

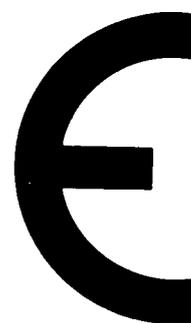
COMMISSION
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

DOCUMENT

**L'AVENIR
DES COOPÉRATIVES OUVRIÈRES
EN EUROPE**

Volume II: Rapport par pays — première série:

- Danemark
- Grèce
- République d'Irlande
- Pays-Bas
- Espagne
- Grande-Bretagne



Le présent document a été établi pour l'usage interne des services de la Commission. Il est mis à la disposition du public, mais il ne peut être considéré comme constituant une prise de position officielle de la Commission

Cette publication est éditée aussi dans les langues suivantes:

EN VOL. II : ISBN 92-825-4990-9
EN VOL. I-III: ISBN 92-825-4992-5

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes,
1984

ISBN 92-825-4701-9

N° de catalogue: CB-25-84-002-FR-C

Les articles et textes paraissant dans cette publication peuvent être reproduits librement, en entier ou en partie, avec citation de leur origine.

Printed in Belgium

Commission des Communautés Européennes

L'AVENIR DES COOPERATIVES OUVRIERES EN EUROPE

Volume II : Rapport, par pays : 1ère série

- Danemark
- Grèce
- République d'Irlande
- Pays Bas
- Espagne
- Grande Bretagne

par
MUTUAL AID CENTRE,
LONDON

Document

Le présent document a été établi pour l'usage interne des services de la Commission. Il est mis à la disposition du public, mais il ne peut être considéré comme constituant une prise de position officielle de la Commission.

Les études sur les coopératives ouvrières sont réparties entre trois volumes :

VOLUME I

- APERÇU GENERAL

VOLUME II

études réalisées
par le Mutual Aid
Centre, Londres

- ETUDES PAR PAYS, PREMIERE SERIE :

- Danemark
- Espagne
- Grèce
- Pays-Bas
- République d'Irlande
- Royaume-Uni

VOLUME III

études réalisées
par la Coopérative
de Conseils TEN,
Paris

- ETUDES PAR PAYS, SECONDE SERIE :

- Belgique
- France
- Italie
- République fédérale d'Allemagne

Table des Matières

Rapport par pays

Danemark	Marianne RIGGE	DK 1 - 71
Grèce	Michael YOUNG	G 1 - 10
Irlande	Marianne RIGGE	EI 1 - 58
Pays-Bas	Michael YOUNG	NL 1 - 38
Espagne	Robert OAKESHOTT	S 1 - 32
Grande Bretagne	Paul DERRICK	GB 1 - 33

Note des auteurs

Les auteurs tiennent à remercier, en leur qualité de consultants indépendants, ceux qui, dans les différents pays d'Europe, ont aidé le Mutual Aid Centre, à Londres, et la Coopérative de Conseils TEN, à Paris, à élaborer le présent rapport pour le compte de la Commission des Communautés européennes.

Il y a lieu d'attirer l'attention sur certains points. Les chiffres et autres données dont il est fait état sont seulement à jour la dernière année pour laquelle des informations étaient disponibles au moment où le rapport était rédigé. Les chiffres relatifs aux différents pays ont été obtenus selon des modalités différentes, notamment parce que la manière dont est conçue la notion de coopérative au plan juridique et du fonctionnement varie d'un pays à l'autre. Les auteurs se sont efforcé de vérifier les données recueillies en consultant divers spécialistes dans les pays concernés, mais ils ne sont pas en mesure de garantir leur exactitude dans tous les cas.

D A N E M A R K

Marianne RIGGE

Mutual Aid Centre - Londres

Table des Matières

1. Introduction	DK 1
2. Les zones rurales au Danemark - les coopératives agricoles	DK 3
3. Les zones rurales au Danemark - les coopératives de consommation	DK 7
4. Les zones urbaines - les coopératives ouvrières	DK 10
5. Le poids des coopératives dans l'économie danoise	DK 12
6. Le mouvement ouvrier danois	DK 17
7. Det Kooperative Faellesforbund (DKF)	DK 19
8. Arbejderbevaegelsens Kooperative Finansieringsfond (AKF)	DK 21
9. Les Membres de la DKF	DK 22
10. Législation et organisation	DK 29
11. Sociétés appartenant à leur personnel	DK 33
12. Le mouvement dit de la nouvelle citoyenneté	DK 38
13. CODA	DK 42
14. Appendice : Etude de cas	DK 44
1. Laiterie cooperative - Maelkeriet Enigheden	
2. Imprimerie cooperative Eks Skolen	
3. Style de vie alternatif à Svendborg	
4. Création d'emploi à Vejle	

Remerciements

Je suis particulièrement reconnaissante à Peter Mortensen du DKF, à Per Lovetand et à tous ses ouvriers à Svenborg, à Anne Thomsen à Vejle et à toutes les personnes des coopératives que j'ai visité. Je suis également reconnaissante au personnel des organisations agricoles et de consommateurs, Faellesforeningen for Danmarks Brugsforeningen and Andelsudvalget, pour les informations statistiques détaillées qu'ils ont bien voulu me fournir. Mes remerciements vont également à Marianne Sharp pour la traduction des nombreux documents en danois.

1. Introduction

En décembre 1980, le Mutual Aid Centre a été chargé par la Direction des affaires sociales et de l'emploi de la Commission européenne de recueillir des informations sur le mouvement coopératif dans plusieurs pays de la C.E.E., y compris le Danemark. Le but principal de cette étude était d'évaluer l'importance du rôle que jouent les entreprises coopératives au plan de l'emploi. Lors des entretiens que nous avons eus avec des fonctionnaires de la C.E.E. et avec les spécialistes de la Coopérative de Conseils TEN, à Paris, qui devaient effectuer une étude semblable sur les coopératives de certains autres pays de la C.E.E., il avait été décidé que nous nous occuperions essentiellement des coopératives ouvrières parce que c'est dans ce secteur qu'il existe le plus de possibilités en matière de création d'emplois. Cette décision s'expliquait dans une très large mesure par le fait que depuis peu de temps on assistait à un phénomène nouveau consistant en ceci, que dans le contexte de la récession économique des travailleurs prenaient le contrôle d'entreprises capitalistes en difficulté. Par ailleurs, il convient de noter que le mode de gestion coopératif attire un certain nombre de gens parce qu'il constitue une réaction contre ces vastes ensembles dépendant de multinationales, d'entreprises privées ou de l'Etat, où tout est impersonnel et où les travailleurs ne sont que des rouages et des numéros.

L'idée que j'allais voir fonctionner de près des coopératives danoises avait de quoi susciter mon intérêt. Avant de me rendre au Danemark, j'avais eu l'impression que l'un des principaux atouts de ses coopératives ouvrières résidait dans le fait que celles-ci étaient étroitement associées aux syndicats. Dans la plupart des autres pays d'Europe, en effet, l'attitude des syndicats envers les coopératives a toujours été réticente, voire franchement hostile. Dans la seule région où le mode de gestion coopératif ait connu un réel succès, à savoir le Pays basque espagnol, on a vu les coopératives de Mondragon se développer et prospérer à un moment où les syndicats étaient interdits et, à cet égard, certains observateurs

ont donné à entendre que c'était là en un sens un facteur positif. On a discuté avec passion dans les milieux de la coopération des meilleurs moyens à mettre en oeuvre pour rendre possibles des rapports harmonieux entre les syndicats et les coopératives ouvrières et les spécialistes de niveau universitaire ont abondamment écrit à ce sujet. Il existait donc un pays où les syndicats non seulement avaient, semble-t-il, favorisé dès le début les coopératives, mais avaient trouvé le moyen de leur apporter une aide financière. N'y avait-il pas des leçons à tirer de ce qui se faisait au Danemark de façon à en tirer profit ailleurs ?

Il existe au Danemark trois grandes catégories de coopératives entrant, en gros, dans le classement des coopératives ouvrières :

- les coopératives ouvrières "officielles", c'est-à-dire appartenant à la Fédération coopérative DKF et qui sont dans une large mesure financées par le Fonds d'investissement coopératif du mouvement ouvrier AKF ainsi que par divers syndicats. L'éventail va des coopératives ouvrières dans lesquelles tous les travailleurs sont membres, où il n'y a pas de membres extérieurs et où la gestion est conduite sur la base de l'octroi d'une voix à chaque membre, aux coopératives "syndicales" dépendant entièrement des syndicats, qui en assurent la gestion. C'est la deuxième catégorie qui est la plus importante;
- des sociétés appartenant à leur personnel, dont beaucoup ont été constituées au cours de la dernière décennie face à la menace de fermeture d'entreprises capitalistes du type classique du fait de la récession économique des années 70 et du début des années 80;
- des communautés et collectivités, lesquelles constituent au demeurant un phénomène assez récent et s'intégrèrent dans le mouvement - plus large - de la nouvelle citoyenneté.

Je me propose d'examiner de façon assez détaillée ces différentes catégories dans les paragraphes qui suivent ainsi que dans les études de cas jointes en annexe. Je parlerai également d'un projet visant à créer des emplois pour les jeunes chômeurs du Jutland, projet qui, espère-t-on, débouchera sur la mise en place d'entreprises coopératives viables. Mais il est important que je dise d'abord un mot du mouvement coopératif en général, autrement dit que je commence par un bref historique des coopératives agricoles et ensuite des coopératives de consommation, avant de parler de l'état présent du mouvement.

* * *

2. Les zones rurales du Danemark - les coopératives agricoles

2.1. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les coopératives agricoles se sont développées à la fin du dix-neuvième siècle avec un succès tel qu'elles puissent servir de modèle à d'autres pays, surtout l'Irlande. Dans les années 60, les trois quarts de la population du Danemark vivaient dans des zones rurales et les agriculteurs danois bénéficiaient d'un certain nombre d'avantages par rapport à leurs homologues des autres pays. Le plus important résidait sans doute dans le fait qu'ils disposaient de terres d'une plus grande étendue et de meilleure qualité. La superficie des exploitations agricoles était en moyenne supérieure à celle des exploitations de nombre d'autres pays, y compris la Grande-Bretagne et la France, et des travaux très importants ^{avaient} été entrepris et menés à bien entre 1860 et 1880 en vue d'assécher et de mettre en culture des terres. En outre, les agriculteurs danois étaient mieux préparés que beaucoup d'autres à une intégration dans un processus de gestion démocratique grâce au fait que l'instruction obligatoire avait été instaurée au Danemark dès 1814 et grâce aussi à l'oeuvre accomplie en matière culturelle et d'instruction générale par le mouvement de Grundtvig, qui a favorisé la création d'écoles populaires du second degré destinées principalement aux jeunes gens des régions rurales.

2.2. La création des coopératives agricoles a été directement favorisée d'abord par la forte baisse des prix des céréales intervenue à la fin des années 70 et au début des années 80 du dix-neuvième siècle, baisse qui a incité les agriculteurs danois à se tourner vers les productions animales, et ensuite par la mise en oeuvre de nouveaux moyens techniques tels que l'écrémeuse. Ces nouvelles méthodes avaient d'abord été le monopole des grands propriétaires terriens, mais les petites et moyennes exploitations ne tardèrent pas à se joindre au mouvement afin de saisir l'occasion qui leur était ainsi offerte de concurrencer leurs puissants rivaux qui exportaient du beurre vers l'Angleterre.

2.3. Coopératives laitières

La première véritable coopérative laitière a été créée au Jutland en 1882. Six ans plus tard, le tiers des producteurs de lait du Danemark appartenait à une coopérative laitière et en 1909 ce chiffre était passé à 90 %. En 1895, les coopératives avaient commencé à exporter directement vers la Grande-Bretagne, supplantant ainsi les grossistes, et en 1916 un tiers des coopératives laitières appartenait à l'une des sept sociétés d'exportation.

2.4. Coopératives pour la production de lard

Celles-ci suivirent bientôt les coopératives laitières; la première vit le jour en 1887. Bien qu'elles se soient développées plus lentement en raison d'une forte opposition de la part des abattoirs appartenant à des particuliers, il y avait en 1891 quatorze coopératives qui abattaient au total environ la moitié des porcs produits dans le pays. En 1902, elles se lançaient à leur tour dans l'exportation directe et en 1913 elles détenaient 85 % du marché avec 41 firmes.

2.5. Coopératives de production d'oeufs

Les coopératives spécialisées dans la commercialisation des oeufs firent leur apparition en 1895, mais ne furent pas en mesure de s'emparer d'une part

importante du marché en raison de la concurrence, non de l'extérieur, mais des coopératives laitières et de production de lard qui commercialisaient déjà des oeufs pour leurs membres.

2.6. Coopératives d'approvisionnement

Des coopératives firent également leur apparition dans d'autres secteurs essentiels de l'agriculture : en 1898 elles commençai^{ent} à approvisionner leurs membres en fourrage, puis ce fut le tour des engrais en 1901 et des semences en 1906. Les agriculteurs eurent ainsi la certitude que les produits qui leur étaient fournis étaient de bonne qualité et ils étaient assurés de recevoir les quantités dont ils avaient besoin, et ce à des prix raisonnables.

2.7. Banque coopérative

Le Samvirkende Danske Adelselskaber (Comité central de la coopération), créé en 1899, est l'organisme qui coiffe les coopératives agricoles. Il est toujours à la tête du mouvement aujourd'hui. En 1914, le Comité prit l'initiative de mettre en place une banque coopérative dans le but précis d'aider les nouvelles coopératives agricoles à surmonter les difficultés qu'elles éprouvaient pour trouver des capitaux par le biais d'emprunts. La banque coopérative connut une période difficile du fait de la récession des années 20 et fut même contrainte de fermer ses portes en 1925, mais elle fut en mesure de reprendre ses activités au bout de peu de temps. Elle devint la Banque coopérative et populaire danoise, laquelle est toujours en activité à l'heure actuelle, et ce dans des conditions pleinement satisfaisantes.

2.8. On a vu apparaître dans les années 20 d'autres types nouveaux d'entreprises coopératives, notamment des banques coopératives locales fonctionnant d'après le système allemand Raiffeisen. Dans les années 30, on vit se produire une baisse du ..

chiffre d'affaires des coopératives et une législation d'exception visant à réglementer la production fut promulguée, mais elle donna lieu à des controverses. Ces mesures de caractère assez draconien, accompagnées d'accords commerciaux favorables, surtout avec la Grande-Bretagne, eurent pour effet d'améliorer considérablement la situation des coopératives agricoles.

2.9. La guerre et les années d'après-guerre

Sous l'occupation allemande, dans les années 40, les coopératives agricoles danoises demeurèrent intactes, mais leurs exportations prirent le chemin de l'Allemagne et non plus de la Grande-Bretagne. Au lendemain de la guerre, l'ensemble des coopératives ne retrouva son chiffre d'affaires antérieur qu'au bout de plusieurs années et l'on assista dans les années 50 et 60 à un effort de rationalisation, nombre de petites coopératives locales fermant leurs portes ou fusionnant avec des coopératives plus grandes en vue de répondre aux impératifs d'une gestion plus efficace. A l'heure actuelle, les exploitations agricoles danoises se caractérisent par une tendance à la spécialisation et la polyculture devient de plus en plus rare. Les avis sont partagés, dans les milieux coopératifs, sur le point de savoir si la centralisation doit être poussée plus loin ou s'il y a lieu de freiner le mouvement.

2.10. Comme dans les autres pays, les membres des coopératives agricoles sont des agriculteurs qui gèrent eux-mêmes l'exploitation dont ils sont propriétaires. Dans le passé, chacun des membres d'une société coopérative était solidairement responsable des pertes subies par celle-ci, tandis qu'à l'heure actuelle on trouve de plus en plus de sociétés qui possèdent le statut d'une société de capitaux ayant la personnalité civile. Etant donné qu'il n'existe aucune législation régissant les coopératives agricoles danoises non plus que les autres, il appartient à chacune des sociétés considérées de fixer elle-même les règles aux termes desquelles elle sera gérée. En pratique, les principes les plus

communément admis en matière de coopération sont les suivants : les coopératives sont ouvertes à tous; le taux de l'intérêt à verser sur le capital est limité; le partage des bénéfices a lieu au prorata de la participation et la coopérative est gérée démocratiquement par les membres de celle-ci.

Le mouvement coopératif agricole, au Danemark, vise exclusivement à sauvegarder et à promouvoir les intérêts matériels de ses membres. Il n'est pas considéré comme le précurseur d'une société socialiste et est, par principe, neutre sur le plan politique.

* * *

3. Les zones rurales du Danemark - les coopératives de consommation

3.1. Les coopératives danoises de consommation se sont développées, comme ce fut le cas dans nombre d'autres pays, en s'inspirant de l'exemple des Pionniers de Rochdale. Le premier magasin coopératif dont l'exploitation se soit avérée rentable fut créé à Thisted en 1866. D'autres suivirent rapidement à telle enseigne qu'en 1900 il y en avait près de neuf cents. Mais les conditions dans lesquelles elles se sont développées ne sont pas du tout les mêmes qu'en Grande-Bretagne, où les coopératives de consommation constituaient dans une large mesure un phénomène urbain. Au Danemark, ce sont les petits agriculteurs, déjà conscients des avantages de la coopération agricole, qui devinrent membres des coopératives de consommation. Les travailleurs des villes, tout en se préoccupant de former des syndicats, étaient plus réticents à l'idée de se procurer des denrées alimentaires et autres produits à meilleur compte de crainte que la réduction des prix n'entraîne une baisse des salaires.

3.2. Les coopératives de consommation bénéficièrent d'un avantage supplémentaire sous la forme d'une loi qui interdisait d'implanter dans les zones rurales des magasins ordinaires à l'intérieur / (d'un certain) périmètre entourant les villes où se tient

un marché. Les coopératives ne tombaient pas sous le coup de la loi en question parce qu'il s'agissait de sociétés et non de magasins de sorte qu'elles pouvaient exercer leurs activités pratiquement sans concurrence. Néanmoins, elles se trouvaient confrontées à d'autres problèmes dont le moindre n'était pas l'absence de spécialistes en matière de gestion. C'est seulement en 1896, année où les divers groupes régionaux de sociétés coopératives constituèrent la Société coopérative danoise pour le commerce de gros (Faellesforeningen for Danemarks Brugsforeninger, en abrégé FDB), que les coopératives de consommation réussirent à consolider les bases sur lesquelles reposait leur existence.

3.3. Alors que les coopératives de consommation, comme les coopératives agricoles et les coopératives ouvrières sont à l'heure actuelle des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée, les ^{premiers} coopérateurs étaient, chacun en ce qui le concernait, solidairement responsables des dettes de leur société. Les membres des premières coopératives de consommation étaient dans bon nombre de cas des propriétaires fonciers, mais à une échelle modeste. Pour se procurer le capital nécessaire au démarrage de l'entreprise ainsi que des fonds de roulement, chacun offrait ses terres en garantie de sorte que les banques leur consentaient volontiers des prêts. La constitution de la FDB, en 1896, avait procuré un avantage supplémentaire aux magasins en ce sens qu'ils bénéficiaient d'un crédit de trente jours lorsqu'ils achetaient des marchandises à la société de gros. Les propriétaires d'entreprises privées étaient très hostiles aux premières coopératives de consommation. A.L. Godsk, ancien directeur du Collège danois de la Coopération, parle en ces termes de l'opposition à laquelle se sont heurtées les ^{premières} coopératives :

"Les activités du mouvement coopératif étaient considérées comme un empiètement presque scandaleux sur les droits séculaires - et durement conquis - de la classe commerçante et les gens qui appartenaient aux sociétés coopératives comme des parasites et des agresseurs qui devaient être traités comme tels." *

* A.L. Godsk, How We Started : Origin and First Functions of the Danish Consumers' Co-operatives Forenings- og Oplysningstjenesten, 1976

3.4. Les premiers magasins coopératifs étaient gérés, au Danemark comme dans les autres pays, par leurs membres, lesquels vivaient à l'endroit même où ces magasins étaient implantés. Par la suite, à mesure que les magasins de détail se sont développés, il a fallu mettre en place une structure démocratique plus complexe, comportant des comités de magasin qui élisaient des représentants appelés à faire partie des comités constitués au niveau des districts et des régions. Ces derniers envoient à leur tour des délégués au Congrès annuel, lequel procède à l'élection des onze membres du Conseil d'administration qui dirige l'ensemble du mouvement des coopératives de consommation. Le processus de centralisation s'est accéléré à partir de 1950. La FDB, quant à elle, s'est lancée dans le négoce de détail en s'associant avec plusieurs de ses membres - entendons par là des sociétés - en vue de créer un grand magasin. En 1973, la Hovedstadens Brugsforeninger (HB), l'une des principales sociétés spécialisées dans le commerce de détail, a fusionné avec la FDB, qui s'est trouvée de ce fait à la tête d'une chaîne de 290 supermarchés et de 11 magasins d'ameublement. La part de la FDB dans le chiffre d'affaires global de l'ensemble du mouvement des coopératives de consommation est très élevée : 5.782 millions de couronnes en 1980 contre un chiffre d'affaires total de 8.794 millions pour l'ensemble des 1.359 magasins de détail indépendants.

3.5. Nombreux sont ceux qui, au Danemark comme dans d'autres pays, plaident avec insistance en faveur d'une participation accrue des membres à la gestion des coopératives de consommation en un temps où il est de plus en plus question de centralisation et de rationalisation. Mais, d'autre part, la récession économique et la concurrence des détaillants et des grossistes du secteur commercial ont des effets tels qu'il en résulte une pression continue dans le sens d'un accroissement des compétences des instances dirigeantes. Toutefois les coopératives de consommation danoises détiennent toujours une part suffisamment importante du marché pour être en mesure de peser fortement sur les prix et d'influer sur la

qualité des produits vendus dans l'ensemble de leurs magasins. Elles ont en outre mis en oeuvre diverses mesures d'une portée considérable en vue de mieux défendre les intérêts des consommateurs dans leurs magasins. Ces mesures sont les suivantes: étiquetage conçu de manière à donner davantage d'indications aux acheteurs, dispositions spéciales en faveur des personnes âgées et des infirmes, extension de l'usage des matériaux d'emballage aisément dégradables et refus de vendre des produits dont la composition chimique n'est pas indiquée par les fabricants. Enfin, elles jugent sévèrement les pressions dont les enfants et les jeunes gens sont l'objet par le biais de la publicité qui s'adresse à ceux-ci et elles leur fournissent des produits de bonne qualité, mais bon marché, tels que disques, affiches et vêtements.

* * *

4. Les zones urbaines - les coopératives ouvrières

4.1. Comme je l'ai dit dans l'introduction, ce sont surtout les coopératives ouvrières qui retiennent mon attention. Comme dans les autres pays, elles ont derrière elles une histoire longue, mais mouvementée. Les premières coopératives industrielles remontent aux années 70 du dix-neuvième siècle. Ces tentatives se soldèrent par un échec en raison du manque de capitaux et de la formation insuffisante des intéressés. La première coopérative urbaine qui ait réussi doit son origine à la crise qui sévit dans l'agriculture à la fin des années 70 et au début des années 80, crise qui entraîna une forte baisse du prix des céréales, alors que le prix du pain fabriqué par les maîtres boulangers se maintenait à son niveau antérieur. En 1884, les travailleurs de cette industrie décidèrent que le moment était venu de prendre les affaires en mains. Avec des apports en capital compris entre une et dix couronnes par personne, ils créèrent la première boulangerie coopérative dans le but de fabriquer du pain de bonne qualité et à un prix raisonnable. A la fin du siècle, il y avait plus de vingt coopératives de ce type

disséminées dans tout le Danemark et nombre d'entre elles existent encore de nos jours.

4.2. Malgré cette réussite, d'une portée encore limitée, les coopératives ouvrières ne furent guère prises au sérieux par les hommes politiques et les syndicalistes. En 1898, le congrès social-démocrate se montra réticent en ce qui ^{concerne} la création de coopératives. Il donnait la préférence à la nationalisation des moyens de production ^(estimait que) et le soin de réaliser celle-ci devait être confié aux syndicats, considérés comme les bâtisseurs du socialisme. En 1898, il y en avait un millier avec 80 000 adhérents et c'est au cours de cette même année que fut créée la Fédération des syndicats.

4.3. Le grand tournant, pour le mouvement ouvrier, fut l'année 1899, marquée par ce que l'on a appelé le grand lock-out, où l'on vit 40 000 travailleurs privés de leur emploi à la suite d'un lock-out patronal. Cet arrêt de travail dura plus de quatre mois, mais se termina par la reconnaissance mutuelle des organisations ouvrières et des organisations patronales ainsi que par la signature d'une Convention générale fixant les droits et obligations des travailleurs et des employeurs. Celle-ci est toujours en vigueur à l'heure actuelle.

4.4. L'année 1899 fut également, dans une certaine mesure, un tournant en ce qui concerne la position du mouvement ouvrier à l'égard des coopératives. Des travailleurs qualifiés de l'industrie du bâtiment furent parmi les premiers à décider de s'engager en tant que coopérateurs dans des activités à caractère industriel. Les syndicats ajoutèrent, de leur côté, quelques milliers de couronnes à ce que les travailleurs avaient pu apporter sous forme de parts de capital. Les statuts des premières coopératives étaient basés sur les principes des Pionniers de Rochdale et, comme dans nombre de coopératives ouvrières britanniques de la période initiale, nul ne chercha à empêcher des gens qui n'étaient pas occupés dans les nouvelles coopératives d'en détenir des parts de capital. On avait

besoin de capitaux et peu importait l'origine de ceux-ci dès lors qu'elle se situait dans la classe ouvrière. Les coopératives ouvrières danoises furent considérées dès le début comme un instrument au service du combat mené contre la puissance du capital et comme un moyen propre à élever le niveau de vie des travailleurs. Ce n'est pas seulement - même pas du tout - par l'augmentation des salaires des travailleurs en tant que membres d'une coopérative que l'on cherchait à améliorer ce niveau de vie, mais aussi par un abaissement des prix des marchandises qui leur étaient offertes en leur qualité de consommateurs. Il importe de ne jamais perdre de vue la distinction qui était faite à cet égard si l'on veut comprendre la position des syndicats vis-à-vis des coopératives ouvrières ainsi que les \ dans \ conditions lesquelles celles-ci se sont développées au vingtième siècle.

* * *

5. Le poids des coopératives dans l'économie danoise

5.1. La situation actuelle des coopératives danoises fait l'objet d'un bref examen dans les paragraphes ci-après. Je commencerai cette fois encore par les coopératives agricoles. Celles-ci ont réussi à s'assurer une part de marché aussi élevée que leurs homologues des autres pays européens. Les laiteries coopératives contrôlent 87 % de la production de lait tandis que pour le beurre et le fromage les chiffres sont respectivement de 92 % et de 79 %. Une société, la Butterdane, détient 75 % du marché intérieur pour le beurre tandis qu'elle assure 96 % des exportations. Par ailleurs, 90 % des porcs élevés dans le pays et 50 % du bétail de boucherie passent par 16 abattoirs coopératifs. Dans plusieurs secteurs - volaille, oeufs, semences, horticulture et fournitures aux agriculteurs - les sociétés coopératives contrôlent environ 50 % du marché. D'autre part, le secteur du machinisme agricole est le seul dans lequel la part des coopératives n'est que de 15 %.

5.2. Pour ce qui est des coopératives de consommation, les résultats sont meilleurs que ceux auxquels sont parvenus leurs homologues de bon nombre d'autres pays européens. Les sociétés affiliées à la FDB et les magasins exploités par celle-ci contrôlent, s'agissant du commerce de détail et de gros, 25 % du marché pour ce que l'on appelle les produits de consommation courante, c'est-à-dire les biens non durables, et ils gèrent environ 50 % des supermarchés existant au Danemark. Toutefois, si l'on envisage la question du contrôle démocratique, il convient de ne pas perdre de vue le fait qu'environ un tiers du chiffre d'affaires réalisé au stade du commerce de détail par la FDB doit être mis à l'actif d'une société / seule, constituant une entité unique avec 321 magasins, et que 6 % sont le fait de magasins qui, tout en étant exploités par la FDB, ne sont pas des sociétés coopératives. Les 1285 sociétés coopératives existant au double plan local et régional réalisent donc moins des deux tiers du chiffre d'affaires total. Elles n'exploitent aucun des quatre hypermarchés ni des cinq grands magasins et elles ne possèdent qu'un peu plus de la moitié des principaux supermarchés. Il est probable que leur part de marché continuera de diminuer aussi longtemps que les magasins auront tendance à s'agrandir de plus en plus.

5.3. Les coopératives affiliées à la DKF, qui regroupe les coopératives ouvrières, ne jouent qu'un rôle mineur par rapport aux deux autres secteurs. Si l'on fait abstraction des revenus que les sociétés de logement tirent des loyers qui leur sont versés et des avoirs de la banque nationale du travail, on constate que le chiffre d'affaires des coopératives affiliées à la DKF ne représente qu'un treizième de celui des coopératives agricoles et un vingtième de celui des coopératives de consommation. En ce qui concerne l'effectif du personnel, à l'exclusion toujours, des sociétés de logement et de la banque, la physionomie générale est la même dans la mesure où on note que les coopératives agricoles emploient 30 000 personnes et les coopératives de consommation 50 000 personnes de plus que les coopératives qui font partie de la DKF.

5.4. La concentration se poursuit tant dans le secteur agricole que dans celui du commerce de détail. Le nombre des coopératives agricoles est en diminution. De 1979 à 1980, par exemple, le nombre des laiteries a diminué de 23, soit 13 %, et celui des coopératives d'approvisionnement de 55, soit environ 12 %. On note la même tendance, encore que celle-ci soit moins marquée, dans des secteurs tels que celui du traitement du lard et des marchés aux bestiaux, où le nombre des sociétés était déjà très peu élevé. D'autre part, le nombre des membres a en général diminué au cours de la même période. Il convient de noter, par ailleurs, que l'effectif du personnel est resté en général stable ou a légèrement augmenté tandis que le chiffre d'affaires s'est accru dans la plupart des cas. Si l'on prend en compte, en tant que référence, les deux années considérées, on s'aperçoit donc que les sociétés agricoles maintiennent ou améliorent leurs résultats financiers.

5.5. La situation est la même en ce qui concerne les coopératives de consommation; la tendance est à la réduction du nombre des magasins ainsi qu'à l'agrandissement de ceux-ci. Au cours des cinq années allant de 1976 à 1980, les coopératives de consommation ont vu leur nombre diminuer de 165, soit environ 11 %, tandis que leur chiffre d'affaires augmentait dans le même temps de 5.190 millions de couronnes, c'est-à-dire de 54 %. Parallèlement à ce taux de croissance très considérable, on relève cependant une forte baisse des bénéfices, tombés de 190 millions à 79,2 millions de couronnes, soit une réduction de 58 %. D'un autre côté, l'effectif du personnel a augmenté légèrement, de même que l'ensemble des ventes des magasins. A l'inverse de ce que l'on a constaté dans le secteur agricole, le nombre des membres a également augmenté, mais très légèrement.

5.6. Pour ce qui est du nombre des coopératives affiliées à la DKF, on constate un essor d'importance limitée dans certains secteurs, en particulier le logement, où 44 nouvelles sociétés ont été créées entre 1975 et 1980, et une contraction dans d'autres. Le nombre des boulangeries est passé de 19 à 13 entre 1975 et 1980

et celui des restaurants-cantines de 52 à 35 dans le même temps. La DKF comptait au total 28 membres de plus en 1980 qu'en 1975. D'autre part, il convient de souligner que dans tous les secteurs le chiffre d'affaires a été en augmentation constante durant les cinq années allant de 1975 à 1980.

5.7. On trouvera dans le tableau ci-après des indications sur la répartition des coopératives par catégorie ainsi que d'après le nombre des membres, l'effectif du personnel et le chiffre d'affaires. Les derniers chiffres disponibles pour les coopératives agricoles se rapportent à 1978, et ceux relatifs aux coopératives de consommation et aux coopératives de la DKF à 1980. A noter, enfin, que l'effectif du personnel des coopératives de la DKF n'est pas rendu public chaque année et que les chiffres donnés ici ne sont que des estimations.

TABLEAU 1

	Nombre de sociétés	Membres	Personnels	Chiffre d'affaires en millions de couronnes
<u>Coopératives agricoles</u>				
Laiteries (y compris les ventes de beurre et de fromage)	179	41 000	8 045	13 416
Traitement du lard	20	63 000	15 040	12 400
Coopératives d'approvisionnement	476	70 350	3 833	8 574
Coopératives horticoles	20	3 340	750	1 220
Marchés aux bestiaux	30	28 900	90	913
Coop. pr la commercialisation du poisson	22	1 100	617	589
Autres (œufs, volailles et semences et associations d'éleveurs d'animaux à fourrure)	9	3 575	1 330	1 512
TOTALS	756	211 265	39 705	38 624

TABLEAU 1 suite

Coopératives de consommation

Coopératives de vente au détail	1 285	595 037	7 454	8 974
Points de vente de la FDB	321	365 914	10 721	5 782
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTAUX	1 606	960 951	18 175	14 756
Coop. d'assurances	4	-	1 700	2 237
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTAUX REUNIS	2 366	1 172 216	58 580	55 617
Banques coopératives	61	120 000	3 010	15 734 (épargne)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTAUX GENERAUX	2 427	1 292 216	61 590	71 341

TABLEAU 2

Coopératives ouvrières et syndicales

(affiliées à la DKF)

Catégories de coop.	Nombre d'entreprises	Effectif du personnel (estimat.)	Chiffre d'affaires en millions de couronnes
Logement	544	6 000	4 249*
Bâtiment et travaux publics	69	5 000	1 403
Restaurants-cantines	35	250	72
Boulangeries	13	800	271
Sociétés vendant des combustibles	5	80	206
Sociétés diverses (p. e. imprimeries, laiteries, etc.)	34	882	859
Arbejdernes Landsbank (Banque nationale du Travail)	1	768	5 147**
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTAUX	701	13 680	12 207

* revenus provenant des loyers

** total des avoirs

6. Le mouvement ouvrier danois

6.1. Lorsque j'ai séjourné à Copenhague, en avril 1981, une des premières choses que l'on m'a dites est que le mouvement ouvrier danois ressemble à un arbre à trois branches, l'une étant le mouvement syndical, la seconde le parti social-démocrate et la troisième le mouvement coopératif. Cependant, bien que l'existence de cette troisième branche n'ait pas été contestée, il faut reconnaître que le mouvement syndical et le parti social-démocrate ont attaché bien plus d'importance au développement de la démocratie d'abord dans l'industrie et ensuite dans l'économie qu'à celui des coopératives.

6.2. La démocratie dans l'industrie, autrement dit la participation des travailleurs à la gestion des entreprises, est beaucoup plus avancée au Danemark que dans nombre de pays européens. Le conseil d'administration des sociétés qui emploient plus de cinquante personnes doit être composé pour un tiers de représentants des travailleurs. Etant donné que nombre de coopératives ouvrières danoises sont gérées en partie par des responsables étrangers à l'entreprise, en particulier des syndicalistes, il arrive souvent que les sociétés du type classique diffèrent assez peu, à cet égard, des coopératives.

6.3. L'objectif final du mouvement ouvrier danois est le remplacement de l'économie capitaliste par une économie intégralement gérée par les travailleurs. La démocratie économique, qui, dans les années 70, a fait l'objet de vives discussions dans l'opinion publique, dans les milieux politiques et même au Parlement, est conçue comme un régime de copropriété dans le cadre duquel les différentes branches d'industrie sont gérées collectivement par les travailleurs. Un des moyens suggérés pour y parvenir consiste pour les fonds de retraite, agissant au nom des travailleurs, à procéder à des investissements dans les sociétés. D'autres propositions ont été formulées dans le même but : selon l'une, les employeurs

seraient tenus de verser à un fonds central un montant déterminé, et ce pour chacun des membres de leur personnel, tandis que, selon une autre proposition, 10 % des bénéfices de toutes les sociétés seraient versés à un fonds en vue de permettre aux travailleurs d'acquérir des actions d'une société.

Mais l'accent serait toujours mis sur l'idée de la propriété collective, et ce non seulement au niveau des travailleurs de chacune des entreprises, mais également à celui de l'ensemble des travailleurs de toutes les entreprises. De ce fait, l'action détenue par un travailleur serait une action non de sa propre entreprise, mais de toutes les entreprises existantes. En conséquence, les travailleurs des secteurs les plus importants ne seraient pas favorisés par rapport à ceux des secteurs moins importants, y compris le secteur public. Chacun d'entre eux aurait la même action dans le cadre du patrimoine collectif constitué par l'ensemble des sociétés et, par ailleurs, si une entreprise venait à fermer ses portes, les pertes seraient réparties de façon équitable entre tous les travailleurs, de telle sorte que le personnel de l'entreprise en question ne serait pas obligé de supporter seul les conséquences de cette fermeture.

6.4. Il y a aussi le problème de la gestion et les discussions se poursuivent sur le point de savoir si elle doit être décentralisée de façon à être confiée au personnel des différentes entreprises ou si elle doit être, d'une manière ou d'une autre, assumée collectivement et à l'échelon central.

6.5. En dépit de toutes les théories élaborées sur ce sujet et de toutes les discussions auxquelles il donne lieu, il est peu probable que des progrès importants puissent être accomplis dans un proche avenir dans la direction de la démocratie économique. Indépendamment du fait que le parti social-démocrate ne dispose pas d'une majorité suffisante au Parlement pour faire adopter une législation appropriée dans ce sens, le Danemark subit la même récession que le reste de l'Europe. Le chômage y a atteint un niveau élevé et la question que se posent les

responsables de bon nombre d'entreprises est celle de savoir si ces dernières parviendront à survivre et non si elles doivent appartenir collectivement au mouvement ouvrier. Face à cet état de choses, des groupes de travailleurs ont tenté dans plusieurs cas de prendre le contrôle d'entreprises menacées de fermeture, mais le mouvement coopératif ne s'est pas intéressé aux sociétés mises en place par le personnel lui-même, et ces dernières n'ont pas cherché, au reste, à s'assurer le soutien du mouvement coopératif. Pour comprendre pourquoi les choses se sont passées de cette façon, il est nécessaire de consacrer un examen assez approfondi aux coopératives ouvrières ainsi qu'à l'organisation qui les regroupe, la DKF.

* * *

7. Det Kooperative Faellesforbund (DKF)

7.1. La Fédération des coopératives (DKF) est l'organisme central qui regroupe les sociétés coopératives urbaines, ouvrières et syndicales. Cet organisme a été créé en 1922 en vue de sauvegarder les intérêts des coopératives ouvrières. La DKF gère, en même temps que la Fédération des syndicats danois (LO), le Fonds d'investissement coopératif créé par le mouvement ouvrier (AKF).

La DKF comprend :

- 544 sociétés de logement
- 69 entreprises de travaux publics et du bâtiment
- 35 restaurants-cantines
- 13 boulangeries
- 5 sociétés spécialisées dans la vente de combustibles
- 34 sociétés diverses (p. e. imprimeries, laiteries, etc.)
- 1 banque coopérative ouvrière

7.2. La DKF partage le grand bâtiment qu'elle occupe à côté de la gare centrale de Copenhague et qui date du dix-neuvième siècle avec le Conseil économique du Mouvement ouvrier, créé en 1936 par la Fédération des syndicats danois (LO) et par

la DKF elle-même. Ces deux organismes emploient au total 31 personnes et les moyens financiers dont ils disposent leur sont fournis par les syndicats et les coopératives appartenant à la DKF. La quote-part des coopératives est calculée en fonction du chiffre d'affaires de chacune d'entre elles. A la somme ainsi obtenue, on ajoute 40 couronnes par membre du personnel. Le Conseil économique emploie un certain nombre de spécialistes, pour la plupart des économistes, qui représentent le mouvement ouvrier au sein d'un grand nombre d'organismes officiels, notamment la commission des monopoles et le département chargé de l'aide aux régions.

7.3. La DKF dispose de spécialistes que les coopératives "coiffées" par cet organisme peuvent consulter sur des questions financières. Les services de ces économistes d'entreprise, qui sont en fait des consultants en matière financière et de gestion, sont gratuits pour les coopératives. Chacun de ces consultants est spécialisé dans un domaine particulier. C'est ainsi qu'il y a un expert juridique chargé de donner des avis sur des questions telles que celle de savoir quels statuts il y a lieu d'adopter, deux consultants spécialisés dans les conventions et les litiges entre employeurs et travailleurs, et un consultant en matière de démocratie dans l'industrie, qui donne aux coopératives des avis sur les moyens les plus efficaces à mettre en oeuvre en vue de conjuguer leurs efforts dans un but déterminé, ainsi que sur la manière d'adapter leurs statuts de façon à faire triompher le principe de la démocratie au niveau des entreprises.

7.4. Par ailleurs, il existe au sein de la DKF un service chargé des questions de formation et qui s'occupe surtout des membres des conseils d'administration issus du personnel et élus par ce dernier. Ce service organise des cours à leur intention et a mis en oeuvre un programme visant à informer le grand public des problèmes relatifs à la coopération. En plus des consultations qu'elle assure au profit de ses membres, la DKF exécute certains travaux pour le compte des syndicats.

C'est ainsi, par exemple, qu'elle peut être chargée d'**analyser** le fonctionnement de telle ou telle entreprise dans le but de mettre en lumière le problème qui se pose dans cette branche d'activité. Enfin, la DKF assume une mission au plan international par l'intermédiaire de l'Agence danoise pour le développement international, au sein de laquelle elle a un représentant. Cet organisme s'occupe de l'aide au tiers-monde . Récemment, il y a été question de l'organisation de cours à l'intention des travailleurs des coopératives et des syndicalistes des pays en développement, cours dont le but serait de montrer aux uns et aux autres de quelle manière ils pourraient travailler ensemble à la réalisation d'un même objectif. L'**Agence** est surtout désireuse de convaincre les syndicalistes d'outre-mer qu'elle est en mesure d'apporter aux coopératives une aide plus importante encore que celle dont elles bénéficient actuellement.

* * *

8. Arbejderbevaegelsens Kooperative Finansieringsfond (AKF)

8.1. Le Fonds d'investissement coopératif du Mouvement ouvrier a été créé en 1953 par la Fédération des syndicats danois (LO) et par la DKF. Son but est de favoriser le développement des coopératives ouvrières en y investissant des capitaux à risque. Il est financé à concurrence de 75 % par les syndicats, qui en contrôlent la gestion dans une mesure correspondante. Le quart restant est fourni par la DKF et la Banque nationale du travail. Les membres sont des organisations - coopératives et syndicats - et non des personnes physiques.

8.2. Le Fonds peut investir dans les coopératives de trois manières différentes. La première consiste à acquérir des actions, ce qui permet d'en contrôler la gestion dans une mesure correspondant au nombre de celles-ci. La seconde réside dans des apports consistant en capitaux d'emprunt assortis de responsabilités, comme on les appelle. Ceux-ci permettent, en effet, de contrôler la gestion des

coopératives de la même façon que les actions dont il est question plus haut. Le taux d'intérêt équivaut à la moitié de celui pratiqué pour les prêts bancaires. Quant à la troisième manière, elle consiste pour le Fonds à donner à la banque une garantie qui n'implique aucun droit de gestion dans la coopérative.

8.3. Dans le conseil qui administre le Fonds d'investissement coopératif, on relève les noms de plusieurs personnalités : il s'agit notamment des secrétaires généraux des syndicats les plus puissants ainsi que du président de la Fédération des syndicats. Par contre, les ressources dont il dispose sont pas très élevées. En effet, elles n'ont jamais dépassé 30 millions de couronnes. La part des investissements qui a été affectée au secteur des travaux publics et aux activités connexes est supérieure à celle réservée aux autres secteurs. Le Fonds détient plus de 44 % des actions de la plus grande coopérative du bâtiment, la JME, dont la part dans l'ensemble des activités coopératives dans le secteur du bâtiment au Danemark est d'un tiers. On notera, par ailleurs, que le Fonds a récemment subi des pertes importantes du fait d'une entreprise, ce qui a entraîné pour le syndicat détenant la part la plus importante dans le Fonds une perte de 3,5 millions de couronnes.

* * *

9. Les membres de la DKF

9.1. Le logement coopératif

Le groupe le plus important, parmi les membres de la DKF, est constitué par les 544 sociétés de logement, dont l'objectif principal est de fournir à la population les moyens de se loger dans de bonnes conditions et contre paiement d'un loyer modéré. Le rôle qu'elles jouent au plan de l'emploi n'est pas négligeable puisqu'elles occupent environ 6000 travailleurs à temps complet. Un million de personnes, soit un cinquième de la population du Danemark, vivent dans des immeubles appartenant à des sociétés de logement.

9.2. Le but poursuivi par le mouvement ouvrier danois en favorisant le développement des sociétés de logement est en fin de compte de permettre aux locataires de bénéficier de conditions aussi favorables que les propriétaires-occupants. Mais la politique pratiquée par le mouvement ouvrier est contrecarrée dans une certaine mesure par le fait qu'aux termes de la loi danoise les propriétaires-occupants sont exonérés de l'impôt sur le revenu pour les intérêts qu'ils paient. A noter qu'en réalité les Danois sont exonérés de l'impôt pour tous les intérêts qu'ils versent lors des remboursements, qu'il s'agisse ou non de l'achat d'une maison.. Par contre, les locataires des sociétés de logement ne bénéficient d'aucun dégrèvement sur les loyers qu'ils doivent payer.

9.3. La plupart des sociétés de logement sont constituées en associations sans but lucratif et elles ont souvent été créées par les pouvoirs locaux. Ajoutons qu'elles ne sont régies par aucune loi spéciale, mais il est toujours stipulé dans leurs statuts que les immeubles ne peuvent être loués qu'au prix coûtant. La première année, l'Etat accorde des subventions en vue d'empêcher les loyers de dépasser un certain niveau.

9.4. Les membres d'une société de logement sont des personnes habitant un immeuble qui appartient à celle-ci - c'est le cas pour la moitié environ d'entre eux - ou inscrites sur une liste d'attente ou encore qui ont l'intention de se faire inscrire sur une telle liste dans l'avenir. La priorité est donnée, en matière de logement, aux membres les plus anciens. Une part de capital coûte 100 couronnes. Seuls les membres qui habitent déjà dans un immeuble appartenant à une société peuvent participer aux assemblées générales et y voter. Le conseil d'administration se compose généralement de deux représentants des pouvoirs locaux, de deux délégués élus par les locataires et de deux délégués de la direction de la société de logement.

9.5. En 1978, il a été construit au Danemark 330.000 logements coopératifs, c'est-à-dire des appartements aussi bien que des duplex et des maisons. Les sociétés de logement sont dotées de moyens leur permettant de faire face aux besoins des diverses catégories de locataires : familles avec enfants, célibataires, étudiants, personnes âgées et infirmes. Dans bon nombre de grands ensembles locatifs, on trouve des équipements et services divers tels que garderies d'enfants et centres communautaires. Le secteur du logement coopératif est représenté auprès des instances officielles au niveau de l'Etat par l'Association nationale des sociétés de prêts à la construction, qui est affiliée à la DKF et coopère étroitement avec les pouvoirs locaux de façon à obtenir de ceux qui sont appelés à élaborer la politique et la législation relatives au logement qu'ils tiennent pleinement compte des intérêts des locataires.

9.6. Les sociétés de prêts à la construction

Parmi les coopératives qui font partie de la DKF, le deuxième groupe en importance, pour ce qui est du nombre, est constitué par les 69 sociétés de crédit immobilier et de maîtrise d'oeuvre. Celles-ci ne détiennent qu'une part de 3 % du marché de la construction au Danemark, mais elles emploient quelque 5000 personnes : maçons, menuisiers et charpentiers, électriciens, plombiers, peintres décorateurs, fabricants d'équipements de cuisine et entrepreneurs.

9.7. Il existe des coopératives qui n'admettent comme membres que des travailleurs affiliés à certains syndicats. D'autre part, certaines d'entre elles dépendent dans une large mesure de sociétés de logement, mais beaucoup sont presque entièrement contrôlées par des syndicats ainsi que par le Fonds d'investissement coopératif (AKF).

9.8. Comme dans nombre d'autres pays, le secteur danois de la construction a été frappé par la récession économique qui sévit depuis plusieurs années et les

coopératives ont dû lutter durement, tout comme les entrepreneurs du secteur capitaliste, pour tenter de survivre. Le nombre des mises en chantier étant tombé de 40 000 à 20 000 par an, les coopératives se sont trouvées en concurrence les unes avec les autres, et ce au grand déplaisir de la DKF et de la Byggefagenes Kooperative Landssammenslutning (BK), c'est-à-dire la Société coopérative nationale des industries du bâtiment, à laquelle appartiennent toutes les coopératives.

9.9. Les problèmes soulevés par la concurrence qui oppose les coopératives du secteur de la construction au triple plan national, régional et local ont fait l'objet d'un examen approfondi lors d'un colloque organisé en décembre 1979 par l'un des principaux syndicats, le SiD.* Certains ont suggéré que les grandes coopératives nationales exécutent des travaux en collaboration avec de petites coopératives locales qui, faute d'une telle collaboration, ne seraient pas en mesure de participer à des entreprises de cette nature. Les auteurs du rapport sur le colloque ont souligné que les syndicats devaient avoir la certitude que ces problèmes étaient résolus avant de pouvoir fournir des capitaux aux coopératives de la construction.

9.10. Par ailleurs, il existe de toute évidence un moyen de développer la collaboration entre les divers secteurs du mouvement coopératif. Ce moyen consisterait pour les coopératives du secteur de la construction à s'assurer un plus grand nombre de marchés, étant entendu qu'il s'agit ici de marchés proposés par les sociétés de logement. Ces dernières mettent, et nul ne s'en étonnera, tous leurs marchés en adjudication et ceux-ci sont souvent très importants. Mais les coopératives du secteur de la construction ne sont pas suffisamment compétitives pour être à même d'emporter beaucoup de **ceux-ci**.

9.11. Restaurants-cantines coopératifs

Le groupe qui vient ensuite dans le classement des membres de la DKF est

* Le thème de ce colloque était le suivant : "Les coopératives ouvrières - Quel est leur avenir ?"

Composé des 35 cantines coopératives. Comme les coopératives de logement et de construction, elles ont surtout pour but de répondre aux besoins des travailleurs non en tant que tels, mais en tant que consommateurs, et elles ne sont pas nécessairement gérées par ceux qui y ~~sont~~ occupés. Les premières cantines coopératives ont été créées dans les années 20. L'objectif des promoteurs était de faire en sorte que les travailleurs des grandes entreprises puissent disposer de locaux convenablement aménagés pour prendre leurs repas et se reposer. A cette époque, les travailleurs des grandes usines étaient le plus souvent contraints de s'approvisionner auprès de "détaillants" privés, lesquels réalisaient des bénéfices considérables grâce au fait que les travailleurs étaient obligés de passer par eux. C'est pourquoi les sections ouvrières et syndicales des entreprises décidèrent de se charger elles-mêmes de ces approvisionnements et c'est ainsi qu'elles créèrent des cantines coopératives. La plupart d'entre elles ont mis en place un service qui procède à des achats en grandes quantités, ce qui permet aux travailleurs d'acheter un grand nombre de biens de consommation. Elles se procurent également - en commun - ce dont elles ont besoin pour elles-mêmes par l'intermédiaire de l'union des cantines coopératives. Les 35 coopératives font toutes partie de ce groupement, lequel approvisionne plus de 25 000 travailleurs appartenant à des entreprises établies dans tout le Danemark. Par ailleurs, ces 35 coopératives emploient près de 250 personnes.

9.12. Les cantines coopératives remplissaient, au moment de leur création, une fonction nouvelle, mais les employeurs se sont vite rendu compte que les relations entre eux et leur personnel ainsi que la productivité pouvaient y gagner. C'est ainsi qu'à l'heure actuelle on trouve des cantines subventionnées dans toutes les entreprises et autres lieux de travail du Danemark, mais il convient de rappeler que c'est le mouvement coopératif qui en a pris l'initiative.

9.13. En outre, huit cents personnes sont employées par les treize boulangeries coopératives dont nous avons déjà parlé. Celles-ci sont disséminées dans tout le

pays et détiennent un quart de l'important marché du pain de seigle.

9.14. Les sociétés de vente de carburant

Les premières coopératives^{ouvrières} de vente de carburant ont été créées au cours de la Première Guerre mondiale en vue de remédier aux difficultés d'approvisionnement. En 1978, les coopératives de vente de carburant, notamment la Compagnie danoise OK, qui avait fait partie à l'origine de la coopérative suédoise OK, dont l'exploitation donnait d'excellents résultats, fusionnèrent en vue de constituer la Compagnie pétrolière du Danemark. Avec un chiffre d'affaires d'un milliard de couronnes, celle-ci détient une part de 8,5 % sur le marché des carburants domestiques et une part de 6,1 % sur le marché de l'essence.

9.15. La Banque nationale du travail

L'ARB (Arbejdernes Landsbank) a été créée en 1919 par les syndicats et les coopératives. Sixième banque danoise, elle compte 34 agences implantées dans différentes régions du pays et occupe environ 700 personnes. En 1978, 43 % de ses prêts ont été consentis à des travailleurs et 27 % à des industries et à de petites entreprises. Les autres bénéficiaires ont été des associations de logement, des acquéreurs d'immeubles, des associations d'étudiants et autres organisations. Les prêts consentis aux coopératives de la DKF le sont à un taux d'intérêt inférieur de 1 % à celui à celui qui est normalement pratiqué dans les affaires.

9.16. Assurances coopératives

Plus de 820.000 travailleurs syndiqués sont couverts par une assurance-groupe sur la vie, et ce par l'intermédiaire de l'ALKA, compagnie d'assurance des syndicats et du mouvement coopératif, laquelle détenait en 1978 une part évaluée à 35 % sur le marché de ce type d'assurance. L'ALKA occupait alors 80 personnes à son siège

central de Copenhague et 60 représentants à temps complet, qui exerçaient leurs activités dans tout le pays. Le capital net de la compagnie s'élevait à 70 millions de couronnes et elle possédait en matière d'assurance-vie un fonds de bonification de 129 millions de couronnes. Enfin, le montant total des primes versées s'est élevé à 179 millions de couronnes.

9.17. La presse ouvrière

L'un des principaux rouages du réseau d'information du mouvement ouvrier est l'organisme dénommé A-Press, qui publie plusieurs grands journaux d'audience nationale. En 1978, le quotidien Aktuelt tirait à 60 000 exemplaires et le nombre de ses lecteurs était estimé à 236 000. Le journal dominical de la Presse ouvrière, Søndags Aktuelt, qui bénéficie d'une audience nationale, tirait de son côté à 124 000 exemplaires et avait, estimait-on, 395 000 lecteurs. En outre, la Presse ouvrière publie plusieurs quotidiens, journaux du soir et journaux d'annonces.

9.18. Il ressort de ce bref aperçu que la majorité des membres de la DKF comprend plus de coopératives de consommation que de coopératives ouvrières, mais la majeure partie des actions est détenue par des syndicats et des organisations du mouvement ouvrier. Leur but est de fournir aux travailleurs des marchandises de bonne qualité et des services répondant à leurs besoins, et ce à des prix avantageux. Il s'agit, dans la plupart des cas, de sociétés^{n'} appartenant^{pas} à ceux qui y travaillent et dont la gestion n'est pas assumée par ces derniers. En effet, selon un groupe de chercheurs de l'Institut d'Organisation et de Sociologie industrielle, à Copenhague, deux coopératives seulement, sur les centaines qui font partie de la DKF, sont effectivement gérées par leur personnel et non par les syndicats.*

* Dino Raymond Hausen & others, Producer co-operatives in Denmark
Acta Sociologica 1980, vol. 23 no. 4

Toutefois, on trouve dans le classement des "sociétés diverses" qui font partie de la DKF un certain nombre de coopératives qui se rapprochent très fortement de cette définition, encore que la mesure dans laquelle celles-ci sont contrôlées de l'extérieur soit variable. Les sociétés en question sont les suivantes : imprimeries et éditions coopératives, laiteries coopératives, coopératives d'architectes et de spécialistes du planning auxquelles s'ajoutent une coopérative de vérificateurs des comptes et d'informaticiens ainsi qu'une coopérative de musiciens. Pour voir comment ces coopératives ouvrières sont organisées, on se reportera aux deux études de cas figurant en annexe : l'une a trait à une laiterie coopérative, qui n'est pas exploitée par des agriculteurs, et l'autre à une imprimerie coopérative.

* * *

10. Législation et organisation

10.1. Après avoir donné un certain nombre de précisions sur les différentes catégories de coopératives ouvrières, il convient d'étudier le régime juridique auquel elles sont soumises. A l'inverse des autres pays, le Danemark ne possède aucune législation dans ce domaine. En conséquence, il n'existe aucune définition légale de la notion de coopérative et les entreprises de ce groupe ne sont pas tenues de se faire enregistrer auprès des pouvoirs publics. C'est pourquoi il est pratiquement impossible de se faire une idée précise du nombre des entreprises coopératives, abstraction faite de celles qui appartiennent à la DKF. La loi autorise les particuliers, quel que soit le nombre de ceux-ci, à se grouper pour constituer une société sous une forme juridique ou une autre, mais sans fixer de limites au plan de la responsabilité. En pratique, la plupart des coopératives ont le statut de société ^{et} appliquent dès lors le principe de la responsabilité limitée, mais le montant total des parts doit atteindre un minimum de 30 000 couronnes pour satisfaire aux prescriptions légales relatives à la constitution

d'une société de capitaux. C'est la raison pour laquelle nombre de petites coopératives doivent dans bien des cas débiter sous la forme d'une société de personnes.

10.2. Ce sont les membres eux-mêmes qui fixent les règles régissant le fonctionnement des coopératives. De même qu'il n'existe aucune loi directement applicable à celles-ci, il convient de souligner qu'elles ne sont pas légalement tenues d'adopter à cet égard un ensemble déterminé de règles. La DKF a arrêté des statuts type auxquels ses membres sont censés se conformer. Les changements que certains ont proposé d'apporter à ces statuts type ont suscité des discussions, notamment en ce qui concerne la représentation des consommateurs aux conseils d'administration (voir paragraphe 10.4.).

10.3. D'une manière générale, on n'incite pas les travailleurs à contracter des emprunts. La principale source de capitaux à laquelle les coopératives ouvrières ont recours est le Fonds d'investissement coopératif. La formule qui est le plus souvent appliquée est celle du capital-actions. Lorsqu'une coopérative fait un emprunt auprès d'une banque, elle doit verser des intérêts au taux habituellement pratiqué pour ce genre d'opérations et, dans certains cas, les membres de la coopérative doivent donner des garanties personnelles.

10.4. Selon le règlement type, le conseil d'administration et le président sont élus par l'assemblée générale des membres. Aux termes de la loi sur les sociétés, le tiers du conseil d'administration de toutes les sociétés de capitaux occupant plus de 50 personnes doit être composé de représentants du personnel. Dans les coopératives, le pourcentage est généralement le même pour ce qui est des représentants du personnel, que l'entreprise emploie ou non plus de 50 personnes. Le changement que la DKF propose d'apporter au règlement type, changement à propos duquel les avis sont partagés, aurait pour conséquence que le tiers du conseil d'administration des coopératives ouvrières serait composé de délégués des

consommateurs, à savoir :

- d'autres entreprises coopératives, qui achètent des produits fabriqués par la coopérative considérée ou utilisent les services fournis par cette dernière;
- des organisations de consommateurs;
- les pouvoirs locaux;
- des organisations syndicales ou de consommateurs autres que celles possédant des parts ou des intérêts dans la coopérative considérée.

Bien que cette modification ait été approuvée au cours du congrès annuel de la DKF qui s'est tenu en 1977, c'est-à-dire il y a plusieurs années déjà, peu nombreuses sont les coopératives qui l'ont intégré dans leur propre règlement. Certaines d'entre elles n'ont pas la moindre envie d'accorder aux "consommateurs" un droit de regard, quel qu'il soit, dans leurs affaires. La DKF ne réclame plus l'intégration de cette disposition nouvelle dans le règlement intérieur des coopératives coiffées par cet organisme, mais il convient d'ajouter qu'elle n'a pas renoncé entièrement à l'espoir de la voir un jour adopter par ces dernières. Un nouveau projet de règlement **stipule** qu'il y a lieu de faire en sorte que les consommateurs soient également représentés au conseil d'administration des différentes coopératives.

10.5. L'élection des représentants du personnel a lieu en règle générale au scrutin secret et avant la tenue de l'assemblée générale annuelle, les autres membres du conseil étant élus au cours de l'assemblée elle-même. Chaque membre dispose d'une voix quel que soit le nombre de ses parts. Les personnes morales telles que syndicats, groupements de travailleurs, organisations de consommateurs, etc. peuvent avoir un maximum de 40 voix selon le nombre des parts détenues par les unes et les autres, mais il arrive plus souvent que le règlement intérieur leur attribue 10 ou 20 voix. Jusqu'à présent, le Fonds d'investissement coopératif.

(investi)

a disposé du même nombre de voix dans les coopératives où il a des capitaux sous forme de parts. Selon une proposition du Fonds et de la DKF, proposition au reste assez discutable, le Fonds n'investirait à l'avenir dans les coopératives que s'il y disposait d'un nombre de voix fixé en fonction de l'investissement. Pour prendre un exemple, si le Fonds détenait 90 % du capital d'une coopérative, il y aurait 90 % des voix.

10.6. Les responsables sont d'habitude désignés par le conseil d'administration. Dans une communication faite lors d'une conférence tenue à Copenhague au printemps de 1981, Jeppe Als, du Sydjysk Universitetcenter, a cité le passage ci-après des conclusions d'une enquête effectuée en 1979 et portant sur dix entreprises coopératives, enquête à laquelle il avait lui-même participé : *

"En ce qui concerne les modalités de gestion de ces entreprises, autrement dit les rapports entre la direction des entreprises et le personnel, il y a lieu de noter que toutes les entreprises sans exception ont recours au mode de gestion traditionnel, à caractère hiérarchique. Même dans les entreprises où le conseil d'administration est élu par le personnel et où, par conséquent, celui-ci est seul habilité à décider des modalités de la gestion, personne n'a jamais émis le souhait que les pouvoirs exercés par le conseil d'administration à l'égard du personnel soient réduits, et personne n'a jamais songé à mettre en place, au niveau de la direction ou du conseil d'administration, un organe de gestion ou de contrôle destiné à remplacer ceux-ci ou à s'y ajouter."

10.7. Etant donné que la législation danoise ne fait aucune distinction entre les sociétés coopératives et les autres sociétés, il serait difficile de faire bénéficier les coopératives d'un régime fiscal plus favorable que les autres sociétés. D'autre part, les co-pératives ne bénéficient d'aucune aide financière de la part de l'Etat et aucune aide spéciale n'est prévue en faveur des travailleurs des entreprises menacées de fermeture qui souhaiteraient créer une coopérative. Au cours des

* Jeppe Als, Les coopératives ouvrières liées aux syndicats danois - Histoire et tendances actuelles, 30/4/81.

dernières années, on a vu de plus en plus souvent des travailleurs tenter de sauver leur entreprise de la liquidation, mais la DKF n'a jamais été associée, non plus que l'Etat, à ces tentatives. Les banques ont, en général, la même attitude envers les coopératives qu'à l'égard de toute autre entreprise commerciale ou industrielle. Toutefois, comme je l'ai dit, la Banque nationale du travail est disposée, dans certains cas à consentir aux coopératives des prêts à un taux inférieur de 1 % à celui normalement pratiqué pour les prêts aux sociétés commerciales ou industrielles. Les pouvoirs locaux ne sont pas autorisés à accorder aux coopératives une aide financière ou d'une autre nature, et ce bien qu'il y ait de toute évidence un vaste champ d'action pour eux pour ce qui est de sauver ou de créer des emplois.

* * *

11. Sociétés appartenant à leur personnel

11.1. Il n'a été question jusqu'à présent que des coopératives ouvrières qui font partie de la DKF et sont étroitement liées au mouvement syndical. Depuis le début de la crise économique, dans les années 70, cependant, on a vu apparaître un nouveau type de coopérative, à savoir la société appartenant à son personnel. Etant donné qu'il n'existe aucun organisme central d'aide aux sociétés de cette catégorie et que l'on ne dispose pas de statistiques, il est difficile d'obtenir des informations précises à leur sujet. Toutefois, les spécialistes de l'Institut d'Organisation et de Sociologie industrielle de Copenhague ont repéré jusqu'à présent 30 entreprises de ce type. Leur enquête, étalée sur deux ans, doit être terminée au début de 1982.* Dans le classement initial auquel ils ont procédé, ces spécialistes ont distingué trois types de société appartenant au personnel :

* Dino Raymond Hausen, Poul Ingersler, Finn Junge-Jensen, Hardy Roed-Thorsen, Helge Telzschner, Ann Westenholz, Les coopératives de production au Danemark, Acta Sociologica, 1980, Vol. 23 n° 4.

- des entreprises créées par des groupes de travailleurs en vue de sauver leurs emplois menacés en raison du fait qu'une société capitaliste du type classique était en difficulté;
- des collectifs ou des communautés de production dont les membres non seulement travaillent, mais ^{encore} vivent ensemble;
- des organisations se situant plus ou moins à mi-chemin entre les entreprises créées dans le but de sauver des emplois et les collectifs en ce sens qu'elles sont souvent mises en place pour sauver des emplois, mais qu'en même temps les travailleurs se trouvent, pour des raisons tenant à une certaine philosophie ou à une doctrine politique, dans des dispositions d'esprit qui les portent à donner la préférence à une entreprise gérée selon des méthodes démocratiques.

11.2. Ces types nouveaux de coopérative s'écartent de la coopérative traditionnelle en ce sens qu'ils n'ont aucun rapport avec les organisations ouvrières "officielles" et qu'ils ne dépendent pas de celles-ci. En fait, les relations avec les syndicats ont souvent été tendues, surtout lorsque les travailleurs des entreprises créées à un moment où sévissait une crise financière se sont vu imposer des réductions de salaires. Le présent chapitre portera sur la première ainsi que sur la troisième catégories, la deuxième faisant l'objet d'un examen dans le cadre du chapitre consacré au mouvement dit de la nouvelle citoyenneté au Danemark ainsi que de l'étude de cas relative à la ville de Svendborg, qui figure en annexe.

11.3. Les entreprises créées en vue de sauver des emplois

Mise à part l'étude réalisée à l'Institut d'Organisation et de Sociologie industrielle, les informations dont on dispose sur ce type de société appartenant au personnel sont très limitées. Bon nombre de celles qui avaient été repérées par l'Institut ont déjà fait faillite et d'autres sont revenues au mode de gestion traditionnel. Au cours de ma visite au Danemark, j'ai demandé à Peter Mortensen, spécialiste des problèmes de démocratie industrielle à la DKF, pourquoi celle-ci n'avait pas conseillé et aidé davantage les travailleurs qui tentaient de sauver

leur emploi. Il y a trois ans, me répondit Mortensen, il était enclin à penser que la DKF avait essentiellement pour mission d'aider à sauver des entreprises en difficulté et d'aider des travailleurs à reprendre celles-ci sous la forme d'une coopérative. Mais il était devenu beaucoup plus sceptique en raison du fait que dans trop de cas les travailleurs avaient échoué dans leur tentative. Leur échec a souvent été imputable à leur manque d'expérience en matière de gestion, mais aussi au fait qu'ils avaient décidé d'appliquer des règlements qui ne convenaient pas, de sorte que ^{en compte} ~~fin de~~ \ quelques travailleurs seulement se sont retrouvés à la tête de l'entreprise. Si la DKF les avait aidés, elle leur aurait conseillé d'adopter un règlement établissant un régime de propriété collective par le truchement d'un groupement de travailleurs. Mais la plupart des entreprises nouvelles ignoraient totalement l'existence de la DKF, de sorte qu'elles n'avaient pas été en mesure de lui demander des conseils.

J'ai ensuite demandé à Mortensen si la DKF ne pourrait pas attirer davantage l'attention sur ses activités de façon à être à même de jouer un rôle dans la création de ^(nouvelles) \ coopératives. Il me répondit qu'en tout état de cause les possibilités d'intervention qui s'offraient à la DKF étaient limitées, celle-ci n'étant pas en mesure de résoudre le problème principal, à savoir le manque de capitaux. Ceux-ci ne pouvaient pas être fournis uniquement par les syndicats, qui constituent la principale source à laquelle les coopératives du type traditionnel ont recours pour leur financement. A son avis, le meilleur moyen d'aider les travailleurs à reprendre leur entreprise consisterait à modifier la législation en vigueur de façon à permettre aux pouvoirs locaux de leur procurer les ressources financières qui leur sont nécessaires.

11.4. Le journal Information * est un exemple notoire d'entreprise appartenant à

* Ejvind Larsen, L'évolution de la gestion collective dans un journal danois appartenant à son personnel. Communication présentée à la conférence tenue à Copenhague en mai 1981.

son personnel, lequel, comme le notent les spécialistes de l'Institut d'Organisation et de Sociologie industrielle, est préparé, pour des raisons d'ordre philosophique ou doctrinal, à travailler dans le cadre d'une communauté appliquant un mode de gestion démocratique. Après avoir été une agence d'information clandestine pendant l'occupation du Danemark par les Allemands, durant la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise en question lança un journal quotidien qui tire aujourd'hui à 305 000 exemplaires. En 1970, le propriétaire de celui-ci proposa à son personnel de le racheter à un prix très bas, mais à la condition qu'il s'agisse d'une propriété collective et que le capital-actions soit non remboursable. Le personnel constitua une association, laquelle détient la majorité des actions et dont les membres sont tous les travailleurs ayant un contrat d'une durée indéterminée, étant entendu qu'il s'agit seulement des travailleurs. Un quart des actions appartient à un groupe extérieur, "Les Amis d'Information", qui intervient parfois en qualité de conseiller et envoie au conseil d'administration des délégués élus par lui. Le règlement intérieur prévoit que le capital investi doit être rémunéré dans une mesure limitée, mais en réalité aucun dividende n'est versé aux détenteurs d'actions, le journal ayant été transformé en une société appartenant à son personnel.

L'association du personnel se réunit au moins quatre fois par an pour débattre de toutes les questions importantes, à l'exception de la ligne politique du journal, qui est de la compétence des responsables de la rédaction. Néanmoins, ceux-ci sont élus, ainsi que les directeurs des différents services, par l'association du personnel. Un conseil de neuf membres, désignés par l'association du personnel et comprenant des représentants de chaque département, est chargé de surveiller l'exécution des décisions prises par l'association. La gestion est décentralisée de façon que les décisions au niveau du quotidien puissent être prises autant que possible par les travailleurs des différents départements. La chose est facilitée par le fait que le plus grand nombre possible d'informations est communiqué à l'ensemble du personnel. L'association a désigné un rédacteur

chargé de publier un hebdomadaire à usage interne dans lequel on trouve des informations sur toutes les réunions qui se tiennent dans l'entreprise, ainsi que le compte rendu d'entretiens menés avec ces travailleurs et autres interlocuteurs.

On a fait en sorte que l'écart entre les plus hauts et les plus bas salaires soit aussi faible que possible. Entre 1976 et 1980, tous les travailleurs recevaient un salaire minimum dont la base était constituée par celui d'un imprimeur de l'équipe de jour, mais certains bénéficiaient en outre d'une prime destinée à compenser la différence. En pratique, cela voulait dire que les travailleurs habituellement les moins bien payés obtenaient beaucoup plus que ce à quoi ils auraient eu normalement droit et que ceux qui étaient habituellement les mieux payés recevaient moins. En 1980, le journal, qui avait bien marché jusqu'alors, connut pour la première fois une baisse de tirage. Les membres du personnel se virent contraints de réduire leurs revendications pour l'année en cours de façon à assurer la survie du journal. C'est alors que le syndicat des imprimeurs fit savoir qu'il ne permettrait pas à ses adhérents d'accepter une augmentation moins importante de leur salaire. Les autres membres du personnel décidèrent, après certaines hésitations, de s'en tenir à une **augmentation** moins forte même si leurs camarades devaient être mieux rémunérés.

Le journal Information continua de souffrir de la récession, surtout en raison du fait que la majorité de ses lecteurs, des étudiants et des universitaires, étaient eux-mêmes durement frappés par cette situation. Mais cette dernière s'améliora considérablement au cours du premier trimestre de 1981. La plupart des autres journaux danois cessèrent de paraître, un différend ayant entraîné un lockout des travailleurs de l'imprimerie. Etant donné que le personnel du journal Information était également propriétaire de celui-ci, il va sans dire qu'il s'abstint de prendre une telle décision. Ce journal fut pratiquement le seul qui n'ait pas cessé de paraître au niveau national et c'est ce qui lui valut un avantage considérable au plan du tirage et des revenus tirés de la publicité.

*

*

*

12. Le mouvement dit de la nouvelle citoyenneté.

12.1. Les traditions du mouvement coopératif, les écoles supérieures populaires et la persistance de l'esprit libéral figurent - selon le professeur Tove Jacob Hegland, du Centre universitaire d'Aalborg - parmi les éléments qui ont alimenté, dans une mesure exceptionnelle, les expériences sociales qui se sont déroulées et se déroulent encore au Danemark. * A l'origine de ces expériences, qui ont vu le jour dans les années 70, il voit plusieurs causes : l'esprit anti-autoritaire de l'époque, la réaction contre le gigantisme et la bureaucratie qui caractérisent la vie moderne et, sur un plan plus concret, les protestations des écologistes, des adeptes du mouvement de libération de la femme, ainsi que des mouvements communautaires à l'échelon local. Quelles que soient les raisons, le fait est qu'il existe au Danemark plusieurs milliers de communautés, les unes appliquant de nouvelles méthodes de travail, d'autres réalisant des projets dans le domaine des énergies de remplacement, d'autres encore mettant en pratique une nouvelle manière de concevoir l'éducation - la plus connue est sans doute celle de Tvind - ou un nouveau type de traitement à l'intention de l'enfance inadaptée ou délinquante. La communauté la plus connue - pour certains, il s'agit d'un endroit à ne pas fréquenter - est la Ville Libre de Christiana, qui compte plus de 1000 habitants. Ce que l'on pourrait appeler la plus grande "occupation illégale" que l'on ait connue en Europe s'est passée en 1971, après que l'armée danoise eut évacué un terrain de 22 hectares situé à Christianshavn non loin du centre de Copenhague. La municipalité de la capitale avait mis au point un ambitieux projet d'urbanisation de cette zone centrale, mais elle ne disposait pas des moyens financiers nécessaires à la réalisation de ce projet. Un grand nombre de gens sans logement, des étudiants, des groupes de personnes appartenant à des minorités et des

* Professeur Tove Jacob Hdglad, Expériences sociales et initiation à la vie sociale, Centre universitaire d'Aalborg, communication présentée à la conférence tenue à Copenhague en mai 1981.

dissidents ont profité de la situation pour aller s'installer dans les baraques, les casernes et les ateliers inoccupés. En 1972, il y avait là plus de 400 personnes. Voici ce qu'elles ont déclaré :

"L'objectif de Christiana est d'édifier une société qui se dirige elle-même, dans laquelle chaque puisse s'épanouir librement tout en assumant ses responsabilités à l'égard de la communauté tout entière. Cette société doit être en mesure de faire face à ses besoins matériels, et le but que chacun doit s'efforcer constamment d'atteindre est de prouver qu'il est possible de prévenir la pollution physique et mentale". *

12.2. Les voitures et les drogues dures étaient interdites, mais la vente de marijuana était autorisée. Ceux qui y vivaient commencèrent à s'organiser en vue de certaines activités : c'est ainsi qu'il créèrent des magasins et des ateliers, un marché, des sortes de cantine, des groupes musicaux et un hebdomadaire. Mais les gens des alentours faisaient la moue. Certains Danois "bien-pensants" étaient en effet convaincus que c'était là un refuge pour délinquants, individus pervers et toxicomanes. La municipalité, en particulier, était mécontente. Elle tenta pendant trois ans de persuader le gouvernement de ne pas reconnaître à Christiana le caractère d'expérience sociale et d'y faire passer tout simplement les bulldozers.

12.3. Les discussions se poursuivent depuis lors et on n'a toujours pas apporté de solution définitive à ce problème. Christiana a trouvé de nombreux sympathisants à l'extérieur. Les controverses à son sujet donnèrent lieu, un jour, à une

* Cité par Per Lovetand, La ville libre de Christiana, extrait de : Dominant Ways of Life in Denmark/Alternative Ways of Life in Denmark, Université des Nations Unies, 1980.

manifestation devant l'hôtel de ville et le parlement, à laquelle participèrent 30 000 personnes. Le parlement en a discuté à plusieurs reprises et, à la suite de la décision prise en 1976 d'y mettre fin "sans retard", on assista à ce que Per Lovetand appelle l'une des plus étranges affaires de l'histoire de la Haute Cour, où le plaignant était une foule bigarrée de gens accompagnés d'enfants, de chiens, de chevaux, et possesseurs d'instruments de musique divers, tandis que le défendeur était l'Etat danois, représenté par le ministère de la Défense nationale.* Christiana a perdu son procès, tout comme elle a perdu devant la Cour suprême de Justice en 1978. Ces deux instances soulignèrent toutefois dans leurs arrêts que les aspects sociaux et humains de cette affaire étaient uniquement du ressort du Folketing, c'est-à-dire de la Chambre basse du parlement, et du gouvernement.

Lors d'un nouveau débat au parlement, le ministre de la Défense nationale déclara que le fait de mettre un terme à l'expérience désignée sous le nom de Christiana soulèverait bon nombre de problèmes sociaux et humains dont la solution ne serait pas facile à trouver. Un répit de trois ans fut en conséquence accordé aux intéressés et à l'heure actuelle Christiana existe toujours bien que la date limite soit maintenant dépassée. Beaucoup de ceux qui y vivent sont des "marginiaux" et la plupart d'entre eux sont chômeurs, mais on n'en a pas moins tenté d'y créer des emplois. Nous citerons à cet égard un exemple, celui d'un petit groupe de membres de cette communauté qui se sont mis à recycler le bois provenant de maisons en démolition. Grâce à une subvention du gouvernement, on acheta une tronçonneuse, ce qui permit à huit ou dix personnes de gagner leur vie en fabriquant des objets divers au moyen du bois ainsi récupéré.

12.4. Quoi qu'il arrive à l'avenir, on se souviendra longtemps de cette communauté de Christiana comme d'un fait social assez singulier. Les idées et les attitudes dont celui-ci est en quelque sorte la concrétisation ont été résumées

* Op. cit.

par un anonyme de la communauté dans un poème cité par Kar Lemberg, directeur des services de planification de la Ville de Copenhague, dans un article consacré à l'histoire récente de la communauté de Christiana. *

" Christiana et la macro-société sont des contraires
Non des pôles opposés d'une même entité, mais des contraires
inconciliables

Alors que Christiana est un village communautaire,
la macro-société se compose de cellules familiales

Alors que Christiana ne connaît que des artisans,
il n'y a place dans la macro-société que pour des ouvriers d'usine

Alors que Christiana recycle des vieux matériaux,
ce qui compte essentiellement dans la macro-société, c'est
la surconsommation de nouveaux matériaux

Alors que Christiana n'utilise que des produits naturels,
la macro-société utilise avant tout des produits artificiels

Alors que Christiana est un univers d'enfants, d'animaux et de plantes,
la macro-société est un univers d'automobiles

Alors que Christiana se préoccupe avant tout d'écologie,
la macro-société s'identifie au concept d'économie

Alors que Christiana met en avant les principes de tolérance
et de confiance,
la macro-société ne connaît que les préjugés et le soupçon

Alors que la souffrance, dans la communauté Christiana,
est étalée au grand jour,
la macro-société, elle, souffre en silence

Alors que Christiana fait prévaloir en toutes choses l'esprit,
c'est la matière qui domine dans la macro-société."

La communauté de Christiana n'est pas la seule qui ait vu le jour dans le cadre du mouvement danois de la nouvelle citoyenneté. Elle n'est que le plus connue. Au cours de ma visite, je suis allé voir deux expériences communautaires entièrement différentes, l'une à Svendborg et l'autre à Vejle. Toutes deux font l'objet d'une étude figurant en annexe.

* * *

13. Coda

Le Danemark présente un certain intérêt en raison du fait qu'il s'écarte, au moins dans une certaine mesure, des autres pays de la C.E.E. sur trois points importants.

a) Il n'existe aucune législation régissant les coopératives^{seules}, comme c'est le cas ailleurs. Les spécialistes seront sans doute étonnés de l'apprendre. Comment peut-il y avoir des "coopératives" alors qu'elles ne font l'objet d'aucune définition légale et qu'il n'existe aucun cadre juridique dans lequel pourrait s'intégrer le fonctionnement de ce type d'entreprise ? Le fait est, pourtant, que ces coopératives existent. Les coopératives agricoles et de consommation jouent un rôle très important dans l'économie danoise. Quant aux coopératives ouvrières, elles existent aussi, même si c'est à une échelle beaucoup plus réduite, ainsi qu'on l'a vu précédemment. La conclusion qui s'en dégage est que la question de savoir s'il existe ou non une législation spéciale n'est pas aussi importante, loin de là, que bon nombre de non-spécialistes l'imaginent. L'homme est un être qui a l'habitude d'élaborer des règlements. Si l'Etat ne fait pas le nécessaire à cet égard, ce sont les particuliers qui s'en chargeront, et ils le feront d'autant mieux, à certains égards, que l'Etat ne fait peser sur eux aucune contrainte. N'empêche que, lorsqu'il existe une législation, celle-ci a un impact considérable sur l'évolution des conditions générales dans lesquelles opèrent les coopératives.

b) Les syndicats ont apporté aux coopératives ouvrières un soutien plus important, comme je l'ai montré, que dans la plupart des autres pays. Leur enthousiasme à l'endroit de ces dernières n'a pas toujours été aussi débordant que certains, parmi les coopérateurs les plus zélés, l'eussent souhaité, et d'aucuns n'ont pas manqué de dénoncer une certaine étroitesse d'esprit de la part des syndicats. Comme l'a souligné un observateur danois, non sans une certaine aigreur, la coopération ouvrière au sens le plus strict du terme n'existe pas, en

réalité, et n'a jamais existé au Danemark. Tout ce que l'on peut dire, c'est que depuis le début du vingtième siècle il existe un certain nombre d'entreprises appartenant en commun à leur personnel et à leurs organisations ouvrières. *
 Quoi qu'il en soit, le fait le plus remarquable du point de vue européen est qu'il existe ~~tout~~^{de} même des coopératives syndicales et que celles-ci n'aient pas disparu. Il est des pays où les syndicats n'ont guère eu une attitude aussi favorable, d'où certains observateurs ont conclu qu'il existe des clivages fondamentaux, d'ordre à la fois structurel et doctrinal, qui engendrent fatalement de l'hostilité de la part des syndicats. L'exemple danois prouve qu'il n'en est pas nécessairement ainsi.

c) Selon certains, le mouvement dit de la nouvelle citoyenneté, au Danemark, serait pour ainsi dire à l'opposé du syndicalisme officiel. La vérité est que l'hostilité n'a pas toujours été aussi vive entre ces deux extrêmes. S'il est vrai que l'exemple danois, s'agissant de l'un de ces extrêmes, à savoir l'engagement syndical, mérite d'être mis en évidence, il convient d'ajouter que le dynamisme de ce mouvement de la nouvelle citoyenneté, qui englobe les coopératives et dans lequel on trouve par ailleurs un certain nombre d'éléments propres à notre ^{siècle/}, fait que l'exemple danois est tout aussi remarquable à l'autre extrême. Les Pionniers de Rochdale espéraient faire de Rochdale une ville coopérative. S'ils avaient réussi, celle-ci n'aurait en rien ressemblé à la communauté de Christiana.

* * *

* Jeppe Als, Les coopératives ouvrières liées aux syndicats danois - Histoire et tendances actuelles, Sydjysk Universitetcenter, Avril 1981.

14. AppendiceEtude de cas n° 1 : la laiterie coopérative Mælkeriet Enigheden

La laiterie coopérative Unité fut créée au lendemain d'une grève qui avait éclaté dans une laiterie de Copenhague en 1896. La grève était due comme d'habitude aux bas salaires et aux mauvaises conditions de travail. C'est le président du syndicat des artisans qui fut la cheville ouvrière de la nouvelle coopérative et qui incita les travailleurs - parmi ceux-ci, il y avait le grand-père de l'actuel directeur, Palle Hansen - à y placer leur argent. A l'aide de leur salaire, qui s'élevait à 25 couronnes par semaine, les travailleurs acquirent des actions valant chacune 10 couronnes. Mais ces fonds n'étaient pas suffisants et c'est pourquoi les travailleurs furent obligés de demander aux syndicats et à diverses personnes d'investir également des capitaux pour que l'entreprise puisse voir le jour.

De 1897 à 1978, la laiterie Unité a été exploitée avec le statut de coopérative ouvrière. Elle achetait le lait aux éleveurs de bétail, le transformait et ensuite le vendait dans la région de Copenhague. Aux termes d'une loi votée en 1941 et dont le but était de permettre à la population de se procurer la quantité de lait dont elle avait besoin, les six ou sept entreprises de distribution de lait de Copenhague se virent attribuer un secteur propre à l'intérieur duquel elles détenaient une sorte de monopole de fait. Cependant, à la suite de l'entrée du Danemark dans la C.E.E., en 1972, ce système, qui avait dans une certaine mesure le caractère d'un monopole, devint caduc et une vive concurrence opposa désormais toutes/ /Les coopératives laitières les unes aux autres, à l'exception de la coopérative Unité qui appartenait à des fermiers. En 1978, à un moment où la concurrence entre les laiteries était particulièrement âpre, une coopérative agricole de Ringsted proposa que celles-ci fusionnent avec la laiterie Unité. Etant donné qu'il était difficile pour l'une de fusionner avec l'autre, les membres de la coopérative

laitière n'étant pas des fermiers et les fermiers n'étant pas des travailleurs, il fut décidé que l'on créerait une nouvelle société dans laquelle chaque coopérative détiendrait 50 % des actions. La coopérative ouvrière, ^{qui} existe toujours, conserve la propriété des bâtiments et des terrains, mais a vendu la totalité du matériel et des machines à la nouvelle société dont elle est propriétaire pour moitié.

Au moment où j'ai visité la coopérative laitière, en avril 1981, la situation devenait compliquée en raison du fait que la coopérative appartenant à des fermiers menaçait de fusionner avec Danmilk, coopérative agricole qui était en même temps le principal concurrent de toutes les autres. Dans l'état actuel des choses, la laiterie Unité doit déjà affronter une vive concurrence de la part des autres laiteries coopératives agricoles. Bien que le prix du lait au détail soit fixé par le gouvernement, nombreuses sont les laiteries qui offrent aux magasins qui sont leurs clients des rabais de 3,4 ou même 5 %, ce qui réduit d'autant leur marge commerciale. Les syndicats, qui détiennent une part importante des actions de la laiterie Unité, entendent lutter avec énergie pour sauver les emplois de leurs adhérents. Si le directeur se montre résolu à cet égard, il est probable qu'ils réussiront.

Quels sont les propriétaires ?

S'agissant de la forme juridique, la laiterie Unité, comme la plupart des coopératives ouvrières danoises, est une société par actions. Au début, il y avait trois catégories d'actions : A, B et C. Les actions de la première catégorie, qui n'existent plus, ont été souscrites par des particuliers de l'endroit au moment où la coopérative a été créée. Par ailleurs, la majorité des actions de la deuxième catégorie sont détenues par 22 syndicats différents, la plupart d'entre eux étant implantés dans la région de Copenhague. Toutefois, il convient de noter que trois organismes, à savoir l'Institut de financement 82.44, la Banque nationale du travail et le Fonds de financement coopératif (AKF), possèdent une part

du capital évaluée à environ 970 000 couronnes. De son côté, le groupement de travailleurs Enighedden possède collectivement une action B, au nom de l'ensemble des travailleurs. Le reste est constitué par ce que l'on appelle le capital propre, c'est-à-dire le capital qui est aux mains de la coopérative elle-même. Quant aux actions de la troisième catégorie (C), elles appartiennent à des travailleurs, des membres du conseil d'administration, des travailleurs à la retraite ainsi qu'à la coopérative elle-même.

La valeur d'une action est de 500 couronnes et les particuliers n'ont droit qu'à une seule voix bien qu'ils puissent acquérir plus d'une action. Tous les travailleurs peuvent devenir membres à l'issue d'une période d'essai dont la durée est comprise entre un et deux ans. Toutefois, sur les 208 personnes occupées en 1981 à la laiterie Enighedden, 57 seulement avaient fait usage de cette faculté. Si un travailleur quitte l'entreprise, il est tenu, pour autant qu'il ne s'agisse pas d'un départ à la retraite, de vendre ses actions. Les actions sont toutes détenues sur la base de la parité et elles ne peuvent ^{pas} augmenter. Les intérêts sont versés au taux de 8 %, soit un pour cent de plus que le taux officiel d'escompte.

Outre les actions B et C, il existe une troisième catégorie d'actions privilégiées, que la coopérative a créées pour le fonds des travailleurs. La coopérative a investi 1,5 million de couronnes au titre de celui-ci et sous la forme d'actions privilégiées. Chaque année, les intérêts dus sur ces dernières, qui s'élèvent à la somme assez considérable de 100 000 couronnes, sont versés au fonds des travailleurs et peuvent être utilisés à toute fin jugée utile par les intéressés. En pratique, ces ressources sont généralement consacrées à l'organisation de cours de formation, à la ^{d'été} création de centres de vacances pour les travailleurs et elles permettent en outre d'accorder des allocations supplémentaires aux travailleurs qui doivent s'absenter durant une longue période pour cause de maladie. Comme l'indique le terme d' ^{actions} privilégiées, c'est le fonds des

travailleurs qui serait le premier à entrer en ligne de compte pour les paiements en cas de liquidation.

La formule consistant à émettre des actions privilégiées non assorties du droit de vote est appliquée dans plusieurs sociétés privées, mais celle à laquelle on a recours à la laiterie Unité présente un caractère exceptionnel dans la mesure où elle attribue au fonds des travailleurs 20 voix au titre de ces actions.

L'assemblée générale annuelle

Outre les 20 voix attribuées au fonds des travailleurs d'Enighedden, les travailleurs membres disposent chacun d'une voix à l'assemblée générale annuelle. Quarante-deux membres de la coopérative qui sont à la retraite possèdent également des actions et disposent à ce titre d'une voix. Les travailleurs membres qui assistent à ces assemblées sont nombreux : selon M. Hansen, cette participation est généralement de 100 % bien que les réunions aient lieu le soir. Mais il a ajouté que cela était sans doute dû au fait que depuis longtemps on avait l'habitude de donner une somme de 40 couronnes à tous ceux qui participent à cette assemblée.

Etant donné que les syndicats et les trois organismes financiers détiennent un plus grand nombre d'actions que les autres participants et qu'il s'agit par ailleurs d'organismes à caractère coopératif, ils ont droit à un plus grand nombre de voix : dans la plupart des cas 20 voix chacun. Ils envoient généralement un à cinq représentants aux assemblées générales annuelles, où ces derniers exercent leur droit de vote au nom de leurs mandants.

L'élection des membres du conseil d'administration

Lors de l'assemblée générale annuelle, le président du conseil d'administration présente le rapport annuel, tandis que le directeur soumet les comptes. Les problèmes soulevés par la gestion future de l'entreprise font ensuite l'objet

d'une discussion, après quoi on passe à l'élection du conseil d'administration, composé de six membres. Aux termes de la loi danoise, le conseil d'administration d'une société anonyme ou à responsabilité limitée occupant plus de 50 personnes doit être composé pour un tiers de représentants du personnel, élus par ce dernier, de sorte que, même si la laiterie Unité n'était pas une coopérative, le personnel de celle-ci devrait quand même élire deux travailleurs membres au conseil. Ces derniers sont élus chaque année au scrutin secret et avant l'assemblée générale annuelle. Les quatre autres membres sont élus au cours de l'assemblée et il peut y avoir parmi eux d'autres travailleurs membres que ceux élus conformément à la loi.

Cette coopérative présente une caractéristique tout à fait exceptionnelle qui est la suivante : Poul Holst-Pedersen, qui préside le conseil d'administration depuis quatre ans, est également le délégué du personnel. Chaque fois que M. Holst-Pedersen pénètre dans le bureau de M. Hansen, le directeur doit d'abord se préoccuper de savoir en quelle qualité il le fait. Si c'est en tant que président, le directeur est alors son subordonné; si c'est en sa qualité de délégué du personnel, ce même directeur est le supérieur hiérarchique de l'intéressé. Selon M. Hansen, pareille situation est de nature à soulever certains problèmes, mais la manière dont il a dit cela ainsi que le fait pour Poul Holst-Pedersen d'avoir été élu sans concurrent quatre années de suite donnent à penser que l'on a trouvé une solution qui, pour être assez peu orthodoxe, n'en donne pas moins des résultats positifs au plan de l'application.

J'ai demandé à M. Hansen si les travailleurs préféreraient la coopérative parce que les conditions de travail y sont meilleures que dans les entreprises ordinaires. Il m'a répondu que c'était sans doute le cas il y a dix ans, c'est-à-dire à une époque où les conditions de travail y étaient supérieures à la moyenne, mais la situation a changé en raison de l'âpre concurrence qui a marqué les dernières années. Cependant, il pensait que certains travailleurs avaient

pour le moins/

/une façon de voir les choses qui était différente de celle des travailleurs des sociétés du type traditionnel. Pour les autres, travailler dans une coopérative ou ailleurs revenait au même, mais il y avait un groupe important d'anciens, dont certains étaient membres depuis un quart de siècle, qui estimaient que travailler dans une coopérative, "ce n'était pas la même chose". Ils avaient le sentiment d'appartenir à l'entreprise, laquelle, de son côté, était leur propriété. De l'avis de M. Hansen, travailler dans une coopérative présente un autre avantage, entendons par là l'ambiance générale marquée par une très large ouverture d'esprit qui fait que les échanges de vues sur les problèmes y sont nombreux. Des assemblées s'y tiennent quatre fois par an et tous les travailleurs, qu'ils soient ou non membres, peuvent y prendre part. Certains groupes de travailleurs se réunissent plus fréquemment, compte tenu de la nature du travail qui est le leur, ce qui permet aux intéressés d'examiner pratiquement tous les aspects de la politique pratiquée par la coopérative en matière d'investissements et de discuter des problèmes quotidiens auxquels ils se trouvent confrontés.

Les salaires du personnel de la laiterie Unité sont fixés par accord avec les trois principaux syndicats intéressés, à savoir le syndicat des employés de bureau, le syndicat des techniciens et le syndicat des travailleurs de l'industrie laitière. Ces salaires sont en règle générale les mêmes que dans les autres laiteries coopératives de Copenhague. Toutefois, les travailleurs les plus qualifiés reçoivent ^(dans certains cas) des salaires supérieurs aux barèmes syndicaux parce que l'entreprise craint qu'ils ne s'en aillent s'ils ne bénéficiaient pas de cet avantage. Etant donné, par ailleurs, que la majorité des travailleurs sont occupés pendant la nuit, le salaire de ceux-ci est supérieur, pour cette raison, (rémunération) à la moyenne des travailleurs de jour. En ce qui concerne, enfin, l'écart entre les travailleurs les mieux payés et leurs camarades les moins bien rémunérés, on ne note aucune différence par rapport à ce qui est la pratique normale, semble-t-il, dans les autres sociétés, où le salaire le plus élevé est probablement supérieur de 600 couronnes par semaine au salaire le plus bas.

La laiterie Unité se considère comme un pionnier jouant un rôle d'avant-garde dans le cadre des efforts déployés par le mouvement ouvrier en vue de développer la démocratie dans les entreprises. De nos jours, la tendance générale visant à faire en sorte que les travailleurs disposent de moyens accrus pour être à même d'influer davantage sur les décisions qui concernent leur cadre de travail ne se limite pas au mouvement coopératif danois. Néanmoins, la laiterie Unité est fière d'être à l'avant-garde du mouvement pour la démocratie dans les entreprises depuis les années 30, c'est-à-dire longtemps avant que la grande vague des années 60 ne commence à donner un nouveau visage à l'industrie danoise.

Etude de cas n° 2 : l'imprimerie coopérative Eks Skolen

L'imprimerie coopérative Eks Skolen répond bien plus à la définition classique de la coopérative ouvrière que la plupart des membres de la DKF parce qu'elle appartient à ceux qui y travaillent et qu'elle est gérée par ces derniers. Lorsque j'ai visité cette entreprise, dont le siège se trouve à Copenhague, en avril 1981, le personnel se composait de treize personnes, lesquelles faisaient toutes partie de la coopérative, à l'exception d'un apprenti. Elle a débuté, m'a-t-on expliqué, au commencement des années 70 et elle doit son existence à un groupe d'artistes qui s'était constitué en vue de réaliser des affiches. Ce ne sont pas les artistes en question qui ont créé la coopérative, mais ils ont présenté les imprimeurs, à qui revient cette initiative, à bon nombre de leurs futurs clients des universités, des syndicats et des milieux politiques, des groupes d'écologistes, etc. La plupart des travaux exécutés par la coopérative sont destinés à ces différents organismes et groupements.

Eks Skolen débuta sous la forme d'une société de personnes parce que les premiers membres n'avaient pas assez de capitaux pour être en mesure de se conformer aux prescriptions légales relatives à la constitution d'une société au

Danemark. Selon ces dispositions, il est nécessaire de posséder des actions d'une valeur de 100 000 couronnes au minimum dans le cas d'une société anonyme ou à responsabilité limitée du type AS et de 30 000 couronnes dans le cas d'une société du type dit APS. La société initiale a dû attendre, pour pouvoir se faire enregistrer sous cette forme, jusqu'au moment où elle a disposé d'une somme de 30 000 couronnes provenant des bénéfices réalisés. A ce moment-là, chacun des douze travailleurs s'est vu attribuer une part valant 2500 couronnes, laquelle est devenue sa propriété personnelle, et ce bien que les intéressés n'aient pas dû la payer au moyen de leurs ressources propres. A noter par ailleurs que les membres de la coopérative Eks Skolen ont modifié leurs statuts de façon qu'aucun intérêt ne soit dû sur les actions. Cette décision s'expliquait notamment par le fait qu'ils n'avaient pas participé individuellement à la constitution du capital.

Trouver des capitaux a toujours été un problème pour la coopérative et le fait qu'il n'y ait pas d'actionnaires extérieurs n'est pas nécessairement la conséquence d'une attitude négative face à l'idée de partager la gestion de l'entreprise avec des gens n'appartenant pas à celle-ci, encore que les membres de la coopérative attachent à coup sûr de l'importance à la sauvegarde de leur indépendance. Ils ont récemment cherché à obtenir un prêt du Fonds d'investissement coopératif (AKF), prêt dont l'octroi aurait entraîné le partage de la gestion avec cet organisme. Mais ils se sont vu opposer un refus et, de ce fait, ils ont été contraints de négocier un découvert bancaire, ce qui a eu pour conséquence que non seulement ils ont dû changer de banque, mais que chacun des membres de la coopérative a été obligé de donner une garantie personnelle. Celle-ci s'élevait, pour commencer, à 10 000 couronnes par membre, mais depuis lors le montant est passé à 25 000 couronnes. Seul un membre de la coopérative a refusé, pour des raisons d'ordre familial, de donner cette garantie et les autres ont décidé qu'il y avait lieu de le dispenser de cette obligation.

A la coopérative Eks Skolen, les décisions sont surtout une affaire de

consensus général, autrement dit elles se prennent à la base. Il existe un conseil d'administration composé de cinq membres, comme le prévoit la loi, mais on se rendra compte du rôle peu important que celui-ci joue dans la gestion de la coopérative lorsqu'on saura ce que m'a dit Werne Skovborg, le directeur du service commercial, qui m'a fait visiter l'entreprise. Celui-ci, en effet, ne savait pas au juste qui était le président. Toutefois, il pensait que c'était peut-être ce charmant jeune homme que j'avais vu en train de travailler sur une machine de traitement de textes. L'ensemble du personnel se réunit toutes les semaines, exactement le lundi à 16 heures, pour prendre les décisions qui relèvent normalement de la compétence du conseil d'administration. Bien que ces assemblées générales se poursuivent, dans la plupart des cas, pendant plusieurs heures après que la journée légale de travail a pris fin, c'est-à-dire après 16,30 heures, la totalité du personnel y participe presque toujours.

Au cours de ces réunions, les membres du personnel établissent leur plan de travail pour la semaine à venir et font le bilan de la semaine écoulée. S'il y a eu des plaintes de la part de certains clients ou des "bavures" sur le plan technique, on en discute pour savoir exactement ce qui s'est passé, qui est responsable et comment éviter de semblables difficultés à l'avenir. Ensuite, un membre de chacun des départements - atelier des linotypes, composition, photogravure, administration etc. - présente un rapport sur celui-ci. L'élaboration et la présentation de ces rapports, la présidence des réunions et la rédaction des comptes rendus sont confiées chaque semaine à des membres différents de sorte que chacun d'entre eux assume à tour de rôle les différentes tâches qu'implique la tenue de ces assemblées.

Il est très difficile d'instaurer une rotation entre les différents postes parce que les titulaires de ceux-ci sont presque tous des gens hautement qualifiés. D'autre part, les titulaires des trois postes du département de la composition se chargent de la totalité de chacun des travaux qui leur sont confiés et ils s'occupent

à la fois de la composition, utilisant à cette fin des micro-processeurs que la coopérative a récemment pris en location, et du collage. De l'avis de Werne Skovborg, cette manière de procéder serait de nature à soulever de vives critiques de la part des syndicats s'il s'agissait d'une grande entreprise, mais il est certain par ailleurs qu'elle est de nature à satisfaire pleinement les intéressés.

Une fois par mois, les membres de la coopérative se réunissent pour examiner les comptes, qui sont établis, au moyen d'un ordinateur, par une autre firme. Les salaires sont revus tous les six mois. Selon la règle appliquée en cette matière, ils augmentent en fonction de l'indice du coût de la vie. Mais les six mois qui précédèrent ma visite avaient été particulièrement difficiles et c'est pourquoi le personnel a décidé à ce moment-là qu'il n'y aurait pas d'augmentation. Etant donné que les salaires payés jusqu'à l'ors étaient légèrement supérieurs à ceux du barème syndical, la décision de ne pas augmenter ceux-ci n'a pas eu pour effet de les faire descendre au-dessous du dit barème, mais ce n'est pas de gaieté de coeur que le personnel a pris une telle décision. Et les intéressés s'estimèrent heureux de n'avoir pas eu à s'occuper d'une question encore plus pénible : celle de savoir quels sont ceux qui devaient être licenciés. On avait failli en arriver là deux ans auparavant, à un moment où la situation n'était pas brillante du tout, mais le hasard a voulu que deux des membres du personnel décident de s'en aller pour des raisons qui leur étaient propres. S'ils ne l'avaient pas fait, il est probable que l'assemblée aurait procédé à des licenciements au lieu de réduire l'ensemble des salaires. Werne estimait que le fait de n'avoir pas augmenté ces derniers était tout ce à quoi l'on pouvait s'attendre en pareille circonstance. Mais lorsqu'il s'est agi de se débarrasser de gens jugés incompetents, la coopérative n'a pas hésité. C'est ainsi que les membres, réunis en assemblée générale, ont décidé à l'unanimité de licencier le comptable précisément pour cette raison.

Il est une question qui ne s'est jamais encore posée jusqu'à présent :

c'est celle de savoir ce qu'il y a lieu de faire des bénéfices. Depuis sa création, la coopérative n'en a jamais fait, surtout parce qu'elle manquait de fonds propres et que, de ce fait, il était difficile pour elle d'obtenir des prêts en vue d'accroître le capital. Si elle réalisait des bénéfices à l'avenir, il est à peu près certain que le premier souci des coopérateurs serait d'augmenter les salaires, après quoi ils pourraient envisager l'achat de nouvelles machines et sans doute aussi l'acquisition d'un centre de vacances pour l'été.

Si la coopérative devait être liquidée, il est probable que les parts du capital seraient remboursées à leur valeur nominale aux propriétaires fictifs et ce bien que ces derniers n'aient rien apporté en vue de la constitution du dit capital. S'il restait quelque chose après cela, on déciderait sans doute de l'affecter à un but social intéressant des artistes ou éventuellement à une université. Peter Mortensen, de la DKF, m'a dit que l'on espérait voir modifier la réglementation de façon qu'un excédent éventuel aille automatiquement au Fonds de financement coopératif.

La coopérative Eks Skolen fait partie de la DKF depuis deux ans. J'ai demandé quels étaient les avantages de cette affiliation. En premier lieu, la DKF donne des conseils aux membres fondateurs sur la manière de passer du statut de société de personnes à celui d'une société de capitaux ainsi que sur le contenu du règlement intérieur qu'une coopérative doit adopter, surtout si elle désire faire en sorte que seuls des travailleurs puissent être membres. Ensuite, au bout d'un certain temps, la DKF envoie un spécialiste qui examine la comptabilité ainsi que les autres aspects de la gestion, et fait des suggestions concernant les améliorations que l'on pourrait y apporter. A noter aussi que la coopérative Eks Skolen s'est vu confier pas mal de travaux supplémentaires par l'intermédiaire de la DKF, mais pas de façon absolument systématique. Il arrive aussi que Peter Mortensen ou d'autres membres du personnel entendent parler, lorsqu'ils se rendent dans d'autres coopératives pour y donner des conseils, de travaux d'imprimerie à exécuter. Ils saisissent alors cette occasion pour attirer l'attention des intéressés sur Eks Skolen.

Eks Skolen ne semble guère avoir de chances de se développer dans l'avenir parce qu'elle ne dispose pas des fonds nécessaires à l'achat de nouvelles machines. Si elle arrivait à persuader le Fonds de financement coopératif de lui fournir ces capitaux, elle ne pourrait plus fonctionner comme elle le fait maintenant. Deux changements fondamentaux devraient être apportés au plan de la gestion :

- le règlement actuel ne permet pas de verser des intérêts sur le capital-actions et le Fonds ne place pas de capitaux dans des coopératives qui ne paient pas au moins 8 % d'intérêt;
- une autre question se poserait, mais à un échelon plus élevé : un des membres au moins du conseil d'administration devrait être un représentant du Fonds et les décisions les plus importantes devraient alors être prises par le conseil au lieu de l'être aux assemblées hebdomadaires de l'ensemble des membres.

Etude de cas n° 3 : une autre façon de vivre (à Svendborg)

Ayant émis le souhait de voir par moi-même une entreprise coopérative "où les choses sont différentes", un amis me suggéra d'aller à Svendborg, dans l'île de Fyn, pour y rencontrer Per Løvetand. Je me rendis donc à cet endroit, ignorant tout de M. Løvetand, sauf ce que m'avait dit le jour précédent Peter Mortensen, de la DKF, à savoir qu'il faisait partie de ce groupe d'universitaires et d'intellectuels qui avait adopté dans les années 60 le nom collectif de Løvetand, qui signifie en danois dent de lion ! Ce n'est que par la suite que j'appris qu'il était connu comme auteur, entre autres, d'un livre sur la communauté de Christiana.

Je suis arrivé à la maison de Per Løvetand, après avoir traversé la voie ferrée, par une matinée chaude et ensoleillée. C'était, vu de l'extérieur, un pavillon à un étage et en pierres, du genre de ceux dans lesquels vivent habituellement des travailleurs. J'ai sonné à plusieurs reprises, en vain, et c'est alors que je vis sur la porte un avis auquel je ne comprenais rien, mais qui invitait sans doute les gens à s'adresser ailleurs. Enfin, je découvris la "bonne" porte, sur le côté, grâce à une rangée de bicyclettes bien entretenues, à un chien et à quelques enfants. Et c'est ainsi que je fus reçu par Per Løvetand et un autre membre du groupe, nommé Steen, qui avait une jambe plâtrée. Per, pour sa part, est un homme doux, d'apparence plutôt rêveuse. Il était enveloppé dans une couverture de couleur orange et j'ai eu immédiatement l'impression qu'il avait oublié que je devais lui rendre visite ce jour-là. De plus, il était sur le point de partir en voyage et je commençais à craindre d'avoir fait le déplacement depuis Copenhague en pure perte, ce qui n'était pas très réjouissant si l'on songe que j'avais d'abord dû prendre un train, puis un ferry-boat et enfin un autobus. Mais Per était trop poli pour me planter là, Nous nous assîmes autour d'une table et il se mit à parler de tous ces groupes qui surgissaient un peu partout au Danemark, du nombre croissant des magasins d'aliments complets et des groupes se réclamant de ce mode d'alimentation, du journal publié, sous le titre de Kokoo, par ces différentes communautés et enfin de Christiana. Nous parlâmes également de la crise économique et des problèmes - trop connus - auxquels se trouvent confrontés les 10 000 jeunes qui avaient participé à la mise en oeuvre ^(par l'Etat) de plans visant à créer des emplois pour s'entendre dire au bout d'un an qu'il n'y avait pas de travail pour eux. A ce moment-là, Per s'en alla et Steen m'emmena voir quelques autres membres de la communauté.

Ce qui apparaissait, de l'extérieur, comme un pavillon ordinaire n'était, en réalité, qu'un côté du carré que forme un groupe de pavillons et au milieu duquel se trouve un jardin collectif. Steen, qui est un professeur d'enseignement secondaire sans emploi, a acheté il y a trois ans trois pavillons valant au total

375 000 couronnes, soit environ 25 000 livres. Il a dû y faire de nombreux travaux pour les rendre habitables, mais a-t-il souligné, cela n'était pas plus coûteux, pour le moins, que de louer une maison, de sorte que cela en valait la peine. Au bout d'un certain temps, il a vendu les maisons à une coopérative et il loue maintenant, en même temps que d'autres membres, un appartement à celle-ci. L'adhésion à une coopérative coûte 100 couronnes, après quoi chaque membre paie un loyer s'élevant à 1100 couronnes par adulte et à 550 couronnes par enfant. Ce montant comprend le chauffage, l'éclairage, l'entretien et même les journaux, bref tout sauf les repas et les distractions. Lors de ma visite, les intéressés étaient en train de discuter de l'achat en commun d'une voiture. Tous les enfants jouent ensemble dans le vaste jardin qui se trouve derrière l'un des groupes de pavillons où il y a une cour, et ils vont tous à l'école de la communauté. Si quelqu'un quitte la coopérative, on ne lui rembourse rien. D'autre part, les maisons ne peuvent pas être vendues avec bénéfice. Il en résulte que le loyer n'augmente pas comme c'est le cas ailleurs.

Il faisait maintenant très chaud et nous nous installâmes dans le jardin. Klaus Eggert Hausen vint s'asseoir à côté de nous. Celui-ci exerçait la profession d'architecte à Copenhague avant de venir à Svendborg, où il enseigne à l'école communautaire. Il s'agit d'un poste à temps partiel et non rémunéré. Etant donné que Steen et Klaus semblaient l'un et l'autre trouver leur situation fort plaisante bien qu'étant sans emploi, je leur demandai de me dire comment les choses se passaient. Ils me répondirent tous deux que l'un des principaux avantages dont bénéficiaient ceux qui appartiennent au mouvement dit de la nouvelle citoyenneté résidait dans leur attitude positive à l'égard du chômage. Pour la plupart des gens, le fait d'être chômeur entraîne une perte de dignité qui est difficile à supporter. A l'inverse, des gens comme eux considèrent le phénomène du chômage sous un angle totalement différent. Ils appellent cela "être exempté du travail" et l'on discute beaucoup sur le point de savoir si le fait d'être chômeur n'est pas une situation dont il y a lieu de tirer une certaine fierté ainsi que sur les

possibilités qui s'offrent en matière de projets communautaires. Tous deux estimaient également que le fait de ne travailler qu'à temps partiel comportait des aspects positifs. Les allocations de chômage sont versées aux intéressés en fonction du laps de temps durant lequel ils sont inoccupés.

Ensuite, je leur ai posé diverses questions sur le problème de l'affiliation au syndicat. Steen cotise au Syndicat des enseignants du secondaire et il appartient en outre à un groupe d'enseignants sans emploi du secondaire, lequel constitue une assez forte minorité au sein du syndicat. Dans la plupart des syndicats britanniques, les adhérents qui sont au chômage ne sont pas autorisés à participer au vote sur des questions en rapport avec les activités syndicales. Je leur ai demandé s'il en était de même au Danemark. Steen répondit que non et que les syndicats craignaient de voir leurs adhérents au chômage constituer des syndicats distincts et accepter de travailler pour des salaires inférieurs à ceux qui sont payés aux adhérents des organisations "officielles". Quoi qu'il en soit les syndicats se sont déclarés catégoriquement opposés à certaines entreprises du type coopératif créées par le mouvement dit de la nouvelle citoyenneté, et ce parce que les travailleurs sont souvent sous-payés et il arrive même qu'ils ne reçoivent aucun salaire. Aux yeux des syndicats il s'agit là d'une concurrence déloyale. Selon Steen et Klaus, il faut que les chômeurs soient disposés à travailler pour rien en vue de permettre la mise en route de nouveaux projets. Le gouvernement s'intéressait vivement, semble-t-il, à ces projets, mais les syndicats et les patrons privés s'y opposaient avec force.

A ce stade de notre entretien, j'ai alors exprimé le désir d'en savoir davantage sur les projets mis en train à Svendborg, notamment une librairie, un café et un lavoir, dont il avait été question à plusieurs reprises au cours de notre conversation. Steen ne pouvait pas bouger à cause de sa jambe cassée. Je sortis donc avec Klaus, qui me raconta, au cours de notre déplacement à travers la ville pour aller voir le complexe, comment les choses s'étaient passées.

Dans la région de Svendborg, il y a beaucoup de gens qui vivent dans des communautés. La plupart d'entre elles sont d'importance assez réduite : 10 à 20 personnes partageant une grande maison ancienne ou une exploitation agricole. Quelques-unes sont beaucoup plus importantes, car elles regroupent dans certains cas jusqu'à 100 personnes. Les intéressés s'intitulent "Groupe du 2 Octobre" - il s'agit de la date à laquelle, en 1972, le Danemark a adhéré au Marché commun - et leurs activités ont débuté le 2 octobre 1973. Je n'étais pas très sûr du sens véritable de cet intitulé, mais j'avais le sentiment qu'il fallait y voir l'expression d'une ironie non dépourvue d'une certaine amertume. Au début, les différentes sections dont se composait le groupe mettaient en commun la totalité de leurs revenus, y compris les allocations de chômage, et ensuite procédaient à un partage équitable. Mais le fait pour ces différentes sections d'être dispersées géographiquement - parfois elles se trouvaient à des extrémités opposées de l'île de Fyn - soulevait des problèmes, car il était difficile pour les unes et les autres de se réunir aussi souvent qu'elles l'auraient souhaité. Il arriva en outre que certains de ces grands immeubles dans lesquels s'étaient établis les membres des diverses communautés furent sous-occupés, ce qui ne manqua pas de soulever des problèmes encore plus graves, au point qu'il fallut prendre des "locataires", que ces derniers fissent ou non partie du mouvement de la nouvelle citoyenneté. Finalement, la communauté ayant décidé qu'il fallait vendre une maison, mais n'étant pas parvenue à se mettre d'accord sur le point de savoir quel était l'immeuble qui devait être cédé, elle abandonna la pratique qui consistait à mettre en commun les ressources financières de l'ensemble des membres. Désormais, chaque section verse un montant déterminé à un fonds central, lequel est utilisé en vue de la réalisation de projets divers, par exemple la création de magasins.

Cette idée était née du fait que pas mal de gens souhaitaient qu'il y ait dans la ville une librairie vendant des ouvrages et des publications de gauche.

peu près au même moment, une des sections dont se composait la communauté acquit une ancienne fabrique de bouchons avec l'intention d'y faire quelque chose d'intéressant et d'utile. Avec plusieurs autres groupes, la section en question constitua une société en "co-propriété" et sans but lucratif. Le premier conseil d'administration se composait de représentants des partis de gauche, d'un groupe de femmes et de gens occupés à la réalisation du projet.

De plus en plus nombreux furent les "activistes" * qui se joignirent au groupe, tandis que les partis politiques, eux, s'y intéressaient de moins en moins si bien qu'au bout d'un an il n'y avait plus que des activistes. D'un autre côté, des problèmes surgirent à propos des décisions à prendre par le conseil d'administration concernant les différents groupes, à savoir ceux de la librairie, du café et du lavoir. Les gens qui faisaient partie de ceux-ci ne voulaient pas que les décisions soient prises tous les mois par un organe aussi important. C'est pourquoi ils supprimèrent le conseil d'administration et modifièrent le règlement de façon que les décisions puissent être prises désormais dans les différents groupes, ce qui assure aux travailleurs une influence beaucoup plus grande. J'ai demandé à Klaus comment ils avaient fait pour se procurer les capitaux nécessaires à la transformation de l'usine et à l'achat du matériel, notamment pour le lavoir. Dans ce dernier cas, en effet, il devait s'agir d'acquisitions coûteuses. Il m'a répondu qu'une trentaine de personnes s'étaient fait embaucher dans différentes usines et avaient économisé un demi-million de couronnes sur leurs revenus professionnels, soit environ 33 000 livres.

C'est à ce moment-là que nous arrivâmes sur les lieux et que j'ai pu voir

* J'ai entendu répéter constamment ce terme d'activiste lors de mon séjour à Svendborg. En fait, il s'agit d'un travailleur non rémunéré. Le mot anglais correspondant est "volunteer" (bénévole en français), mais celui-ci n'a aucune connotation en rapport avec le mouvement de la nouvelle citoyenneté.

par moi-même ce que les intéressés avaient fait avec les fonds dont ils disposaient. Le résultat était tout à fait remarquable et il était évident que des efforts considérables avaient été déployés en vue de rénover cette ancienne fabrique de bouchons. Nous pénétrâmes d'abord dans le café, où il y avait déjà beaucoup de monde, car l'heure du déjeuner approchait. L'intérieur était très propre, très clair, agrémenté de tables en bois de pin, tandis qu'aux murs des signaux lumineux indiquaient aux clients que la machine à laver à laquelle ils avaient confié leur linge avait terminé son travail dans le lavoir situé juste à côté! À noter que le café était géré par trois personnes travaillant à temps partiel et rémunérées. Ces dernières étaient aidées par plusieurs bénévoles qui se relayaient de 10 heures du matin à 10 heures du soir.

Le lavoir était très différent de ceux que j'avais vu en Angleterre et sans doute aussi assez différent des autres lavoirs de Svendborg. On pouvait y voir des machines à laver et des séchoirs rotatifs de couleur rouge vif, il y avait beaucoup de place pour plier le linge et un tableau géant ainsi qu'une aire de jeux avaient été installés à l'intention des enfants. Pendant que la machine lavait le linge, on pouvait se promener dans le jardin, prendre place à une des tables du café ou entrer dans la librairie, qui ne déparait nullement avec l'ensemble du complexe avec ses livres, ses brochures, ses affiches et ses disques présentés de façon attrayante. Une ou deux personnes occupées à temps partiel sont, ici aussi, aidées par plusieurs bénévoles. Bien que la constitution du stock soit une opération coûteuse, les résultats d'exploitation sont tout à fait satisfaisants.

L'école était déserte en raison des vacances de Pâques. Elle se composait de quatre classes dans lesquelles vingt-cinq enfants écoutent les leçons que leur donnent deux enseignants. L'ensemble du mobilier scolaire a été fabriqué par les enfants eux-mêmes dans le cadre de la réalisation du complexe. En réalité, cependant, il n'y avait pas grand chose : quelques tables basses et des caisses

sur lesquelles ceux-ci pouvaient s'asseoir. Par ailleurs, les enfants nettoient les locaux et préparent chaque jour leur repas de midi. Ce sont là les seules choses qu'ils soient tenus de faire. Pour le reste, c'est à eux qu'il appartient de décider de ce qu'ils feront. Telle est la manière dont on leur inculque les disciplines "classiques", ce qui implique qu'il n'est pas question de suivre un programme officiel ou de dispenser un enseignement fondé sur une approche systématique. A première vue, c'était très intéressant, mais j'y aurais regardé aussi, à deux fois avant d'y envoyer mes enfants. Tel était, de toute évidence, le point de vue de certains parents du groupe puisqu'une réunion devait se tenir ce soir-là en vue de discuter du désaccord suscité par les méthodes d'enseignement et pour voir s'il n'y avait pas lieu d'appliquer au moins les grandes lignes d'un programme.

Outre cette petite école "libre", qui est subventionnée à 85 % par l'Etat comme les autres écoles danoises, le reste, c'est-à-dire 15 % des dépenses de fonctionnement ainsi que les fonds nécessaires à l'acquisition du matériel, etc. devant être fournis par les parents, Svendborg compte deux écoles populaires du second degré - il s'agit là d'un fait propre au Danemark - qui sont également subventionnées à 85 % par l'Etat et qui accueillent des jeunes gens à partir de seize ans ainsi que des adultes de tous âges. Les deux écoles de Svendborg s'appellent l'école rouge du second degré et l'école ouvrière du second degré. Il y a environ cinquante élèves et cinq ou six professeurs dans chacun de ces établissements. Les élèves peuvent y être internes durant un laps de temps allant de trois mois à deux ans et y suivre divers cours. Il arrive parfois qu'un cours est divisé en deux parties, la première consistant en une formation théorique et la seconde en un stage pratique. C'est ainsi, par exemple, qu'un groupe d'élèves participera pendant six mois à un cycle de conférences sur l'Union soviétique ou sur Cuba - ce sont là les exemples que l'on m'a donnés - et passera ensuite six mois dans le pays en question. Les élèves de ces écoles populaires bénéficient

d'un avantage important en ce sens qu'ils continuent, selon Klaus, de percevoir des allocations de chômage.

Le Groupe du 2 Octobre s'est également intéressé à la réalisation d'une discothèque. Il s'est lancé dans cette entreprise parce qu'il n'y avait aucun endroit à Svendborg où l'on pouvait écouter de la "bonne" musique. Il n'y avait qu'une discothèque un peu vieux jeu qui était fréquentée par des gens d'au moins quarante ans ! Les communautés rachetèrent un vieux restaurant et le transformèrent en un endroit où on pouvait écouter des groupes rock et beat. En outre, elles obtinrent l'autorisation pour la discothèque de rester ouverte jusqu'à 5 heures du matin. Elles avaient le choix entre 1 heure - les intéressés estimèrent que c'était trop tôt - et 5 heures. Les communautés en question furent obligées d'emprunter une somme considérable à une banque pour réaliser leurs projets. Nombre d'entre elles donnèrent des garanties, notamment sur les immeubles qu'elles possédaient. Bien que les cachets à verser pour faire venir à la discothèque des groupes de valeur fussent très élevés, les revenus provenant des droits d'entrée, dont le montant est de 30 couronnes, et de la vente de bière ont été suffisants pour leur permettre de faire placer une installation de climatisation tout en équilibrant le budget. Lorsqu'elles auront remboursé tous les prêts qui leur ont été consentis, elles seront en mesure d'embaucher du personnel supplémentaire. Elles occupent déjà, en effet, quatre personnes à temps complet et qui sont rémunérées.

Le mouvement de la nouvelle citoyenneté ne s'est pas borné, s'agissant de la ville de Svendborg, à fournir aux lecteurs d'ouvrages de gauche ou aux amateurs de musique rock de quoi satisfaire leurs aspirations et leurs goûts. Deux de ses membres ont été récemment élus au conseil municipal. Cette double élection a été considérée comme utile à deux points de vue. D'abord, elle permet au mouvement de savoir ce qui se passe au niveau de la municipalité. Ensuite, celui-ci est

de ce fait en mesure d'y faire pénétrer ses idées. S'il est vrai que Steen, Klaus et les autres n'ont été élus, d'après ce qu'ils m'ont dit, que parce qu'il n'y avait pas d'autres candidats de gauche, il convient d'ajouter que cela est également dû au fait qu'ils ont recueilli les suffrages de bon nombre de gens d'un certain âge qui n'auraient jamais voté à gauche aux élections législatives, mais étaient par contre tout disposés à voter pour des candidats animés de préoccupations écologiques et qui, dans ce contexte, souhaitaient que des mesures soient prises en vue de faire bénéficier les cyclistes d'une plus grande sécurité et de leur permettre de circuler plus facilement.

Création d'emplois à Vejle

Il s'agit d'une entreprise lancée dans la circonscription administrative de Vejle et qui est due à l'imagination d'un groupe de jeunes chômeurs et de Arne Thomsen, qui exerce les fonctions de conseiller pour les problèmes du chômage auprès du conseil de cette circonscription. Il commença à travailler comme forgeron, puis il alla à l'université, son service militaire terminé, pour faire des études d'histoire. Après avoir obtenu son diplôme, il fut professeur d'université pendant un certain temps, puis il se consacra aux activités de l'Association pour l'éducation des travailleurs. C'est à ce moment-là qu'il fit la connaissance d'un groupe de jeunes qui voulaient créer des emplois pour eux, mais ne savaient pas comment se procurer les fonds nécessaires, ni entrer en contact avec les pouvoirs locaux. Arne Thomsen est, m'a-t-il dit, un produit des années 50 et 60. Il a été élevé dans l'idée qu'il pourrait faire tout ce qui lui passe par la tête. C'est ce qui l'a amené à briguer - et à obtenir - le poste de conseiller pour les problèmes du chômage qu'il occupe actuellement et c'est grâce à ces fonctions qu'il a pu aider ses jeunes amis à réaliser ce qu'ils s'étaient mis en tête de faire.

Les trois entreprises nées de cette initiative sont désignées sous l'intitulé

général de Projet pour la création d'emplois nouveaux. Celui-ci a été lancé en mai 1978 avec le double objectif de trouver des emplois nouveaux et durables grâce aux efforts déployés par les chômeurs eux-mêmes et de donner à ces jeunes sans travail confiance en leur propres capacités ainsi que le goût d'une vie active après que l'ensemble du projet aura été réalisé. Grâce à la débrouillardise d'Arne Thomsen et à tout le travail accompli par celui-ci, les intéressés ont pu obtenir des subventions à la fois du gouvernement et des pouvoirs locaux, de l'Office de l'emploi de Vejle et du Fonds social de la C.E.E. On trouvera ci-après des précisions sur chacune de ces trois réalisations.

1. Un centre de pisciculture

Une dizaine de jeunes gens travaillent, sous la direction de spécialistes de la biologie marine, dans ce centre, qui est situé sur les rives du fjord de Fredericia. L'installation utilise l'eau de refroidissement d'une centrale électrique, dont la température est supérieure d'environ 8° à celle du fjord, pour élever diverses espèces de poissons. Des expériences effectuées dans d'autres centres avaient montré que l'élevage en eau chaude avait des effets très bénéfiques sur la croissance des poissons dans les premiers mois de la vie. Le principal "produit" du centre est la truite, et on y fait aussi des expériences avec des turbots, des anguilles, des huîtres et des moules. Que l'eau, à une certaine température, ait des effets bénéfiques en ce qui concerne la taille des poissons ne fait aucun doute : la truite adulte qu'on m'a montrée ressemblait plutôt à un saumon. La truite se vend d'habitude lorsqu'elle pèse entre 250 et 300 grammes, mais il existe sans doute des débouchés intéressants pour les truites beaucoup plus grosses, qui se vendent à un prix plus élevé au kilo que les petites. Les truites et autres poissons, tels les anguilles et le flétans, sur lesquels portent leurs expériences sont nourris au moyen de granulés, de sorte que les risques de contamination sont très faibles. A noter que l'on y trouve également des crustacés. Les spécialistes se préoccupent avant tout de savoir s'il y a des risques de

contamination par les métaux eu égard aux conditions dans lesquelles les poissons ingèrent la nourriture qui leur est donnée.

L'équipe du centre commença par placer des pontons et des filets, après quoi elle transplanta des poissons à la fois dans le fjord et dans l'eau de refroidissement. Après avoir nourri les poissons, l'équipe mesura la température de l'eau ainsi que la teneur en oxygène et en chlore à divers endroits. Les résultats des premiers essais donnèrent à penser que des mesures devaient être prises en vue de combattre certains effets secondaires de l'utilisation de l'eau de la centrale électrique tels que l'hypersaturation de l'air, du chlore et des cendres. L'équipe fit alors aménager plusieurs viviers et réservoirs dans lesquels l'eau chauffée et l'eau froide du fjord pouvaient se mélanger et où on pouvait procéder à de minutieux contrôles. Les poissons sont élevés dans un vivier pendant les mois d'hiver et transplantés dans le fjord, où ils sont placés, durant l'été, dans des installations comportant des filets à mailles métalliques.

Jusqu'à présent, le centre n'a vendu qu'une tonne environ de poissons par an, les préoccupations des membres de l'équipe portant avant tout sur la recherche. Les espèces de poisson susceptibles de se prêter à ce genre d'élevage continueront de faire l'objet de semblables investigations et Arne Thomsen est persuadé que l'on arrivera à produire de grandes quantités de poissons pour l'exportation. La principale question est celle de savoir comment trouver les fonds nécessaires à la constitution du capital. Si ce problème était résolu, tout permet de croire que le développement de l'entreprise entraînera la création d'un grand nombre d'emplois nouveaux. Il ressort des investigations effectuées en d'autres endroits du Danemark qu'il est possible de créer de mille à deux mille emplois nouveaux en utilisant l'eau de refroidissement des centrales électriques pour l'élevage du poisson.

2. Un séchoir

Cette équipe collecte et recycle les ordures ménagères des hôpitaux, cliniques, etc. Les déchets alimentaires recueillis sont séchés dans une machine spécialement conçue à cette fin et qui fait partie des installations mises en place pour cette entreprise. L'opération dure environ dix heures, laps de temps au cours duquel ces déchets passent d'une consistance voisine de celle du porridge à quelque chose qui fait penser à du sucre brun foncé. La première année, l'équipe a construit et installé le séchoir et analysé les déchets alimentaires séchés pour voir comment on pourrait les utiliser. Les intéressés sont arrivés à la conclusion qu'ils pourraient servir à l'alimentation des porcs. Etant donné que les services compétents exigeaient que les porcs utilisés pour ces expériences soient isolés, l'équipe loua quelques anciennes porcheries et étables et les a elle-même transformées en un centre d'expérimentation. Il est certain que le nouveau régime alimentaire dont sont gratifiés les porcs profite largement à ces derniers, mais il est peu probable qu'un tel projet soit viable. La branche d'activité en question est à ce point automatisée au Danemark qu'un seul homme peut surveiller 10 000 porcs, ce qui est un chiffre très élevé, alors que, dans le projet ci-dessus, quelques centaines de porcs sont sous la surveillance de plusieurs personnes, parfois jusqu'à huit.

Au cas où ce projet constituerait une grave menace pour le secteur considéré, les agriculteurs danois et leurs syndicats s'y opposeraient immédiatement. On espère cependant que la production d'aliments pour animaux familiers pourrait offrir des perspectives intéressantes.

3. Une serre

Cette équipe s'occupe de la culture de plantes d'intérieur, qu'il s'agisse d'espèces traditionnelles ou de variétés nouvelles, et se livre à des expériences

en matière de chaleur et d'économie d'énergie. Elle a entrepris la construction d'une serre de huit cents mètres carrés. C'est ainsi qu'elle a installé les tuyauteries pour le chauffage et mis en service des chariots pour le transport des plantes. L'équipe achète en général des plantes à des gens de l'endroit pour environ 3 couronnes et les revend six à huit semaines plus tard pour environ 8 couronnes. Lors de ma visite, deux membres de l'équipe travaillaient à la mise en place d'une installation d'arrosage automatique de façon à pouvoir s'absenter à l'occasion de la fête de Pâques. L'un des responsables faisait déjà partie de l'équipe au moment où l'entreprise a démarré.

Les perspectives que permet d'entrevoir l'exploitation de la serre à des fins lucratives sont intéressantes. Grâce à de nouveaux apports de capitaux, le même nombre de personnes serait en mesure de gérer une serre quatre à cinq fois plus grande que celle qui existe actuellement et l'accroissement de production qui en résulterait serait aisément absorbé par les marchés étrangers.

Modalités de fonctionnement de l'entreprise

Chacune des trois équipes compte environ dix membres ainsi qu'un ou deux responsables. Les jeunes chômeurs sont tous en réalité de jeunes chômeuses, ce qui est, de l'avis d'Arne, quelque peu anormal, encore que le fait pour des femmes d'accomplir ce qu'il est convenu d'appeler des travaux d'homme n'ait rien d'extraordinaire au Danemark. Il est d'autant plus regrettable, dans ces conditions, que la majorité des responsables soit composée d'hommes. La plupart des jeunes ont entre 19 et 24 ans et pas mal d'entre eux sont des mères célibataires. Par ailleurs, il semble que les problèmes de la vie quotidienne soient beaucoup moins aigus au Danemark qu'en Grande-Bretagne. Le groupe-cible visé par le projet est composé de jeunes non qualifiés et dont le niveau d'instruction est pas très élevé. La plupart d'entre eux faisaient déjà partie d'un syndicat au moment où ils se sont joints à l'entreprise, laquelle leur assure du travail

pendant un an pour un salaire d'environ 100 livres par semaine. Il s'agit là d'une durée assez exceptionnelle au Danemark, où dans la plupart des cas on ne peut embaucher du personnel pour de semblables projets que pour une durée de six mois.

Chacune des équipes organise un cycle de formation dans le cadre du projet mis en route. La semaine de travail comporte 31 heures d'activité rémunérée et 9 heures d'initiation à différentes questions. Au début de l'année, le but principal de cette initiation est de permettre aux membres de l'équipe de faire convenablement leur travail en leur fournissant les moyens d'acquérir les qualifications nécessaires. Il s'agit notamment, pour les intéressés, d'apprendre à se servir de l'outillage qui est mis à leur disposition et à maîtriser les techniques de mesurage. La biologie, discipline obligatoire pour les trois équipes, est axée sur le type d'activité propre à chacune d'entre elles, à savoir l'élevage des poissons et des porcs et l'horticulture. A la fin de cette même année, les cours portent sur l'orientation professionnelle ainsi que sur des questions intéressant spécialement les jeunes, à savoir le chômage, les discriminations entre les travailleurs des deux sexes dans les industries, les syndicats, la gestion et l'organisation des entreprises. Il y est également question des incidences de ces réalisations sur la situation générale à l'endroit considéré, ainsi que des échanges fructueux qui en résultent entre l'équipe et les habitants du lieu. Tout au long de l'année, deux leçons sont consacrées chaque semaine à la préparation des activités de la semaine à venir et à une description précise des différents travaux à exécuter.

Les intéressés attachent une grande importance à l'évaluation permanente des avantages qu'ils peuvent retirer de ces réalisations et ils utilisent les données recueillies en vue de la préparation à longue échéance des projets futurs. Pour se faire une idée de la réussite que cette entreprise constitue, il suffit de considérer le nombre des participants qui ont trouvé des emplois ou qui ont été admis dans des centres de formation à la fin des travaux. La première année, les

résultats ont été décevants, mais au bout de deux ans le rythme auquel ceux qui avaient participé à l'une de ces trois réalisations ont réussi à trouver un emploi ailleurs était supérieur à la moyenne établie pour l'ensemble des projets visant à créer des emplois. Ce résultat est surtout dû, estime-t-on, au fait que la collaboration entre les équipes et les centres pour l'emploi a été excellent.

Analyse du rapport entre les coûts prévus et les bénéfices escomptés

Dans un rapport qu'il a récemment publié sur les aspects économiques de cette entreprise, Arne Thomsen a calculé le coût net et le coût brut en tenant compte, d'une part, des subventions octroyées par le gouvernement et les pouvoirs locaux, et, d'autre part, des économies réalisées en matière d'allocations de chômage et autres, d'octroi de subventions en vue de la création d'emplois nouveaux dans le secteur des entreprises privées, ainsi que de l'augmentation des recettes fiscales. Selon l'évaluation la moins optimiste, le coût brut par personne occupée a été estimé à 5000 livres, tandis que le coût net n'était que de 466 livres. Ces chiffres ont été établis en fonction de l'hypothèse selon laquelle les revenus provenant des ventes s'élèveraient à environ 137 000 livres. Il est à peu près certain que les possibilités qui s'offrent sur ce plan sont bien plus importantes si l'on tient compte du fait que l'objectif poursuivi jusqu'à présent n'a pas été de réaliser un volume de production aussi élevé que possible et que les travailleurs ne sont en réalité occupés que pendant 31 heures par semaine.

L'avenir de ces réalisations et la coopération

L'ensemble de cette entreprise a été conçu comme une expérience à laquelle trois objectifs ^(principaux) étaient assignés. Il s'agissait en effet de mettre en oeuvre des techniques de remplacement pour lesquelles on ne devrait utiliser que des installations d'importance assez réduite, de créer des emplois nouveaux et permanents grâce aux efforts des chômeurs eux-mêmes et de faire en sorte que ces

jeunes aient confiance en leurs propres possibilités et acquièrent le goût d'une vie active par la suite.

Pour ce qui est du premier et du troisième objectifs, les résultats obtenus sont appréciables. La question qui se pose désormais est celle de savoir s'il sera possible de créer des emplois nouveaux et permanents. Arne Thomsen espère que chacune de ces réalisations deviendra une entreprise rentable et qu'elle sera transformée en une coopérative. Il reconnaît cependant qu'il y aurait des problèmes au cas où l'idée de créer une coopérative ne plairait pas au groupe-cible constitué par des jeunes sans qualification. Même après avoir travaillé pendant un an à la réalisation des projets en question, ces derniers pourraient éprouver des difficultés pour s'adapter aux exigences de l'auto-gestion. Il a déjà prouvé qu'il était absurde de prétendre que seules des entreprises privées étaient à même de produire certains biens et que des gens sans qualification et au chômage seraient incapables de le faire. S'il est vrai que le passé est le garant de l'avenir, il n'est pas impossible que trois nouvelles coopératives voient le jour au Danemark dans un avenir peu éloigné.

GRECE

Michael YOUNG

Mutual Aid Centre - Londres

Table des Matières

1.	Introduction	G 1
2.	Cooperatives agricoles à l'échelon local	G 2
3.	Paseges	G 3
4.	La coopération dans les écoles	G 4
5.	Changements intervenus récemment	G 5
6.	Changements apportés au plan législatif	G 6
7.	L'opposition au développement des coopératives	G 7
8.	La Banque agricole	G 8
9.	Compagnies de navigation	G 8
10.	LES coopératives ouvrières	G 9

Remerciements

Je suis très reconnaissant à MM.C. PAPAGEORGIU, Directeur Général de PASEGES, C. notaras, Directeur Général de la Fédération des industries grecques qui ont bien voulu me réserver une partie de leur précieux temps pour me rencontrer en août 1981.

1. Introduction

Le poids des coopératives agricoles est tel en Grèce qu'elles éclipsent toutes les autres et leur position ne cesse de se renforcer. Le développement de celles-ci a été favorisé dans une mesure très considérable par la restauration de la démocratie à la suite de l'abolition du régime des colonels ainsi que par l'adhésion de ce pays à la C.E.E., rendue possible par cet important événement. Mais cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas aussi, un jour, des coopératives ouvrières en Grèce.

Les coopératives agricoles plongent leurs racines dans le passé de la Grèce et elles ne doivent pas grand-chose, s'agissant de leurs origines, aux pionniers de Rochdale ni à d'autres modèles étrangers. Il existe depuis longtemps déjà des groupements de fait spécialisés dans l'élevage et la commercialisation en commun des moutons, groupements connus sous le nom de TSELINGATA. L'existence de ces groupements est attestée depuis plus de six siècles.* En outre, une sorte d'association qui faisait déjà penser à une coopérative et dont les activités concernaient les secteurs industriel et agricole a été créée en 1780 à Ambelakia, en Thessalie, en vue de financer et d'organiser la production et l'exportation du fil de coton pourpre.

Les coopératives agricoles ont vu le jour sous leur forme moderne à Almyros en 1900. Elles avaient pour but d'accorder des crédits à leurs membres et d'acquies-rir du matériel agricole coûteux que ceux-ci utilisaient en commun. Leurs homologues actuels louent des hélicoptères en vue du traitement des oliviers par pulvérisation.

Le développement des coopératives a été assez rapide pour justifier l'intervention du pouvoir législatif, lequel s'est inspiré d'exemples étrangers. La loi de 1915 est en effet calquée sur les législations en vigueur à cette époque en Allemagne et en Autriche. Cette loi a eu pour effet d'accélérer encore le

* "Le Mouvement coopératif agricole en Grèce", Confédération panhellénique des Unions de Coopératives agricoles, Athènes, 1977 et éditions ultérieures.

développement des coopératives. Le régime mis en place était très complexe du point de vue de l'organisation et il englobait par ailleurs l'ensemble du secteur considéré.

2. Coopératives agricoles à l'échelon local

La structure est en gros assez facile à comprendre pour des spécialistes de la C.E.E. A la base de la pyramide, il y a comme toujours les coopératives du premier degré qui groupent des agriculteurs à l'échelon local. Ces coopératives sont au nombre d'environ 7000, lesquelles regroupent près de 750 000 agriculteurs. La plupart d'entre elles se livrent à un ensemble d'activités destinées à satisfaire des besoins très divers, rares étant celles qui, à l'échelon local, ont une spécialité. Elles fournissent des produits de consommation aussi bien que des semences, des engrais et des produits alimentaires. En outre, ces coopératives possèdent de petites installations de transformation, notamment des huileries, et des installations pour l'emballage des fruits et des légumes. Enfin, elles s'occupent du stockage et) (olives) /de la commercialisation des produits de leurs membres, et jouent le rôle d'agents de la Banque agricole de Grèce pour l'octroi de crédits.

Au-dessus des coopératives du premier degré, il y a les coopératives du second degré, appelées Unions régionales, et les coopératives du troisième degré, qui s'appellent les Unions centrales nationales et les Unions centrales régionales. Les Unions régionales effectuent, en gros, les mêmes opérations pour les coopératives locales que pour leurs membres partout où il est préférable de disposer d'un organisme important dont les activités puissent s'étendre à une vaste zone et qui soit en mesure d'acheter à des conditions avantageuses ou de réaliser des économies d'une autre manière lorsqu'il s'agit d'opérations effectuées sur une grande échelle. Les Unions nationales, de même que certaines des Unions centrales

régionales, sont spécialisées dans la commercialisation d'un produit ou groupe de produits déterminés. Ajoutons que ces derniers sont parfois aussi traités par leurs soins.

3. Paseges

Au sommet de la pyramide se trouve un organisme dénomé PASEGES, sigle qui désigne la Confédération panhellénique des Organisations coopératives agricoles. Il s'agit de l'instance appelée à prendre des décisions au niveau national. C'est la principale instance représentative du mouvement coopératif et, à ce titre, elle est en contact direct avec le gouvernement et, d'un autre côté, elle fournit des informations à l'ensemble de ses membres et joue le rôle de consultant. Il n'est fait aucune distinction à ce niveau, comme c'est le cas dans nombre de pays, entre les missions que les organes nationaux doivent assumer, à savoir procurer à leurs membres une assistance propre à leur permettre de développer leurs activités et de renforcer leurs moyens, et exercer des pressions sur le gouvernement afin d'obtenir de celui-ci un appui accru lors des négociations menées d'un point de vue apolitique avec le dit gouvernement. La confédération Paseges assume ces deux missions. Elle revêt ^(à la fois) un caractère apolitique - elle ne peut s'identifier complètement à l'un des partis politiques de crainte que le parti opposé à celui-ci n'arrive un jour au pouvoir - et un caractère politique dans la mesure où il lui appartient de s'assurer les appuis politiques qu'elle peut trouver en vue d'exercer des pressions sur le gouvernement dans l'intérêt du mouvement. Faire l'un et l'autre en même temps peut parfois être délicat. La voie est ouverte en vue de la mise en place d'un nouvel organe de propagande : la Confédération générale des Sociétés agricoles, laquelle est liée, en politique, à la gauche et est beaucoup plus ouvertement et unilatéralement orientée que la confédération Paseges. Si celle-ci demande au gouvernement d'augmenter le prix d'un produit de 20 %, par exemple, sa demande s'appuyant par ailleurs sur un dossier solide et des arguments convaincants, la Confédération générale réclamera 30 ou 40 %, mais sans

s'appuyer sur quoi que ce soit. Ces procédés ne lui ont pas encore valu beaucoup d'appuis jusqu'à présent. D'autre part, elle ne rend pas public le nombre de ses membres et il semble qu'elle n'en ait pas.

4. La coopération dans les écoles

Avant d'en terminer avec la description des structures, je voudrais retourner à la base pour signaler une forme de coopération qui n'existe pas dans certains pays. Il s'agit de l'application de la formule coopérative dans les écoles primaires. Celles-ci se livrent à des activités économiques destinées à mettre en évidence les avantages de la coopération. Les membres, qui sont évidemment des enfants, cueillent des herbes aromatiques et ensuite les sèchent et les vendent, ou bien ils vendent les jeunes pousses d'arbres qu'ils ont fait grandir. Ils vendent également des cahiers et autres objets classiques à leurs condisciples. Les bénéfices réalisés sont utilisés en vue de l'octroi d'une aide à des enfants malades et handicapés, ou bien ils servent à l'organisation d'excursions scolaires ou à la publication de journaux par les écoliers eux-mêmes. De son côté, l'organisme dont j'ai déjà parlé et qui est connu sous le sigle de Paseges publie à leur intention une revue qui a pour titre Coopération. On y trouve des suggestions concernant les travaux que les écoliers pourraient entreprendre. Le conseil élu par l'ensemble des écoliers est habilité à prendre des décisions touchant l'utilisation des fonds disponibles ainsi que les moyens à employer pour faire rentrer de l'argent. A noter que le président de la coopérative scolaire est également élu par l'ensemble des écoliers et que ces derniers sont initiés aux principes fondamentaux de la démocratie. Cette initiation sera mise à profit plus tard, dans le cadre des coopératives d'adultes. Il existe à l'heure actuelle quelque 680 coopératives scolaires.

5. Changements intervenus récemment

Je voudrais ajouter quelques mots à propos des changements récents auxquels il est fait référence au début de la présente note. et notamment de l'une des conséquences de l'abolition de la dictature. Tous les membres des conseils d'administration, élus à tous les niveaux par la base, avaient été privés de leur mandat sous le régime des colonels et le gouvernement avait placé à ces postes des gens à sa dévotion. Il ne s'agissait donc plus de véritables coopératives. Dès que le régime démocratique eut été rétabli dans le pays, les mesures nécessaires ont été prises en vue de restaurer également la démocratie dans les coopératives. Des élections eurent lieu en effet au cours de la même année dans 7000 coopératives de la base ainsi qu'à tous les niveaux de la pyramide.

Quant à l'autre conséquence importante du rétablissement de la démocratie, elle a mis beaucoup plus longtemps à se faire sentir. La décision d'adhérer au Marché commun a mis fin à certains des monopoles que le gouvernement détenait soit directement, soit par l'intermédiaire de la Banque agricole de Grèce, qui était son agent d'exécution. Il avait le monopole de la fourniture des engrais, des céréales fourragères et des semences, bien que les coopératives de la base fussent chargées de la distribution au dernier stade du circuit. Enfin, il exerçait un contrôle sur l'achat des céréales et de quelques autres produits.

Ce sont maintenant les coopératives qui, le plus souvent, sont chargées de ces missions. C'est ainsi que l'achat et la distribution du fourrage sont désormais aux mains d'une coopérative appelée Kydep, dont font partie 80 % des Unions régionales tandis qu'une nouvelle coopérative a été créée pour assurer la distribution des engrais.

D'autres initiatives ont suivi, mais celles-ci n'ont pas été la conséquence directe de la décision d'adhérer à la CEE. Un organisme central de distribution

a été créé pour le secteur de l'épicerie. Cet organisme traite avec les magasins privés aussi bien qu'avec les magasins coopératifs, et dans un cas comme dans l'autre il est en concurrence avec les grossistes privés. Les modalités du système ont été déterminées par un groupe d'experts du mouvement coopératif suédois. En outre, on a créé un organisme coopératif de transport international, et ce dans le but d'expédier des marchandises tant par la route et par chemin de fer que par la voie maritime et aérienne. Celui-ci a commencé à offrir ses services en 1981. On espère que cette activité nouvelle stimulera les exportations en réduisant les frais, notamment en ce qui concerne les marchandises vendues par les coopératives. Par ailleurs, un organisme chargé de la publicité pour l'ensemble du mouvement a été mis en place au début de 1981 tandis qu'un théâtre d'enfants géré selon la formule coopérative voyait le jour à Thessalonique. Celui-ci donne des spectacles auxquels assistent les membres des diverses collectivités du monde agricole.

6. Changements apportés au plan législatif

Ce qui a été dit à propos des changements récents doit encore être complété, même dans le cadre de cet exposé sommaire, par un certain nombre d'indications concernant les changements apportés sur le plan de la législation. C'est en 1975 que débutèrent les pourparlers entre le gouvernement et l'organisme dénommé Paseges, pourparlers qui passèrent par des phases multiples, marquées par l'élaboration, l'examen et le rejet de différents projets, et c'est seulement en 1979 que la nouvelle loi fut promulguée. Nombre de dispositions de la loi de 1915 furent conservées et intégrées dans la loi nouvelle, mais il y a eu par ailleurs quelques modifications importantes. C'est ainsi, par exemple, qu'avant 1979 nul ne savait jamais de façon précise si les coopératives pouvaient transformer telle ou telle catégorie de denrées alimentaires. Toute nouvelle entreprise ou usine était susceptible de donner lieu à un différend avec une entreprise privée. Tel fut le cas avec les supermarchés créés à l'intention des particuliers par les coopératives agricoles. Il existe actuellement de deux à trois cents supermarchés de cette

catégorie dont la plupart sont implantés dans les régions centrales et septentrionales de la Grèce. Avant la promulgation de la nouvelle loi, chaque proposition visant à créer un nouveau supermarché se heurtait à l'opposition des entreprises privées, lesquelles portaient parfois les litiges devant les tribunaux. Depuis que la nouvelle loi est entrée en vigueur, on ne peut plus s'adresser aux tribunaux bien qu'il soit encore possible de s'opposer à la création de nouveaux supermarchés par les coopératives.

Ces supermarchés ne sont pas des coopératives de consommation. Leurs membres ne sont pas des consommateurs, mais, directement ou indirectement, des producteurs en la personne des agriculteurs à qui appartiennent en dernière analyse les avoirs des coopératives. Par contre, il existe quelques coopératives de consommation. Un spécialiste suédois, venu en Grèce il y a longtemps déjà - exactement en 1965 - avait proposé de créer quelques entreprises qui soient réellement des coopératives de consommation. Il y en eut cinq ou six à Thessalonique et quatre ou cinq à Athènes. A l'origine de celles-ci, il y avait également des coopératives agricoles, mais elles étaient gérées par des consommateurs. Malheureusement, elles ne se sont pas développées comme on l'espérait alors que les autres supermarchés ont connu, eux, un essor assez remarquable.

7. L'opposition au développement des coopératives

Les entreprises privées se sont toujours opposées au développement des coopératives et l'adoption de la nouvelle loi n'a en rien modifié cet état de choses. Les protestations de la Fédération des industries grecques et des autres organisations n'ont rien perdu de leur véhémence depuis que la nouvelle loi a été promulguée. Les griefs sont les suivants : les coopératives obtiennent de l'Etat des prêts en vue de nouveaux investissements à des conditions plus favorables que les sociétés privées; le taux d'intérêt pour les coopératives est inférieur de 3 ou 4 % à celui qui est pratiqué dans le cas des entreprises privées; les coopératives n'ont payé durant un certain temps, pour leur publicité à la radio et à la

télévision, que 50 % du tarif fixé pour les entreprises privées et, enfin, les prêts ont été annulés sous le régime des colons.

8. La Banque agricole

L'entrée en vigueur de la nouvelle loi a eu pour effet d'étendre les attributions des coopératives et de réduire celles de la Banque agricole, organisme d'Etat. Celle-ci était chargée à la fois du contrôle et de la vérification des comptes des coopératives, ce qui ne plaisait pas à certaines d'entre elles, qui estimaient qu'on leur enlevait ainsi la possibilité d'assumer les responsabilités et les risques inhérents aux décisions qu'elles étaient appelées à prendre. D'autre part, les crédits qui leur étaient octroyés étaient réduits. Les choses ne seront pas aussi faciles à l'avenir. Pour la vérification des comptes, on a créé un nouveau service qui est indépendant à la fois de la banque et de l'organisme dénommé Paseges. Quant au contrôle, il relève des instances compétentes de l'Etat.

9. Compagnies de navigation

Les coopératives agricoles se développent donc de façon régulière et il semble qu'elles continueront de le faire, à moins que les prochaines élections législatives ne portent au pouvoir un gouvernement dont la politique serait défavorable aux coopératives. Des progrès importants ont été réalisés dans le domaine de la distribution au stade du gros et du détail. A l'inverse, les coopératives de production n'ont pas connu, jusqu'à présent, un essor très considérable, mis à part les quelque quatre cents groupes de producteurs de coton, à moins que l'on ne range parmi les coopératives de production les diverses compagnies de navigation qui relient entre elles les îles grecques. La forme juridique de ces dernières correspond à celle d'une société commerciale ordinaire. Elles ont été créées, il convient de le noter, en vue de procurer des marchés aux fournisseurs de produits industriels et agricoles qui, à la suite du retrait des compagnies maritimes

privées et en raison de la carence de l'Etat, risquaient de ne plus trouver de débouchés pour leur production. L'une des plus connues et des plus prospères, parmi ces coopératives d'un genre nouveau, est l'Anek. Créée par un homme d'Eglise, l'évêque Irinaios, elle organise des services réguliers entre la Crète occidentale et le continent. Selon la règle appliquée par cette société, aucune famille crétoise ne peut détenir plus de 2 % des actions. Les liaisons mises en place par l'Anek ont commencé à fonctionner en 1972 et elles ont été suivies par d'autres, à savoir :

la compagnie Minos qui assure les liaisons avec Candie (1974)

la compagnie Ionienne, qui assurent les liaisons entre Patras et Brindisi (1979)

la compagnie Naxos (1979)

la compagnie Rhodes (1979)

la compagnie Samos-Ikaria (1979)

Ces coopératives prouvent qu'il n'est pas nécessaire d'être Niarchos pour gérer avec succès une affaire de transports maritimes.

10. Les coopératives ouvrières

Les progrès réalisés jusqu'à présent ont été peu importants sauf en ce qui concerne la navigation maritime et mises à part les coopératives forestières et de pêche qui appartiennent au secteur des coopératives agricoles. Comme cela s'est fait dans d'autres pays, des médecins ont créé des cliniques qu'ils possèdent et gèrent en commun, mais où nombre d'autres personnes sont également occupées : parfois plus de deux cents infirmières et autres personnes exerçant des professions paramédicales. On ne peut guère parler de coopératives dans ce cas. Il existe une coopérative de chauffeurs de taxi et une coopérative de serveurs de restaurant, mais jusqu'à présent les coopératives ouvrières ne se sont pas développées comme ce fut le cas dans bon nombre d'autres pays. L'impulsion pourrait venir ici de la C.E.E. Pour autant que Bruxelles s'y intéresse, les coopératives

agricoles pourraient être à l'origine d'un nouveau type de coopérative. Si on décide de s'engager dans cette voie, le changement intervenu récemment dans l'attitude du gouvernement pourrait s'avérer utile. Le 17 juin 1981, le comité monétaire du gouvernement a décidé - et ses décisions équivalent presque à des lois - que les membres du personnel d'une société en faillite auraient désormais le droit d'acquérir des actions de la société en question de façon à en empêcher la disparition. Lorsqu'ils le font, ils peuvent obtenir auprès de certaines banques des prêts à des conditions favorables. Mais cela peut avoir pour conséquence de créer des coopératives de fait, et ce d'autant plus que l'organisme dénommé Paseges a déjà proposé à la Confédération générale des travailleurs grecs de l'aider, grâce à son expérience, à créer des coopératives ouvrières, comme ce fut le cas pour les coopératives de consommation. On espère qu'il réussira mieux à l'avenir.

IRLANDE

Marianne RIGGE

Mutual Aid Centre - Londres

Table des Matières

1. Introduction	EI 1
2. La place des coopératives dans l'économie irlandaise	EI 3
2.1 Répartition des coopératives	EI 3
2.2 Les points forts et les points faibles	EI 6
2.3 Tendances constatées au plan du développement des coopératives	EI 6
3. Histoire des coopératives agricoles	EI 7
3.1 L'expérience de Ralahrine	EI 7
3.2 Les années de famine	EI 10
3.3 La première laiterie coopérative et la Société Irlandaise pour l'organisation de l'agriculture	EI 11
3.4 L'aide de l'Etat aux entreprises collectives	EI 13
3.5 Lacunes constatées dans la participation des membres activités des sociétés agricoles.	EI 15
3.6 Les coopératives agricoles dans le contexte actuel	EI 17
3.7 Perspectives d'avenir	EI 19
4. Les coopératives communautaires	EI 20
4.1 Un rôle nouveau pour la coopération	EI 21
4.2 Une réussite dans le comté de Kerry	EI 23
4.3 La constitution d'une coopérative communautaire	EI 26
4.4 La volonté, élément indispensable de la nécessité	EI 27
4.5 Aider ceux qui font eux mêmes des efforts	EI 29
4.6 L'éducation et la formation	EI 32
4.7 Ce que peuvent faire les coopératives communautaires	EI 33
5. Les coopératives ouvrières	
5.1 Une lutte difficile	
5.2 Quelques précisions sur les coopératives ouvrières	EI 37
5.3 George Watts & Co.	EI 38
5.4 La Crannic Co-operative Society Ltd.	EI 40
5.5 La Graphic Arts Co-operative Society in Dublin	EI 46
5.6 Bewley's cafes	EI 48
6. Aspects juridiques, fiscaux et financiers de la coopération en Irlande	
6.1 Législation en vigueur	EI 51
6.2 Enregistrement et Transfert	EI 52
6.3 Données statistiques	EI 52
6.4 Les membres	EI 52
6.5 Les parts de capital	EI 53
6.6 Les emprunts destinés à la constitution du capital	EI 54
6.7 La répartition des excédents	EI 54
6.8 Fiscalité	EI 55
6.9 L'aide financière des pouvoirs publics	EI 55
6.10 La gestion	EI 56
6.11 Liquidation	EI 57
7. Conclusions	EI 57

Remerciements

Je suis très reconnaissante à tous les membres des co-opératives que j'ai visitées et spécialement à M. Brosnam et Michael Mac Giobuin de Ballyferriter, à Michael O'Doyle de Waterville, à Paddy Brennan de Cranmac et à Noel Murphy de Graphic Arts, à John O'Halloran et Brendan O'Cearbhaill.

Mes remerciements également à Trevor Luesby pour tout le travail qu'il a réalisé au début de cette étude, ainsi qu'à tous ceux qui m'ont conseillé ou commenté le premier document de travail de l'étude. Y inclus, bien sûr, Terry O'Brien, Mary Lineham, Patrick Commins et Maire O'Connor.

Je suis reconnaissante à Mr. McCarrick et à ses collègues d'ICOS pour toutes les informations et les données statistiques qu'ils m'ont procuré ainsi qu'à Mr. Mac Colla du département de Gaeltacht.

1. Introduction

La campagne irlandaise, dont les paysages se caractérisent dans certaines régions par une végétation luxuriante et d'un vert typique, et qui, dans d'autres régions, est faite de terrains marécageux où il est difficile de faire pousser quoi que ce soit, a toujours pourvu à la subsistance de bon nombre de ses habitants, et sa part dans le revenu national continue d'être importante. Il n'est donc pas étonnant que le mouvement coopératif, dans ce pays, soit basé essentiellement sur les zones rurales.

Il existe dans ces régions trois catégories de coopératives, plus ou moins anciennes, ou récentes, selon le cas. La première, qui remonte à la fin du dix-neuvième siècle, se compose de coopératives agricoles qui commercialisent la production de leurs membres, à savoir du bétail, des céréales et des produits laitiers, et vendent des semences, des engrais, des aliments pour le bétail et des machines agricoles. Leurs membres sont des agriculteurs, c'est-à-dire des exploitants qui cultivent des terres qui leur appartiennent ou qu'ils louent à d'autres. Il existe deux cents coopératives agricoles dont certaines ont un chiffre d'affaires de plusieurs centaines de millions de livres et détiennent une part considérable du secteur des agro-industries, avec 90 % du marché des produits laitiers et 60 % du marché des bestiaux. Elles se livrent conjointement aux mêmes activités que des organismes d'Etat comme l'Office de commercialisation des oeufs et l'Office de commercialisation du lait, en Grande-Bretagne, et procèdent à des achats en grandes quantités pour le compte de leurs membres, lesquels bénéficient en outre, par leur intermédiaire, de diverses autres prestations de services. Enfin, elles s'efforcent d'améliorer les conditions dans lesquelles les agriculteurs exercent leurs activités.

Très différentes sont les coopératives communautaires polyvalentes qui se sont développées depuis les années 60 dans des régions surtout isolées et en déclin. Leurs objectifs sont d'ordre à la fois économique et social. Pour tenter de

(surtout dans)

mettre un terme au déclin des régions rurales, \ la partie occidentale de l'Irlande, le Gaeltacht de langue gaélique, ces coopératives ont entrepris d'importants travaux - drainage des terrains, adduction d'eau, réseau de distribution d'électricité, modernisation des exploitations agricoles - et se sont efforcées de stopper l'exode vers les régions industrielles et de promouvoir le renouveau de la langue irlandaise et de certaines coutumes populaires. En 1981, leur nombre était de vingt-cinq.

Le troisième groupe important est celui des unions de crédit, lequel a constitué une phase nouvelle dans l'histoire des petits établissements bancaires des régions rurales. Les sociétés de crédit, dont la création remonte à la dernière décennie du dix-neuvième siècle - à ce moment-là, le mouvement coopératif en était encore à ses débuts - et que l'on appelle souvent des banques de village, avaient pratiquement cessé d'exister dans les années 40, mais le goût de l'épargne a depuis lors repris le dessus et les unions de crédit, qui sont gérées de la même manière que les anciennes banques de village, comptent actuellement de nombreux membres.

Les coopératives agricoles et communautaires ainsi que les unions de crédit (en Irlande,) constituent l'immense majorité des entreprises coopératives. Le reste est concentré dans le secteur de la pêche et dans celui des produits et de l'artisanat locaux. Il n'y a que quelques coopératives ouvrières - celles-ci font l'objet du cinquième chapitre de la présente étude - et l'Irlande est le seul pays européen à n'avoir pratiquement pas de petites coopératives. Cet état de choses, qui est, nous venons de le voir, propre à l'Irlande, est notamment dû au fait qu'à l'époque de la révolution industrielle, alors que des coopératives de consommation surgissaient partout ailleurs en Europe, l'immense majorité de la population irlandaise était trop pauvre pour acheter dans des magasins qui, comme c'était le cas pour les premières coopératives, appliquaient avec rigueur le principe selon lequel aucun crédit ne pouvait être accordé. Pour que la coopération soit utile au dix-neuvième siècle, il fallait qu'elle réponde aux besoins

des agriculteurs.

Etant donné la prépondérance de l'agriculture dans le mouvement coopératif irlandais, j'ai prêté dans les chapitres qui suivent une attention beaucoup plus grande à l'histoire et au développement des sociétés agricoles que lorsqu'il s'agit de pays où le secteur coopératif est plus diversifié.

* * *

2. La place des coopératives dans l'économie irlandaise

2.1. Répartition des coopératives

Le tableau ci-après donne des précisions sur la répartition des coopératives par catégorie, nombre de membres, effectif du personnel et chiffre d'affaires (données relatives à l'année 1979) :

	Nombre de sociétés	Nombre de membres	Effectif du personnel	Chiffre d'affaires (1000 ₣)
<u>Sociétés agricoles</u>				
Laiteries	54	97 961	13 976	1 525 230
Marchés au bétail	41	34 299	1 001	389 358
Traitement de la viande	4	44 715	2 818	217 201
Gros	3	246	707	67 994
Magasins	27	11 383	451	31 309
Autres (horticulture, engraissement de porcs et élevage de bétail)	26	10 611	817	26 921
TOTAL	155	199 215	19 770	2 258 013
Pêche	18	1 581	114	11 584
Produits et artisanats locaux	5	10 615	31	642
Coopératives communautaires	24	8 502	200	3 087
Divers	25	12 772	123	5 234
Coopératives ouvrières	4	456	110	1 669
Société collective	1	300	400	4 000
TOTAL	77	34 226	978	26 216
TOTAUX ADDITIONNES	232	233 441	20 748	2 284 229
Unions de crédit	542	386 201	600	70 090 (épargne)
TOTAL GENERAL	774	619 642	21 348	2 354 319

La plupart de ces chiffres concernent les sociétés qui font partie de l'Irish Co-operative Organization Society (ICOS), qui est la principale organisation coiffant les coopératives agricoles. Les coopératives ouvrières, quant à elles, n'ont rien à voir avec l'Organisation coopérative irlandaise ICOS à laquelle il vient d'être fait référence. Elles ont surtout des liens avec le Conseil national des coopératives, créé en 1954, et la Société pour le développement des coopératives, fondée un an plus tard, mais les chiffres qui figurent dans le tableau ci-dessus ont été fournis par les sociétés elles-mêmes ou par le conservateur du registre des sociétés de secours mutuels. Les unions de crédit n'ont pas non plus de liens avec l'ICOS. Les chiffres cités ont été communiqués par la Ligue irlandaise des unions de crédit.

2.2. Les points forts et les points faibles

Quelques conclusions importantes se dégagent de ces chiffres. Avec un peu plus de 600 000 membres, un personnel d'environ 21 000 personnes et un chiffre d'affaires approchant 2 500 millions de livres, y compris les fonds déposés auprès des unions de crédit, les coopératives représentent une force considérable dans un pays dont la population dépasse à peine trois millions d'habitants et dont la population active compte à peine un peu plus d'un million de personnes.

D'autre part, leur poids dans le secteur agricole est une réalité qui mérite tout autant de retenir l'attention. Les coopératives occupent une position dominante en matière de commercialisation des produits agricoles, notamment des produits laitiers, et détiennent une part importante de cette branche d'activité qui s'occupe des fournitures et des prestations de services dans le domaine de l'agriculture. Tant au plan financier que comme employeurs, les sociétés agricoles sont sans égales dans le mouvement coopératif. Elles représentent 20 % de l'ensemble des sociétés et le nombre de leurs membres, l'effectif de leur personnel et leur chiffre d'affaires, y compris les dépôts des épargnants, respectivement 32 %, 94 % et 96 % des totaux calculés pour les trois dernières colonnes du tableau

ci-dessus. Si l'on prend en compte que les coopératives de production et de services et que l'on fasse abstraction des unions de crédit, il apparaît que la position dominante détenue par les sociétés agricoles est encore plus évidente : on s'aperçoit en effet qu'elles représentent 67 % du nombre total des coopératives, 81 % du nombre total des membres, 97 % de l'effectif global du personnel, tandis que leur chiffre d'affaires s'établit à 99 %.

(elles soient)

Par contre, les unions de crédit, bien qu'elles soient nombreuses - 70 % de l'ensemble des sociétés - et que le nombre de leurs membres représente 62 % du total, sont négligeables au plan de l'emploi et des résultats financiers : 3 % seulement de l'ensemble du personnel et du chiffre d'affaires.

Si l'on s'en tient aux seuls chiffres, il faut reconnaître que les coopératives ouvrières et communautaires sont à tous égards dépourvues d'importance. Elles ne représentent en effet, ajoutées les unes aux autres, que 3,5 % du nombre total des coopératives. D'autre part, le nombre de leurs membres équivaut à 1,5 % du total, l'effectif de leur personnel à 1 % et le chiffre d'affaires à 0,2 % seulement.

2.3. Tendances constatées au plan du développement des coopératives

Il est plus facile de se faire une idée des résultats auxquels sont parvenues les différentes sociétés et de ce en quoi consistent leurs réussites et leurs échecs si on les considère dans le temps. Le nombre des coopératives agricoles a fortement diminué, tombant de 366 en 1969 à 243 en 1976 et à moins de 200 en 1981. Cette diminution est surtout due à la fusion et à la rationalisation des laiteries coopératives. Au cours de la même période, le nombre de leurs membres est passé d'un peu moins de 150 000 à environ 225 000 et leur chiffre d'affaires annuel d'un peu plus de 200 millions de livres à près de 2300 millions de livres en 1979. Autrement dit, si on fait la part de l'inflation, le chiffre d'affaires a triplé en termes réels. C'est là un résultat dont les sociétés sont fières à

juste titre. Les termes qui caractérisent le mieux l'essor qu'elles ont connu dans un passé récent sont ceux de stabilisation et de réussite commerciale qui sont, pourrait-on/ /dire, le propre de l'âge mûr mais qui ne se comparent en rien à l'explosion des premières années. Au cours des deux premières décennies du vingtième siècle, en effet, leur nombre avait plus que triplé et celui de leurs membres plus que quadruplé et leur chiffre d'affaires avait été multiplié par sept et même davantage.

Par contre, les coopératives communautaires en sont encore de toute évidence à la première phase de leur développement. Leur nombre est passé de une au milieu des années 60 à 15 en 1975 et à 25 en 1981 et celui de leurs membres de quelques centaines à plus de 8000 et leur chiffre d'affaires de zéro ou presque à 3 millions de livres d'actif. Lorsqu'il s'agit de coopératives qui sont au stade initial de leur développement, on a tendance à ne pas les comparer à celles qui sont déjà solidement implantées, mais plutôt à les juger soit en fonction du rythme rapide de leur développement, soit sur la base de critères qui ne relèvent pas de l'économie. J'examinerai ces questions aux chapitres 4.2. et 4.7., où les coopératives communautaires feront l'objet d'une évaluation portant sur tous les aspects de leur gestion. Les unions de crédit ont également connu un développement rapide puisque leur nombre est passé de une en 1957 à 453 en 1975 et à 542 en 1981.

J'ai l'intention de m'étendre longuement sur les quelques coopératives ouvrières qui existent et qui, comme les coopératives communautaires, correspondent à une phase nouvelle dans le mouvement coopératif irlandais.

* * *

3. Histoire des coopératives agricoles

3.1. L'expérience de Ralahrine

La coopération agricole en Irlande procède de cet idéalisme qui, au début des années 20 du dix-neuvième siècle, avait poussé Robert Owen à créer en

Angleterre et en Ecosse, ainsi qu'à New Harmony, en Indiana, des communautés coopératives en vue de traduire dans les faits sa vision d'un "nouveau monde moral", tentative qui s'est soldée au reste par un échec. Owen, qui visita l'Irlande en 1823, y fut chaleureusement accueilli par un certain nombre de propriétaires fonciers animés de sentiments idéalistes. L'un de ceux-ci, John Scott Vandaleur, après l'avoir entendu parler, décida de créer dans ce pays une communauté qui s'inspirerait de ses principes. Il proposa de transformer un domaine de 600 acres, qu'il exploitait lui-même selon des méthodes modernes à Ralahine, près de Bunratty, dans le comté de Clare, en un village organisé selon les règles de la coopération et de la vie en commun. En 1831, à une époque où la famine et la violence sévissaient dans de nombreuses régions rurales, des paysans en révolte devinrent, en tant que membres de l'Association coopérative agricole et manufacturière de Ralahine, des travailleurs animés d'un état d'esprit positif. L'association, dont les activités ^(débutèrent) avec 52 membres élus, loua des terres à Vandaleur, en échange de quoi elle lui procura des quantités déterminées de blé et d'orge. En outre, celui-ci mit à sa disposition du bétail et de l'outillage agricole contre versement d'un intérêt annuel sur la valeur en capital de ceux-ci, et ce jusqu'au moment où elle pourrait les acheter. Les membres percevaient un salaire sous la forme de billets à usage interne qui pouvaient être échangés au magasin de l'association ou sur présentation desquels les intéressés obtenaient de l'argent qu'ils pouvaient dépenser à l'extérieur. Tous les soirs, enfin, un comité se réunissait pour procéder à la répartition des travaux à effectuer le lendemain.

Dans l'ouvrage qu'il a consacré à l'histoire du mouvement coopératif irlandais, * Patrick Bolger, qui s'est spécialisé dans l'étude du développement des

* Patrick Bolger, The Irish co-operative movement : its history and development, Institute of Public Administration, Dublin, 1977.

coopératives, décrit cette première expérience dans un style très vivant.

Dans un premier temps, les membres trouvèrent qu'il était difficile de s'habituer à cette vie en commun, avec des dortoirs séparés pour les hommes et les femmes, les couples mariés vivant de leur côté dans de petites maisons, mais l'expérience a été couronnée de succès. Alors qu'il n'était question autour d'elle que de famine et de meurtres, la communauté de Ralahine bénéficia de conditions de vie telles que ceux qui en faisaient partie n'en avaient jamais connu de semblables auparavant. Dans cette exploitation organisée selon les principes de la coopération, les récoltes furent abondantes et personne n'eut faim.

Malheureusement, la communauté de Ralahine n'eut pas plus de chance que les autres groupes d'inspiration owenienne, qui ont tous disparu après une brève existence. Elle ne dura en effet que deux ans. Vandaleur, qui était joueur, perdit toute sa fortune et s'embarqua pour l'Amérique. ^(La famille de Vandaleur obligea) Les membres de la communauté à s'en aller et un certain Craig, ancien rédacteur en chef du Lancashire Co-operator, qui avait tout abandonné pour apporter son soutien à l'expérience de Ralahine, fut pour ainsi dire ruiné parce qu'il avait accepté les billets à usage interne que les coopérateurs recevaient en guise de salaire.

Bolger termine en citant un extrait de la préface du livre que Craig a, de son côté, consacré à l'histoire de cette communauté :

"Lorsque John Scott Vandaleur jouait dans son club, non seulement il dilapidait son bien, mais il compromettait aussi les chances que son pays avait de connaître un sort plus heureux. Il est certain que, si la communauté créée à Ralahine s'était développée comme le laissaient entrevoir ses débuts, cela n'aurait pas manqué d'avoir un impact sur l'ensemble du pays. De nombreuses années de misère nous auraient été épargnées et nous aurions été les premiers dans le domaine de la coopération agricole au lieu d'y être venus longtemps après le Danemark, l'Allemagne et la France." *

* Patrick Bolger, op. cit.

Par la suite, rien de comparable à l'expérience de Ralahine n'a été tenté en Irlande et les coopératives agricoles, au moment où elles virent le jour, n'étaient que des associations de propriétaires fonciers ou de fermiers et non des groupes possédant et cultivant des terres en commun. D'autre part, les coopératives ouvrières ne se sont lancées dans aucune expérience de vie en commun, non plus du reste que les coopératives communautaires.

3.2. Les années de famine

Après l'échec de l'expérience de Ralahine, il fallut attendre pendant un demi-siècle pour voir renaître une forme quelconque de coopération. Les années 1845-51 sont passées dans l'histoire sous le nom de période de la grande famine. Jusqu'à ce moment-là, les terres avaient appartenu dans la plupart des cas à des propriétaires qui ne vivaient pas dans leur domaine. La population avait atteint le chiffre de huit millions, ce qui était beaucoup trop pour une petite île dont les habitants étaient presque entièrement tributaires, pour leur subsistance de l'agriculture, notamment de la culture de la pomme de terre. Les cas de sous-affermage étaient si nombreux que très souvent l'agriculteur ne connaissait pas le nom du propriétaire du petit lopin de terre qu'il cultivait. La famine, due au mildiou, fit un million de victimes dans la population et entraîna l'émigration d'un million d'habitants. Ceux qui restèrent se trouvèrent sans défense face au "gombeen man", qui était, selon Bolger, le type irlandais de l'épicier malhonnête, acheteur de produits agricoles, prêteur d'argent et usurier. Ces gens devinrent extrêmement puissants dans les campagnes irlandaises. Ils réussirent à faire en sorte que l'agriculteur demeurât prisonnier, du fait de ses dettes, de méthodes de culture et de commercialisation inefficaces. Arnold Bonner a caractérisé en ces termes la situation tragique qui était la sienne : "Pour lui, un individualiste, la liberté et les connaissances nécessaires à l'exercice de sa profession étaient choses inaccessibles". *

* Arnold Bonner, British co-operation, Co-operative Union, 1961

3.3. La première laiterie coopérative et la Société irlandaise pour l'organisation de l'agriculture

Celui en qui tous s'accordent à voir le père de la coopération en Irlande est un certain Horace Curzon Plunkett, fils d'un aristocrate anglais. Après avoir fréquenté le collège d'Eton, il fit des études à Oxford et émigra en 1879 aux Etats-Unis, où il eut, dit-on, une attitude courageuse face à un soulèvement d'Indiens et où il fit par ailleurs d'excellentes affaires dans la branche de l'immobilier. Il s'intéressa à la coopération alors qu'il était encore jeune et c'est ainsi qu'il participa à la création d'un magasin coopératif ^(du nom de Meath) à Dunsany, où sa famille possédait des propriétés. Il y servit même les clients pendant quelque temps. Plunkett s'efforça d'obtenir une aide de la British Co-operative Union en vue d'enseigner aux consommateurs et aux travailleurs irlandais les principes de la coopération, mais il se rendit compte que la coopérative de consommation telle qu'elle existait en Grande-Bretagne n'était pas le bon moyen de résoudre les problèmes qui se posaient aux agriculteurs irlandais face à la concurrence qu'ils devaient affronter sur les marchés mondiaux récemment ouverts grâce aux chemins de fer et aux bateaux à vapeur.

Pendant plus d'une génération, l'Irlande a vendu du beurre à la Grande-Bretagne, notamment à la Co-operative Wholesale Society, c'est-à-dire la Société coopérative de gros. Mais la qualité de ce beurre était médiocre. Bolger raconte qu'un tonnelet de beurre irlandais qui arrivait sur le marché britannique contenait souvent plusieurs couches de goûts, de teintes et de textures variables, sans parler de la date de la fabrication et de l'arôme. * De plus, il y avait une âpre concurrence, surtout de la part des Danois, qui avaient commencé à utiliser de nouveaux appareils pour fabriquer du beurre, notamment l'écrémeuse et la baratte à moteur. En 1890, il existait au Danemark quelque 600 laiteries coopératives bien organisées et d'un rendement élevé. Les Suédois et les Français suivaient d'assez près sur le

* Bolger, op. cit.

plan du progrès technique et du développement de la coopération.

Les techniques nouvelles s'imposèrent progressivement en Irlande, mais Horace Plunkett comprit d'un autre côté qu'il fallait faire quelque chose pour empêcher les intermédiaires de s'assurer le contrôle total de ces laiteries. Ce ne fut pas là chose facile. Bonner indique, dans son ouvrage déjà cité, que les coopératives se heurtaient à l'hostilité des milieux d'affaires et de certains mouvements d'opinion issus des arcanes compliquées de la politique et de la société irlandaises, mais que les plus graves difficultés résidaient dans l'ignorance, le manque d'assurance, le désespoir et l'ambiance de suspicion qui régnait entre les agriculteurs eux-mêmes. *

Après que quarante réunions au moins eurent été tenues dans tout le pays dans le but de diffuser l'idée coopérative dans l'opinion publique, la première laiterie coopérative fut finalement créée en 1889, à Drumcollogher, dans l'ouest du comté de Limerick, et trente autres furent créées au cours des cinq années suivantes. Ce fut là un premier pas décisif, mais Plunkett se rendit compte qu'il était nécessaire de mettre en place un service de propagande et de consultations si l'on voulait faire quelque chose de valable. Pour la coopération agricole irlandaise, le véritable tournant se situe en 1893 avec la constitution de la Société irlandaise pour l'organisation de l'agriculture (IAOS), qui fut le précurseur de l'ICOS. Celle-ci avait surtout pour objectifs d'améliorer la condition des populations agricoles de l'Irlande en lui inculquant les méthodes et les principes de la coopération tels qu'ils s'appliquent à l'agriculture et aux activités connexes, de promouvoir le développement de l'organisation industrielle à toute fin susceptible de s'avérer bénéfique et, d'une manière générale, de conseiller et d'informer ceux qui se livrent à des activités agricoles. La même année, seize sociétés laitières créèrent l'Irish Co-operative Agency en vue de la

* Bonner, op. cit. p. 411

commercialisation en commun des produits laitiers. Chacune de ces sociétés souscrivit une part de capital et s'engagea à vendre la totalité de son beurre par l'intermédiaire de l'organisme susdit, lequel, après avoir connu quelques difficultés au début, est rapidement devenu l'un des principaux exportateurs de beurre du pays.

3.4. L'aide de l'Etat aux entreprises collectives

Plunkett devint président de l'IAOS en 1894. Résolu à tirer parti de l'expérience des coopératives agricoles des autres pays européens, il envoya à ses frais des gens à l'étranger pour lui faire rapport sur ce qui s'y faisait. L'étude faite par ces derniers et à laquelle était intégré un rapport détaillé sur la situation économique de l'Irlande se terminait par une proposition adressée au gouvernement et dans laquelle les auteurs soulignaient que l'aide de l'Etat était nécessaire à la fois pour rendre possible et pour compléter l'effort individuel et collectif. A cette fin Plunkett réclamait la création d'un conseil consultatif de l'agriculture, d'un nouveau ministère de l'agriculture et des industries et une extension du réseau des banques coopératives.

En réponse à la demande de l'IAOS touchant l'extension du réseau bancaire coopératif, un certain nombre de sociétés de crédit agricole virent le jour en Irlande. La première a été implantée dans le comté de Cork en 1894. Cependant, le principal obstacle au développement des coopératives agricoles a été l'état de dépendance dans lequel les agriculteurs se sont toujours trouvés vis-à-vis de l'épicier prêteur d'argent, le gombeen man comme on l'appelait. Du fait de leur endettement, ils étaient contraints de vendre leurs produits à bas prix à ce dernier et, par ailleurs, de lui acheter des marchandises de qualité inférieure à des prix exorbitants. La solution résidait dans le recours à la formule de la société de crédit à l'instar des banques de crédit allemandes créées en Westphalie par Friedrich W. Raiffeisen en 1849. Le système en question reposait sur les cinq principes ci-après :

1. La responsabilité des membres est illimitée. Tous les membres sont solidairement responsables, et ce pour la totalité des dettes de la société.
2. Il n'y a pas de capital-actions.
3. Le recrutement des membres et les activités de la banque sont limités à une zone déterminée dans laquelle chacun des membres est connu personnellement.
4. Aucun dividende n'est attribué. Les excédents éventuels servent à constituer un fonds de réserve.
5. Les responsables ne sont pas rétribués.

Grâce à l'aide des nouvelles sociétés de crédit, les fermiers irlandais purent régler leurs dettes et adhérer aux coopératives agricoles qui étaient alors en voie de formation.

En juillet 1899, les efforts déployés par Plunkett en vue d'organiser l'aide de l'Etat aboutirent à la promulgation d'une loi créant un département de l'agriculture, des industries et de la formation technique et c'est en novembre de la même année qu'il en devint le vice-président. Il avait notamment pour mission de promouvoir et de renforcer la capacité de la "base" d'agir par ses propres moyens, et l'un des organes créés pour l'aider dans cette tâche était le Conseil de l'agriculture, dont la majorité des membres étaient élus par les conseils de comté.

Dans le même temps, l'IAOS était en plein développement et c'est d'ailleurs à ce moment-là que son essor a été le plus rapide. Vers 1900, cette organisation regroupait 374 sociétés coopératives, lesquelles comptaient 36 683 membres, dont la plupart étaient des laiteries ou des magasins coopératifs. Le nombre de ces sociétés était déjà passé à 900 en 1904 et en 1920 il était de 1114, chiffre qui ne fut jamais dépassé par la suite. D'autre part, le chiffre d'affaires des coopératives

pour cette même année s'est élevé à 14,5 millions de livres, niveau qui n'avait jamais été atteint auparavant. A d'autres égards, cependant, le mouvement était en perte de vitesse.

3.5. Lacunes constatées dans la participation des membres aux activités des sociétés agricoles

Plunkett mourut en mars 1932. A ce moment-là, le mouvement coopératif n'avait plus autant que par le passé la faveur de l'opinion publique. Nombre de lacunes graves avaient été mises en évidence. ^{En 1924, /}une commission avait été chargée par les pouvoirs publics d'établir un rapport à ce sujet. Celle-ci, qui est connue sous le nom de commission Drew, dénonça ce qu'elle appelait le caractère manifestement insuffisant du capital et la pratique consistant pour les membres à n'avoir que des parts minima, ce qui ne permettait pas à la majorité d'entre eux d'exercer une influence réelle sur la conduite des affaires, l'absence de fidélité à l'endroit de l'idéal coopératif et de règles contraignantes propres à en assurer le respect, le manque de rigueur des méthodes appliquées dans la gestion des entreprises et la tenue de la comptabilité et des inventaires, ainsi que le manque d'instruction et de formation. * Deux ans plus tard, un économiste qui était en même temps "technologue", Henry Kennedy, dont l'un des traits de caractère était à coup sûr l'obstination, fut nommé secrétaire de l'IAOS. Il entreprit de développer les laiteries coopératives dans d'autres régions du pays grâce à des prêts de la Société de crédit agricole qui venait d'être créée. Mais il s'intéressa presque uniquement au développement des laiteries, ce qui ne plaisait pas à beaucoup de gens qui auraient voulu voir le mouvement coopératif reposer sur une base beaucoup plus large.

Entre 1931 et 1961, le chiffre d'affaires global de ces puissantes coopératives laitières a presque décuplé, passant de 4,68 millions de livres à

* Bolger, op. cit.

41,66 millions, mais le capital-actions n'a pas été augmenté dans une mesure correspondante. Dans le même temps, en effet, celui-ci n'a même pas doublé puisqu'il ^{ne} s'élevait ^(qu') à 547 736 livres à la fin de la période considérée contre 340 240 livres au début. Durant ces années-là, la participation des membres a été insuffisante, sans doute en raison du manque de formation réelle et aussi parce que les responsables des sociétés préféraient cela. En 1904 l'IAOS modifia ses statuts, de telle sorte que cette organisation fut désormais gérée démocratiquement par ses membres, mais l'absence d'intérêt à la base devint générale et le soutien apporté par les différentes sociétés à l'IAOS se réduisit à peu de chose. D'aucuns avaient espéré que les dépenses afférentes aux activités de celle-ci seraient couvertes au moyen des parts souscrites par ses membres, mais le fait est qu'elle a été le plus souvent tributaire des subventions de l'Etat. Bolger rappelle qu'en 1916, R. A. Anderson, qui devait être appelé par la suite à la présidence de l'organisation, avait plaidé avec passion en faveur du versement par les différentes sociétés d'un demi-penny par livre de chiffre d'affaires de façon à donner à l'IAOS la "surface" et l'indépendance dont elle avait besoin. Le même auteur conclut en disant qu'en 1977 on attend toujours le demi-penny ^(en question) et que celui-ci ne vient toujours pas. Du fait de l'insuffisance des fonds dont elle dispose, l'IAOS - et c'est là ce qu'il y a de plus grave dans l'ensemble du mouvement - n'est pas à même de rendre de grands services à ses membres, de sorte qu'il est extrêmement difficile d'obtenir des différentes sociétés qu'elles versent une cote-part suffisante. * Cette opinion n'est pas partagée par l'ICOS, dont le directeur général affirme que la situation des coopératives s'est constamment améliorée et que depuis 1978 plus de 80 % des cotisations exigées au titre de l'affiliation ont été intégralement réglées.

Entre 1950 et 1960, Henry Kennedy, secrétaire de l'IAOS, a pratiqué une politique consistant à renforcer encore les sociétés les plus puissantes.

* Bolger, op. cit. p. 130

Le secteur de la laiterie est, de ce fait, devenu très puissant, mais Henry Kennedy s'est vu reprocher à plusieurs reprises, dans certains milieux, de ne pas prêter beaucoup d'attention aux petites sociétés non plus qu'aux régions les plus déprimées. Des critiques ont été également adressées à l'IAOS parce que celle-ci n'avait rien fait pour promouvoir l'éducation et le développement dans le domaine de la coopération.

Ces critiques ont été reprises dans un rapport commandé en 1963 par le département de l'agriculture et dont l'auteur est un spécialiste américain des coopératives agricoles, J. G. Knapp. Ce dernier a formulé un certain nombre de recommandations visant à renforcer l'IAOS et à réorganiser l'industrie laitière. En outre, il a défendu, sur un plan plus général, le point de vue selon lequel l'IAOS, au lieu de se faire la gardienne de principes et de pratiques dépassés, (et importantes) devait se lancer dans de nouvelles (retrouver) activités coopératives où elle jouerait un rôle de leader. Il faut l'esprit dont l'IAOS était animée à ses débuts, c'est-à-dire à l'époque où elle était une force agissante dont les principes suscitaient l'intérêt de toute une élite irlandaise.

3.6. Les coopératives agricoles dans le contexte actuel

L'IAOS, dont la dénomination a fait place en 1979 à celle d'Irish Co-operative Organization Society, a tenu compte des recommandations de Knapp, qui l'invitait, on vient de le voir, à se renforcer et à se réorganiser. Le directeur général de cette organisation avait notamment déclaré ce qui suit à la conférence nationale de la coopération tenue en 1978 : "Grâce à la taille ^{et} à la puissance qu'il a acquises ainsi qu'aux structures dont il s'est doté au cours de la dernière décennie, le mouvement coopératif est seul en mesure de déterminer la forme du secteur agroalimentaire en Irlande. Il n'a jamais exercé une ^{aussi} grande influence ni été aussi puissant sur le plan commercial." Les coopératives laitières de création ancienne ont fusionné de façon à constituer

S'il est/

des groupements importants au plan régional. S'il est vrai que ces fusions ont sans nul doute contribué à porter le chiffre d'affaires annuel des coopératives agricoles à des niveaux impressionnants, il faut reconnaître que ces résultats n'ont pu être obtenus qu'au prix d'une nouvelle dégradation de la situation en ce qui concerne la participation des membres, comme cela s'est produit à la suite de la centralisation et de la rationalisation des coopératives de consommation dans nombre d'autres pays. Le président de la principale société laitière irlandaise, An Bord Baine, parlant au cours de cette même conférence nationale de la coopération, a relevé huit lacunes dans les rapports entre les coopératives agricoles et leurs membres :

- la méconnaissance du mouvement coopératif, de ses fins et de ses objectifs, ainsi que du rôle qu'il est appelé à jouer au plan de l'amélioration des conditions économiques et sociales;
- les liaisons sont insuffisantes et souvent mal adaptées aux nécessités;
- le fonctionnement des coopératives ne répond pas toujours - ou n'est pas toujours considéré comme répondant - dans une mesure satisfaisante à son objectif essentiel qui est d'accroître les revenus de leurs membres;
- entre les différentes sections d'une même coopérative, il n'y a pas d'esprit de coopération comparable à ce qui unit les membres d'une famille entre eux;
- la règle relative à l'égalité de traitement entre tous les membres n'est pas toujours respectée;
- le souci de fidélité n'est pas poussé aussi loin qu'il devrait l'être;
- les coopératives ont tendance à vivre en vase clos et ne collaborent pas comme elles le pourraient;

- il y a trop de critiques injustifiées et purement négatives de la part des membres, qui, à l'inverse, ne prêtent pas assez d'attention aux nombreux avantages que procurent les coopératives. *

3.7. Perspectives d'avenir

Les coopératives agricoles ont accru le rendement des exploitations irlandaises. Elles ont créé des emplois, surtout dans les petites villes de province et les zones rurales où elles ont mis en place des installations de vente, d'approvisionnement et de transformation. D'autre part, elles occupent déjà près de 20 000 personnes et, d'après ce que T. J. Maher, président de l'ICOS, a déclaré en 1978, elles pourraient en créer 50 000 autres à condition d'établir leurs propres industries alimentaires. **

Il apparaît que la participation des travailleurs aux sociétés agricoles suscite un intérêt grandissant, notamment dans le secteur des industries alimentaires. Ce nouvel état de choses, qui est dû à l'impulsion donnée par l'ICOS, pourrait peut-être contribuer à développer parmi les membres des sociétés, à savoir les agriculteurs, un certain sens de la gestion démocratique.

L'ICOS et les sociétés agricoles s'efforcent de maintenir l'éthique coopérative en inscrivant à leur budget des crédits destinés à favoriser les relations avec les membres et en créant des comités consultatifs. Il n'est pas facile, bien sûr, de développer au sein de grandes organisations un sens de l'engagement collectif comparable à celui qui existe dans des organisations de taille réduite. Par ailleurs, elles s'intéressent à la possibilité d'aider les nouvelles coopératives dont il sera question dans les chapitres suivants. Il s'agit d'organisations

* People and their co-operatives, IAOS, 1978

** Maher challenges trade unions on job creation, Irish Times, 6 mai 1980

disposant de peu de moyens sur le plan commercial, mais qui pourraient tirer profit des programmes de formation et d'éducation mis en oeuvre par les puissantes organisations agricoles et peut-être communiquer à celles-ci, en échange, un peu de cette ardeur collectiviste qui caractérisait il y a un siècle les premières coopératives d'agriculteurs.

* * *

4. Les coopératives communautaires

4.1. Un rôle nouveau pour la coopération

C'est au moment où le mouvement coopératif agricole s'occupait de préparer la voie au développement commercial et à la fusion de ses sociétés les plus importantes et les plus prospères qu'un type entièrement nouveau de coopérative est apparu dans l'ouest de l'Irlande. Les premières coopératives communautaires, dites encore polyvalentes, ont été créées vers 1965 et en 1981 elles étaient au nombre de vingt-cinq. A la différence des secteurs les plus anciens de la coopération, elles ne recrutent pas leurs membres dans telle ou telle couche sociale - agriculteurs, travailleurs ou consommateurs - mais sont ouvertes à l'ensemble de la collectivité. C'est pourquoi elles sont gérées par cette dernière et non par tel ou tel groupe d'intérêts ou groupe de travailleurs. Les activités auxquelles elles se livrent dépendent à la fois des besoins d'une collectivité déterminée et des disponibilités^(de celle-ci) au plan des qualifications et des ressources. Ces activités sont très variées, comme on le verra en examinant le tableau dans lequel sont énumérées, aux pages 21 et 22, les activités auxquelles se sont livrées 24 coopératives communautaires en 1979 ainsi que celles prévues par ces dernières.

Activités effectives et prévues dans 24 coopératives du Gaeltacht ainsi que quelques coopératives et groupes de développement implantés dans les autres régions du pays *

	Effectives	Prévues
Mise en valeur de terres et de marais	6	4
Electricité et eau	9	-
Service de bateaux transbordeurs	1	4
Logement	1	-
Mise en commun et entretien d'outillage	1	-
Engraissement de bétail appartenant à une coopérative par les soins de ses membres	1	-
Forum de démonstrations	2	-
Marché aux bestiaux	4	-
Approvisionnements (fermes, ménages, bâtiments)	13	2
Magasin de charbon	1	-
Extraction et concassage de la pierre	2	1
Fabrication de briques creuses pour la construction	2	1
Pisciculture	-	4
Prestations de services pour les besoins des pêcheurs	2	1
Fabrication d'articles de pêche	1	-
Culture et réfrigération de tomates et de légumes	3	-
Engraissement d'agneaux	3	-
Vente de moutons et d'agneaux	4	-
Achat et vente de laine	4	-
Vente de laine manufacturée	1	-
Vente de tricots exécutés à la main	4	-
Machine à tricoter	3	-
Tissage et tannage	2	-
Poteaux pour clôtures	1	1
Poterie et artisanat	3	-
Imprimerie et édition	2	-
Papeterie et fournitures de bureau	2	-
Fabrication de vis en bois	1	-
Centre communautaire et musée du folklore	9	-

Lavoirs automatiques	-	2
Hôtels, auberges	2	1
Location de caravanes et de maisons	2	-
Collèges d'été	9	-
Location d'embarcations	1	-
Bingo, bals, festivals, manifestations sportives	1	-
Débits autorisés de boissons alcoolisées	8	-

L'intérêt que ces coopératives communautaires présentent au plan économique et social doit être apprécié en fonction des caractéristiques démographiques et économiques des endroits où elles se sont développées, caractéristiques au demeurant anormales. Il s'agit des zones de langue gaélique, dénommées Gaeltacht et situées principalement le long du littoral ouest de l'Irlande. Celles-ci ne comptent qu'environ 70 000 habitants et plus de la ^{moitié} / de la population active est composée de personnes occupées dans l'agriculture ainsi que de pêcheurs, contre 24 % pour l'ensemble du pays. Plus des deux tiers des exploitations agricoles ont moins de 40 acres et les exploitants n'y sont occupés dans bien des cas que pendant une partie de la journée, et ce en raison de la pauvreté du sol. Le reste du temps, ils n'ont rien à faire. Selon les normes de la C.E.E., la plupart de ces exploitations ne sont pas viables. * Les revenus sont en général peu élevés -

* Terence O'Brien, Rural Co-operatives in Ireland, their role as agents economic and social development, et Patrick Cummins, Co-operation and Community Development in the West of Ireland, International Seminar on Marginal Regions, Trinity College Dublin, 1979.

revenu
 la moitié environ du ... moyen. tel qu'on a pu le déterminer pour l'ensemble du pays - et le chômage y est par ailleurs très important. Les services sociaux et les équipements collectifs ne sont pas très développés. Il n'est pas étonnant, dès lors, que de nombreux habitants aient quitté ces régions pour se fixer dans d'autres parties de l'Irlande. Beaucoup aussi ont émigré en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Cela est vrai surtout en ce qui concerne les jeunes femmes qui n'avaient guère de chances de trouver à se marier sur place - 64 % des agriculteurs des zones du Gaeltacht ont en effet plus de cinquante ans - de sorte que le chiffre de la population n'a cessé de diminuer.

4.2. Une réussite dans le comté de Kerry

En dépit de ces conditions générales, on peut dire que les coopératives communautaires ont déjà accompli une oeuvre considérable. Je citerai à cet égard le cas de la Ballyferriter Development Co-operative (Comharchumann Forbartha Chorca Dhuibhne Teo), dont j'ai visité les installations au cours du voyage d'étude que j'ai fait en Irlande. Cette coopérative a pour cadre le village de Ballyferriter, sur la péninsule de Dingle, dans le comté de Kerry. Elle a été créée en 1967 par des habitants de cette localité, surtout des enseignants, avec la collaboration du groupe chargé de développer des activités nouvelles dans le comté. Le responsable actuel, Micheal Mac Giobuin, m'a déclaré que la création de cette coopérative était le fait de gens préoccupés par le souci de sauvegarder le patrimoine culturel de leur région et notamment de sauver la langue irlandaise de la disparition. Ce souci s'expliquait par le fait que, bien que la majorité des gens, tant dans cette localité qu'aux environs, se servent de cette langue à la maison, des pressions s'exercent constamment sur eux de l'extérieur qui les obligent à parler anglais. Cela est vrai surtout en ce qui concerne les jeunes, qui ont l'habitude d'aller à Dingle, ville de langue anglaise, pour s'y distraire. C'est pourquoi les membres fondateurs de la coopérative se mirent en devoir de créer un collège d'irlandais où des enfants et des enseignants des autres

régions du pays parent suivre des cours en été et durant les week-ends. Le collège débuta en 1970 avec 500 participants; il y en eut 2500 en 1980.

Pour Micheal Mac Giobuin, c'est la langue irlandaise qui est le fondement du folklore et des traditions culturelles du pays qui lui tiennent tant à coeur, et la réussite du collège réside, à ses yeux, dans le rôle que celui-ci joue au plan de la sauvegarde de ce patrimoine. Il estime que 20 000 enfants suivent chaque année des cours d'irlandais dans le Gaeltacht et qu'il s'agit d'enfants différents d'une année à l'autre, ce qui veut dire qu'en cinq ans 200 000 pères et mères ont envoyé leurs enfants aux cours du Gaeltacht. Ce résultat est pour lui un motif de grande satisfaction.

La coopérative occupe une personne à temps plein qui se consacre entièrement à la promotion des valeurs culturelles propres à cette région. L'intéressé est chargé de la publication d'une revue et d'un bulletin trimestriels et de l'organisation d'une exposition annuelle à Dingle. Celle-ci attire de nombreux touristes et intéresse vivement les habitants de l'endroit. Cet intérêt grandissant pour les arts, la musique, le théâtre, l'archéologie et l'écologie constitue, de l'avis de Micheal Mac Giobuin, la pierre angulaire de l'épanouissement du patrimoine propre au Gaeltacht.

La seconde activité importante à laquelle se livre la coopérative est la mise en valeur de terres. La zone entourant Ballyferriter est composée pour une large part de terres de qualité inférieure qu'il est très difficile de cultiver en raison de la présence d'une croûte ferrugineuse imperméable à un peu plus de 30 centimètres de la surface du sol. Il s'agit dans une large mesure de marais. Grâce à une subvention du département du Gaeltacht, le ministère chargé de mettre en oeuvre les mesures propres à assurer la sauvegarde de la langue et de la culture irlandaises, la coopérative a acquis des bulldozers et des charrues spéciales en vue de drainer les terres. Les agriculteurs locaux paient environ 200 livres pour un acre de terre mise en valeur par ce moyen et, à cette fin, ils

reçoivent de la C.E.E. une subvention équivalant à 70 % de ce montant. La coopérative a déjà mis en valeur plus de 7000 acres. Cette réalisation a eu des répercussions très considérables sur les conditions de vie des populations locales. Dans cette région, la plupart des agriculteurs sont en fait de producteurs de lait. Grâce à l'amélioration des terres ainsi qu'à l'utilisation de techniques plus modernes, mises au point à la ferme laitière expérimentale de la coopérative, la production de lait a fortement augmenté.

A la différence de Micheal Mac Giobiun, le responsable des finances, M. Brosnam, s'intéresse plus aux réalisations de la coopérative du point de vue de leurs incidences sur l'économie de la région qu'au rôle joué par cette organisation au plan de la sauvegarde des traditions irlandaises. La coopérative a non seulement contribué à l'accroissement de la production des exploitations, mais encore créé quarante emplois à temps complet et une centaine d'emplois à temps partiel en été alors qu'il n'y en avait pas un seul auparavant. D'autre part, la plupart de ceux qui suivent les cours d'été du collège irlandais séjournent dans des familles de langue gaélique, ce qui constitue une source de profits supplémentaire pour les habitants. Etant donné que les femmes ne trouvent pas de travail dans la région, les revenus qu'elles peuvent ainsi se procurer sont très importants pour elles. Dans le même ordre d'idées, les enfants dépensent dans des magasins de l'endroit l'argent de poche - parfois jusqu'à 50 livres - dont leurs parents les ont munis.

D'autres emplois ont été directement créés en 1973 lorsque la coopérative a construit des serres pour la culture des tomates. Les capitaux ont été fournis par la coopérative elle-même ainsi que par le département du Gaeltacht et l'Irish Sugar Company, laquelle, bien qu'ayant investi dans cette entreprise, n'y a pris aucun contrôle. En dépit du coût élevé du chauffage à l'électricité, l'entreprise s'est avérée rentable depuis des années et la coopérative commence maintenant à expérimenter de nouvelles méthodes de culture, par exemple

l'hydroponique. En plus des tomates, la coopérative cultive des pommes de terre, du blé, des choux et des choux-fleurs, dont une partie est vendue sur place et une autre à la coopérative de vente qui achète les tomates. Cela leur assure une bonne marge brute d'autofinancement (cash flow) grâce au fait que les membres ne sont pas obligés de faire la chasse aux débiteurs ni de chercher eux-mêmes des débouchés pour leurs produits. Sur le plan purement financier, la coopérative est prospère - elle a réalisé en 1979 un bénéfice de 30 000 livres sur un chiffre d'affaires d'un million de livres - mais le rôle qu'elle joue dans l'amélioration de la qualité de la vie au profit des habitants de Ballyferriter est encore plus important.

4.3. La constitution d'une coopérative communautaire

La coopérative de Ballyferriter n'est qu'un cas parmi d'autres et chacun de ceux-ci doit être replacé dans le contexte qui lui est propre. Mais le processus qui aboutit à la création d'une semblable coopérative semble être le même et à l'origine il y a souvent une initiative prise par un particulier "engagé". Dans l'étude qu'elle a consacrée aux coopératives communautaires en Grande-Bretagne, Leonora Stettner distingue les phases ci-après, étant entendu qu'il s'agit des phases principales :

- Celui qui a pris l'initiative organise au sein de la collectivité des échanges de vues par petits groupes.
- Une réunion publique est convoquée et un comité directeur composé de dix membres au maximum est chargé d'examiner les différents projets susceptibles d'entrer en ligne de compte, de déterminer les priorités, d'organiser une collecte de fonds et d'élaborer des propositions détaillées concernant des projets.
- Il est procédé à une étude méthodique des besoins et des ressources de la collectivité.

- Une campagne est lancée dans le but de placer des parts de la coopérative auprès des ménages.
- Une assemblée générale des actionnaires est tenue et au cours de celle-ci il est procédé à l'élection d'un comité directeur.
- Les statuts sont rédigés sous forme de projet, lequel est ensuite examiné et finalement adopté.
- La coopérative communautaire est enregistrée auprès des services officiels chargés de ces formalités. L'octroi d'une subvention est sollicité auprès des instances compétentes, c'est-à-dire l'Udaras na Gaeltachta, et ensuite il est procédé au recrutement d'un directeur.
- L'octroi d'une subvention en vue de couvrir les frais de premier établissement est sollicité auprès des instances susdites.
- Les membres de la coopérative sont convoqués en assemblée générale aussi souvent que cela est nécessaire. *

4.4. La volonté, élément indispensable de la réussite

La principale condition dont dépend la réussite d'une coopérative communautaire réside dans un désir de changement au sein de la collectivité elle-même et dans une volonté de participer au processus de transformation. Il peut s'agir d'une réaction en quelque sorte instinctive face au déclin économique et culturel ou d'une impulsion venue de l'extérieur, comme dans le cas de la campagne lancée sur le thème "Sauvez l'Ouest" par le Père MacDyer, fondateur de la première des treize coopératives communautaires connues sous le nom de Glencolumkille. Cinq autres coopératives au moins ont été créées à l'initiative de prêtres de paroisse, tandis que dans d'autres cas c'est l'instituteur de la localité ou quelqu'un d'étranger à celle-ci, par exemple un conseiller agricole ou un responsable de ce que

* Leonora Stettner, Community Co-operatives in the British Isles, 1980

l'on appelle le développement communautaire, qui a été à l'origine des réalisations qui ont vu le jour. Pour que l'enthousiasme initial ne s'éteigne pas, il faut en général que l'on puisse compter sur une demi-douzaine au moins de personnes habitant la localité et qui soient disposées à déployer des efforts très considérables pour faire démarrer l'entreprise nouvelle. Lorsqu'une coopérative communautaire a pour objectif principal d'entreprendre des travaux intéressant l'agriculture par exemple la mise en valeur de terres, les membres fondateurs seront dans la plupart des cas des agriculteurs.

Il s'agit d'abord - et avant tout - de susciter au sein de la collectivité, tout entière un réel intérêt à l'endroit de l'entreprise nouvelle. En théorie, la participation des membres ne doit pas seulement être d'ordre financier et par ailleurs cet aspect, j'entends par là la participation financière, soulève déjà d'importants problèmes. le minimum, pour une coopérative communautaire, est de 1 livre, mais il arrive aussi que l'on demande à chaque famille de fournir 50 livres, montant étalé dans certains cas sur cinq ans. Bien sûr, les coopératives communautaires ne sont pas les seules à éprouver des difficultés à trouver des capitaux dans une mesure suffisante, mais leurs problèmes sont aggravés non seulement par le fait qu'elles exercent leurs activités dans des régions pauvres, mais encore parce qu'elles ont en général un pourcentage élevé de membres d'un certain âge qui sont moins enclins que d'autres coopérateurs à faire des placements d'avenir. Néanmoins, le fait pour la collectivité intéressée de fournir certains capitaux implique que cette dernière a la volonté de s'assurer les services et de créer les emplois ainsi que les sources de revenus dont elle est privée. Cette volonté constitue la clé indispensable pour trouver de nouvelles sources de financement.

4.5. Aider ceux qui font eux-mêmes des efforts

Il est hors de doute que nombre de coopératives communautaires auront besoin de l'aide de l'Etat ou d'appuis financiers extérieurs si on veut les voir prospérer sur le sol pauvre de certaines régions isolées. Ainsi qu'un responsable de coopérative me l'a fait remarquer, ces coopératives ne seraient pas nécessaires au premier chef si les collectivités qu'elles desservent étaient prospères. Une collectivité se trouvant dans une telle situation serait en mesure de se doter des services essentiels soit grâce aux sommes versées au titre des taxes et impôts locaux, soit en incitant des entreprises commerciales à venir s'établir chez elle.

Par ailleurs, les deux principales sources auxquelles les coopératives communautaires ont recours pour obtenir une aide financière de l'Etat sont le département du Gaeltacht et le Gaeltarra Eireann, instance dont les membres sont élus et qui a pour mission de promouvoir le développement régional.

Ces deux organismes sont chargés de la défense de la langue et de la culture irlandaise et collaborent avec le gouvernement en vue de la mise en oeuvre de mesures visant à inciter des entreprises à venir s'implanter dans certaines régions. Les investissements étrangers dans le pays ont été largement favorisés par des allègements fiscaux et diverses autres mesures, mais tout le monde se rend compte qu'il est également nécessaire d'accorder une aide spéciale aux petites entreprises et de créer des industries là où aucune entreprise du type classique ne s'est implantée, notamment dans les régions isolées. Les coopératives communautaires peuvent recevoir des subventions à la fois pour le rôle qu'elles jouent dans la défense de la langue irlandaise et pour les initiatives qu'elles prennent en matière de création de petites entreprises. L'aide financière à laquelle elles ont droit revêt des formes diverses, qu'il s'agisse de celle équivalant à 60 % du coût des bâtiments, des machines et du matériel, de celle destinée à organiser des cycles de formation ou encore de celle qui a pour but de couvrir - jusqu'à

concurrence de 70 % - les dépenses afférentes à la rémunération des responsables et les frais de bureau.

Les subventions attribuées aux régions du Gaeltacht ne sont pas réservées aux seules coopératives. Les critères auxquels a recours l'instance compétente en matière de développement pour décider si une coopérative a droit ou non à des subventions sont exactement les mêmes que ceux appliqués pour les entreprises du type ordinaire : les postulants doivent détenir une part considérable du capital, l'entreprise doit être viable sur le plan commercial et il doit être acquis que celle-ci est bien gérée. En ce qui concerne les coopératives communautaires, il est un autre critère à prendre en compte : les membres doivent être de langue irlandaise et le directeur doit être à même de remplir ses fonctions dans cette langue. Si ce critère était supprimé, il serait possible de créer immédiatement des coopératives communautaires dans d'autres parties de l'Irlande tout aussi déprimées au plan économique et social, mais qui ne sont pas de langue irlandaise.

Dans le passé, l'organisme dénomé Gaelterra Eireann, mais qui s'appelle maintenant l'Udaras na Gaeltachta, s'est vu reprocher de n'avoir pas tenu suffisamment compte des objectifs sociaux et culturels des coopératives communautaires lorsqu'il s'est agi pour lui de se prononcer sur le point de savoir s'il y avait lieu d'octroyer des subventions à ces dernières. A la suite de ces critiques, l'organisme en question a désigné une personne chargée d'assurer à temps complet la liaison entre celui-ci et les coopératives et à amélioré ses prestations de services en matière de formation et de consultations. L'instance compétente au plan du développement prête également son concours par le biais d'une garantie concernant les prêts accordés par des banques, lesquelles sont peu disposées à comprendre que les coopératives puissent avoir des motivations social^{d'ordre} plutôt qu'économique. De leur côté, les pouvoirs locaux apportent leur appui aux coopératives communautaires, notamment en leur adjugeant des marchés portant sur des travaux d'infrastructure, par exemple la mise en place d'un réseau de distribution d'eau.

Les coopératives communautaires sont en effet à même de se charger de bon nombre de tâches incombant normalement à ces pouvoirs locaux. Le fait de doter une collectivité isolée des services essentiels à son existence est de nature à entraîner des dépenses très considérables pour le conseil de comté. A l'inverse, pour ne citer qu'un exemple, la coopérative dénommée Islands Development Co-operative, à West Galway, a pu installer un réseau d'adduction d'eau dont le coût équivalait à la moitié des dépenses que les pouvoirs publics auraient dû engager pour de semblables travaux. En outre, elle a assuré du travail à neuf personnes. Par ailleurs, les coopératives communautaires seraient également en mesure de doter les collectivités de services sociaux et de leur apporter l'aide dont celles-ci pourraient avoir besoin à des conditions plus avantageuses que s'il s'agissait de l'Etat ou des pouvoirs locaux, à supposer que ceux-ci soient disposés à faire le nécessaire à cet égard et qu'ils en aient les moyens.

On peut citer à titre d'exemples, s'agissant de services à caractère social, la fourniture de combustible à des personnes nécessiteuses ainsi que l'installation par une coopérative communautaire d'un interphone reliant quarante maisons habitées par des personnes âgées de façon à permettre à ces dernières de demander de l'aide en cas de nécessité. On pourrait également organiser des transports scolaires dans des conditions plus économiques.

En plus des subventions accordées par le gouvernement et les pouvoirs locaux, des prêts consentis par les banques et des fonds qu'elles ont fournis elles-mêmes, nombre de coopératives communautaires ont réussi à se procurer des ressources grâce aux appels qu'elles ont adressés à des personnes qui se sont fixées dans d'autres régions de l'Irlande ou qui ont émigré en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis.

4.6. L'éducation et la formation

Les domaines dans lesquels les coopératives communautaires ont le plus besoin d'aide, abstraction faite des apports de fonds, sont ceux de la gestion et de l'administration. Des gens qui ne savent pas comment faire marcher une entreprise - et, qui plus est, sur des bases démocratiques - ont besoin, par la force des choses, de recevoir une formation sous une forme ou une autre. C'est là pour eux une chose pratiquement indispensable. Le soutien dont ces coopératives bénéficient leur est apporté, dans ce domaine, par des universitaires qui se sont rendu compte des possibilités qu'elles permettent d'entrevoir au plan du renouveau économique et social des régions rurales et qui sont désireux de prêter leur concours en vue de les développer. Il convient de mentionner également le rôle (à cet égard) joué par l'ICOS. Terence O'Brien et Liam Kennedy, de l'université de l'Ulster, ont pris une part active à cette entreprise en réunissant les responsables des petites coopératives rurales qui existent de part et d'autre de la frontière de l'Irlande du Nord. Cette initiative a notamment abouti à la création d'une association de responsables, qui a pour objectifs de rassembler ces derniers en vue de rechercher des solutions communes à leurs problèmes et d'améliorer la structure du soutien financier dont bénéficient les petites coopératives rurales. C'est l'ICOS qui pourvoit aux besoins de l'association et la personne qui y remplit les fonctions de secrétaire a été mise à la disposition de cette dernière par le même organisme.

D'un autre côté, le Centre d'études coopératives dépendant de la Banque d'Irlande et dont le siège se trouve au collège universitaire de Cork a pris une importante initiative, laquelle ne se limite pas aux coopératives communautaires. Le Centre, qui est entré en activité en mars 1980 et auquel la Banque et l'ICOS apportent leur soutien financier, regroupe un certain nombre de spécialistes de divers horizons professionnels et universitaires qui s'occupent de questions intéressant le mouvement coopératif. Dans un premier temps, ils procèdent à un

examen général et à ce que l'on pourrait appeler une réévaluation des principes fondamentaux sur lesquels repose la coopération et ensuite ils mettront au point un ensemble d'idées directrices sur la base desquelles les coopératives seront en mesure d'émettre un jugement sur les résultats obtenus. En plus de ses activités de recherche, le Centre organise des cycles de formation à l'intention des responsables de coopératives. Le premier, qui portait sur le problème des communications tel qu'il se pose dans le cadre de la gestion de ces entreprises, s'est tenu en mars 1981.

Il appartient notamment à l'association des responsables, récemment constituée, ainsi qu'à l'ICOS d'étudier les conditions propres aux coopératives communautaires et de voir ce qu'elles peuvent faire de réellement durable, pour ce qui est des effets bénéfiques, dans les régions isolées. Il est hors de doute, s'agissant de la tâche essentielle qui consiste à mieux faire connaître les différentes catégories de coopératives ainsi que les objectifs que celles-ci se sont assignés, à inciter les populations à s'y intéresser et à former des responsables, on pourrait faire bien plus encore. L'ICOS a déjà prévu des crédits pour l'éducation et la formation. Il faut reconnaître que les coopératives communautaires en ont bien besoin.

4.7. Ce que peuvent faire les coopératives communautaires

Il est assez facile d'évaluer les résultats obtenus par les coopératives dans d'autres secteurs et dans d'autres pays au plan des emplois créés ou sauvegardés ainsi que de la stabilité financière. En Irlande, par contre, les coopératives communautaires ne sont pas encore en mesure d'inscrire de semblables réussites à leur actif.

En matière de création d'emplois et de revenus, les coopératives communautaires constituent, dans l'ensemble du mouvement coopératif irlandais, un secteur marginal. Mais il convient de souligner par ailleurs qu'elles exercent leurs

activités dans des régions où l'agriculture elle-même présente un caractère marginal et qu'au demeurant ce dernier est une réalité dans tous les domaines. Même un résultat qui paraît modeste lorsqu'on prend connaissance du bilan peut être important à l'endroit où on a créé des emplois et des revenus. Il faut également prendre en compte des incidences autres qu'économiques, notamment le sentiment de fierté qu'inspire à ses promoteurs une initiative couronnée de succès en matière d'auto-assistance, la confiance qu'elle fait naître au sein d'une collectivité rurale qui était naguère abandonnée à son sort, les avantages durables découlant de la mise en valeur de terres, l'augmentation des rendements agricoles et la mise en place d'une infrastructure de services tels que l'adduction d'eau, le drainage des terrains et autres équipements indispensables qui n'existaient pas auparavant. Si l'on estime que mettre un terme au marasme des régions rurales isolées, stopper l'exode vers les centres urbains et rendre toute sa valeur au patrimoine linguistique et culturel légué par les générations antérieures constituent autant d'entreprises qui en valent la peine, comme on dit, alors on reconnaîtra volontiers l'utilité des coopératives communautaires en dépit de leur manque de moyens financiers.

Il s'agit là d'un certain nombre d'expériences entreprises un peu au hasard et qui ont été soutenues dans une mesure variable tant par les collectivités qu'elles avaient pour but de servir que par divers organismes et instances. Si on veut faire en sorte que ces expériences aient de réelles chances d'aboutir, il faut que l'on s'efforce d'intégrer de façon beaucoup plus systématique l'action des coopératives communautaires dans un programme approuvé de développement rural, lequel définirait les rôles à jouer par les organismes officiels et bénévoles, et comporterait des volets relatifs, d'une part, au soutien et aux consultations en matière financière et, d'autre part, à la formation. Si ces expériences réussissent grâce à l'amélioration des conditions dans lesquelles elles se déroulent, les enseignements qui s'en dégageront pourront être appliqués dans les régions pareillement déprimées des autres pays de la C.E.E. et les coopératives

communautaires irlandaises auront accompli une oeuvre susceptible de s'avérer bénéfique à l'Europe tout entière.

* * *

5. Les coopératives ouvrières

5.1. Une lutte difficile

En Irlande, les coopératives ouvrières sont peu nombreuses : moins d'une douzaine. Avant 1954, il n'y avait, pour cette forme de société, ni organisations de soutien, ni règlements types. Les deux organismes qui les coiffent, à savoir le National Co-operative Council et la Co-operative Development Society, sont actuellement encore dépourvus de moyens et de personnel. Ceux-ci ont un seul et même secrétaire bénévole, John O'Halloran, homme de conviction et grand travailleur qui passe une grande partie de ses loisirs à voyager à travers l'Irlande. Là où il s'arrête, il tient des réunions pour tenter de convertir ses auditeurs à l'idée coopérative. La lutte qu'il mène est difficile, mais il se console en songeant que le père de la coopération en Irlande, Horace Plunkett, a dû organiser quarante réunions dans tout le pays avant qu'une seule coopérative agricole ait pu voir le jour.

(en 1954)

Le NCC est un organe à caractère surtout promotionnel, créé ^{en 1954} afin de susciter dans la population un intérêt pour les principes et la pratique de la coopération. Son fondateur est Brendan O'Cearbhaill, trésorier général du syndicat de l'imprimerie, l'Irish Graphical Society, qui est maintenant à la retraite. L'année suivante, M. O'Cearbhaill et un groupe de syndicalistes et d'hommes d'affaires, auquel s'étaient joints un prêtre catholique et un recteur de l'Eglise d'Irlande, créèrent la Co-operative Development Society, organisme chargé de tâches pratiques en rapport avec la constitution de coopératives dans les zones urbaines. Ils élaborèrent un règlement type, mieux adapté que celui des sociétés agricoles aux besoins des nouvelles coopératives dont ils espéraient promouvoir le développement.

En plus des coopératives ouvrières, ils se sont intéressés aux coopératives de consommation et c'est ainsi qu'un magasin coopératif a été implanté à Dun Laoghaire en 1955. Celui-ci a fait de très bonnes affaires dans l'épicerie pendant quelques années. Malheureusement, les supermarchés ont fait leur apparition à ce moment-là. La fidélité des membres s'effrita à la suite d'une guerre des prix qui sonna le glas des petites coopératives spécialisées dans l'épicerie. En Irlande du Nord, la coopérative de consommation établie à Belfast est très prospère, mais la coopération n'a jamais réussi à s'implanter dans le Sud.

A soixante-dix ans passés, Brendan O'Cearbhaill est toujours aussi convaincu et enthousiaste que par le passé, mais il reconnaît non sans un certain désenchantement que l'attitude de la population irlandaise à l'égard ^{des} coopératives est faite en général d'apathie et de méfiance. Les coopératives agricoles sont à tous égards des organisations puissantes, mais elles sont dépourvues d'esprit coopératif au sens authentique du terme. C'est cet esprit qu'il s'efforce de faire naître et il est convaincu qu'il est inutile de créer de nouvelles coopératives si un tel esprit n'existe pas.

O'Connor et Kelly * laissent entendre que le National Co-operative Council pourrait constituer le point de départ d'un organisme qui s'occuperait des coopératives ouvrières. A leur avis, il s'agit là d'une mesure indispensable si l'on veut faire en sorte que les coopératives ouvrières industrielles puissent se développer en Irlande et continuer ensuite d'exister. Cet organisme, qui s'appellerait la Workers' Co-operative Agency (WCA) et recevrait chaque année des subventions du gouvernement, aurait un secrétaire à temps complet et un spécialiste du développement qui aurait pour mission de conseiller les firmes privées désireuses

* Robert O'Connor et Philip Kelly, Study of Industrial Workers' Co-operatives, Economic and Social Research Institute, Dublin avril 1980.

de se transformer en coopératives et d'aider des groupes de personnes à créer de nouvelles coopératives. En 1980, la CDS, l'ICOS, la Ligue irlandaise des unions de crédit et l'Association nationale des coopératives de la construction ont proposé au gouvernement de mettre en place un organisme qui serait chargé de promouvoir le développement des coopératives.

Avant toutes choses, un organisme de cette nature devrait s'attacher à trouver des solutions à l'éternel problème qui consiste à se procurer les moyens financiers nécessaires. Bien que les coopératives ouvrières aient tendance à se développer dans les branches d'industrie où la part de la main-d'oeuvre dans les frais d'exploitation est la plus importante, on ne peut guère s'attendre à ce que les travailleurs soient en mesure de fournir autre chose qu'un faible pourcentage des capitaux dont une semblable entreprise aurait besoin pour démarrer, surtout si l'on songe que le pays est en proie à la récession économique. O'Connor et Kelly ont proposé que les capitaux obtenus par le biais de prêts bancaires et autres, remboursés au moyen de déductions opérées sur les rémunérations, bénéficient d'exonérations fiscales.

5.2. Quelques précisions sur les coopératives ouvrières

Bien qu'il y en ait très peu, on n'est pas d'accord sur le nombre exact des coopératives ouvrières existant en Irlande. Selon la Co-operative Development Society et le NCC il y en a quatre: Graphic Arts à Dublin, la Crannac Co-operative à Navan, Irish Springs et Castle Shoes à Dundalk. O'Connor et Kelly, tout comme Robert Oakeshott *, ajoutent à celles-ci Bewley's Cafes qui fait partie du mouvement connu en Grande-Bretagne sous le nom de British Industrial Common Ownership et qui est une société sans but lucratif sous garantie. Le propriétaire de celle-ci est un fonds qui détient les parts au nom du personnel.

* Robert Oakeshott, The Case for Workers' Co-ops, Routledge & Kegan Paul, 1978.

La seule coopérative ouvrière qui ait été créée en partant de zéro est la Graphic Arts Co-operative Society, à Dublin. Les trois autres ont été constituées à la suite des difficultés qu'avaient connues des firmes capitalistes : Castle Shoes en 1971 après que la société initiale eut été mise sous séquestre, Crannac à la suite d'une occupation qui défraya la chronique en 1972, et Irish Springs en 1973, année où les précédents propriétaires décidèrent, après trois années déficitaires, de fermer leur entreprise.

Dans le cadre de la présente étude, j'ai visité deux de ces coopératives, Crannac et Graphic Arts, auxquelles j'ai consacré un examen approfondi. Par ailleurs, j'ai recueilli des informations sur un projet qui n'a pu être mis à exécution en dépit des efforts considérables déployés par l'ensemble des intéressés, et ce parce que le fait met en lumière certains problèmes auxquels se trouvent confrontés les travailleurs qui cherchent à sauvegarder leur emploi.

5.3. George Watts & Co.

Vers la fin de 1980, le groupe pour la lutte contre la pauvreté s'est mis en rapport avec la Société pour le développement des coopératives en vue d'examiner avec celle-ci la question de savoir si elle pourrait apporter une aide afin de sauvegarder quelques emplois au moins après que la plus ancienne firme de constructions mécaniques de Dublin, la George Watts & Co., eut été mise en liquidation à la suite des graves difficultés qu'elle avait connues. Il s'agissait, de l'avis des intéressés, d'un cas particulier en raison du malheureux concours de circonstances qui avait mis fin aux activités de cette firme. Deux ans auparavant, l'administrateur gérant, qui avait alors quatre-vingt-six ans, et le directeur de d'entreprise étaient morts subitement. On désigna alors un spécialiste en matière de gestion à qui tous pouvoirs furent accordés dans cette société qui avait été jusqu'alors une entreprise familiale. La firme, sur ses conseils, procéda à des achats de matériel, mais on se rendit compte qu'elle avait commis une erreur.

A la suite de ces achats, l'entreprise fut déclarée en faillite peu de temps après.

Ceux d'entre les travailleurs qui étaient au courant de la situation eurent la conviction que cette faillite était due essentiellement à une mauvaise gestion et qu'ils avaient, eux, des chances de réussir s'ils pouvaient bénéficier d'une aide extérieure. C'est un certain Mick Doyle, qui faisait partie de ce groupe pour la lutte contre la pauvreté dont il est question plus haut, qui prononça pour la première fois le mot de coopérative. Son idée fut accueillie avec scepticisme par certains et s'il y en eut quelques-uns - rares il est vrai - qui se montrèrent enthousiastes à l'endroit de celle-ci, il faut reconnaître que la plupart n'y attachèrent aucune importance. Mick Doyle demanda à la CDS de l'aider à surmonter l'obstacle que constituait l'indifférence de ces derniers. John O'Halloran, secrétaire de cet organisme, rencontra les travailleurs et leur expliqua ce que l'on entendait par coopérative ouvrière. Il alla également voir les administrateurs de la société, lesquels lui déclarèrent qu'ils feraient ce qu'ils pourraient pour aider les travailleurs, mais à ce moment-là ils ne pouvaient plus faire grand-chose.

Seize travailleurs, dont trois apprentis, décidèrent de constituer un embryon de coopérative. Ils poursuivirent leurs efforts pendant plusieurs mois, jusqu'à ce qu'il fût évident qu'il n'y avait plus d'espoir. Leur première tâche consista à établir le compte de pertes et profits pour les dix-huit premiers mois durant lesquels la coopérative avait exercé ses activités, et ce avec la collaboration d'un comptable qui faisait partie de leur équipe. Ensuite, ils prirent contact avec l'organisme chargé de créer de nouvelles industries (Industrial Development Authority). Celui-ci, après avoir approuvé les prévisions en matière financière ainsi que l'organigramme proposé, déclara qu'il était disposé à octroyer à la coopérative une subvention de 91 000 livres qui permettrait à celle-ci de se porter acquéreur des ateliers. Malheureusement, le liquidateur repoussa cette offre et exigea que les avoirs fussent vendus par adjudication publique. Les locaux seuls trouvèrent preneur, pour une somme de 81.000 livres, de sorte que

le matériel dut être vendu séparément. A ce moment-là, l'IDA donna à entendre qu'il serait préférable, en tout état de cause, de louer une usine, mais les travailleurs estimèrent que leur seul espoir résidait dans une reprise des locaux de la firme et, parallèlement, de la clientèle de cette dernière. La vente aux enchères, quelques semaines plus tard, du matériel et des machines sonna le glas de la coopérative. La majeure partie de ce matériel et de ces machines fut rachetée par les concurrents de la firme, lesquels envisagèrent alors de la céder aux travailleurs, mais à un prix trop élevé. Bien qu'ils fussent assurés de l'appui de la CDS et du soutien financier de l'IDA, et qu'ils fussent par ailleurs prêts à investir ce qui leur restait d'argent, les travailleurs n'avaient pas, en fin de compte, les moyens de lutter contre leurs rivaux capitalistes. Le résultat aurait été différent si le liquidateur avait donné suite à leur proposition et plusieurs, parmi ceux à qui j'ai parlé et qui ont été partie prenante dans cette affaire, m'ont dit qu'il fallait modifier la législation en vigueur de façon à accorder aux travailleurs, en pareilles circonstances, un droit de préemption touchant le rachat de leur entreprise.

5.4. La Crannac Co-operative Society Limited

La société coopérative Crannac fabrique des meubles dans la petite ville de Navan, à une heure environ de voiture de Dublin. Ses antécédents remontent à 1945, année où fut créée, sous la raison sociale John Hogg & Co., une société privée qui fut ensuite reprise par l'organisation Gael Linn, qui avait pour but de promouvoir le développement de la langue irlandaise et qui était aussi, chose assez étonnante, propriétaire d'une fabrique de meubles. Au début, cependant, les affaires marchaient assez bien. La firme s'occupait surtout de l'équipement des hôtels et des immeubles appartenant à de grandes organisations. Mais cette branche d'activité eut à souffrir gravement de la situation créée par les troubles qui éclatèrent en Irlande du Nord en 1969. Lorsqu'il apparut que les subventions octroyées par le gouvernement ne suffiraient pas à assurer la solvabilité de la

firme, l'organisation Gael Linn vendit la fabrique pour 13 000 livres à une société qui possédait déjà une fabrique de meubles à Monaghan. C'est en 1971 que cette vente intervint. L'Industrial Development Authority accorda au nouveau propriétaire une subvention d'un montant de 6000 livres, lequel représentait une partie du prix d'achat, mais à la condition que la fabrique soit maintenue en activité pendant au moins un an. Celle-ci ferma ses portes douze mois jour pour jour à compter de la date de la vente.

Le liquidateur se rendit à la fabrique un vendredi. A l'issue d'un premier examen, il déclara aux travailleurs qu'ils conserveraient leur emploi. Ceux-ci revinrent le lundi suivant - jour qui coïncidait avec la date du 1er mai 1972 - mais ils trouvèrent porte close. La fabrique était bel et bien fermée. Ce qui arriva ensuite contribua à faire de Crannac la coopérative ouvrière la plus connue en Irlande, sinon celle dont la réputation était la plus douteuse. Le liquidateur fut invité à autoriser le délégué d'atelier et les secrétaires de section appartenant au syndicat des travailleurs à pénétrer dans l'entreprise. En quelques instants, ceux-ci ouvrirent les portes, ce qui permit aux autres membres du personnel, quarante-cinq personnes au total, d'entrer à leur tour. Ils occupèrent la fabrique pendant trois mois.

Le premier problème à résoudre, pour les travailleurs, fut celui de leur subsistance dans l'immédiat. Au moment où la fabrique ferma ses portes, on leur devait une semaine de salaire et le liquidateur s'opposa à ce qu'on leur verse soit le montant de leur rémunération, soit des indemnités de licenciement aussi longtemps qu'ils occuperaient l'usine. Le Trades Council (conseil professionnel) de la localité créa un fonds spécial de secours; par l'intermédiaire duquel chaque travailleur toucha une somme de douze livres par semaine pendant cette période.

Les travailleurs constituèrent un comité tout en espérant trouver quelqu'un qui soit capable de faire de cette fabrique une entreprise viable. En effet, ils

n'avaient jamais songé à créer une coopérative. Les premiers à qui l'idée vint que les travailleurs pourraient la faire marcher eux-mêmes furent le Père Campbell, curé de Dundalk, qui avait été lié à la coopérative Castle Shoes, et Sam Dowling, qui faisait ^(à la fois) partie du comité de la Castle Shoes et de celui de la Graphic Arts Society. Lorsqu'ils eurent appris comment fonctionnait une coopérative, la moitié environ des travailleurs décidèrent de tenter leur chance et de consacrer chacun une somme de 200 livres à la réalisation de ce projet, somme qui serait prise sur leurs indemnités de licenciement. * Les intéressés, qui possédaient déjà quatre mille livres, réussirent à se procurer, grâce à l'aide d'un prêtre de la paroisse, un supplément de dix-huit mille livres sous forme de parts de capital, et ce par l'intermédiaire de personnes de l'endroit et de sympathisants. Ces travailleurs, qui avaient fait la preuve de la réalité de leur engagement et du soutien de la collectivité locale, se mirent alors en rapport avec un organisme para-étatique, le For Teoranta, qui a pour mission d'aider les entreprises industrielles en difficulté. Ils sollicitèrent un prêt de cinquante mille livres, qui leur fut accordé sans intérêts et à trois ans d'échéance. Ce prêt leur permit de se porter acquéreur de la fabrique ainsi que de son contenu. L'une des conditions auxquelles était subordonné l'octroi de celui-ci portait sur la désignation d'un directeur n'appartenant pas à la coopérative. Le poste fut attribué à Jim Thornton, qui était directeur des ventes dans l'ancienne société et, par ailleurs, n'était pas membre de la nouvelle organisation.

La première année - on est alors en 1972 - la coopérative Crannac réalisa un bénéfice de 11 000 livres, mais cela était dû en partie au fait qu'elle avait hérité de stocks considérables et qu'au moment où elle a débuté le carnet de

* Les travailleurs n'ont pas tous reçu ces indemnités de licenciement, au demeurant assez élevées; l'union de crédit implantée dans la localité leur prêta le montant de leur participation, lequel devait être remboursé sur les salaires au moment où la coopérative entrerait en activité.

commandes était assez bien garni. Le chiffre d'affaires augmenta l'année suivante, mais les bénéfices diminuèrent en raison des erreurs commises en matière de fixation des prix. En 1974, ils ne s'élevaient plus qu'à 12 000 livres et l'année suivante fut marquée par un renversement complet de la situation puisque l'on enregistra alors une perte de 16 000 livres.

La coopérative décida alors de réduire la part du travail à forfait et de se lancer dans la fabrication de mobilier d'habitation, ce qui entraîna des dépenses considérables du fait de la constitution de nouveaux stocks. Les affaires reprirent, mais il y avait une âpre concurrence dans cette branche d'activité et après de nombreuses discussions on décida de vendre directement au public au lieu de passer par les magasins. Aussitôt la coopérative fut boycottée par tous les magasins avec lesquels elle avait été précédemment en rapport et il lui fut même interdit de participer aux foires commerciales. Malgré cela, la coopérative fit preuve de persévérance et elle en fut récompensée pendant quatre années consécutives par une augmentation constante des bénéfices et par une nette amélioration de la marge brute d'autofinancement (cash flow). La majeure partie des bénéfices fut réinvestie dans la coopérative de façon à lui permettre d'aménager une vaste salle d'exposition et d'installer du nouveau matériel de finissage ainsi qu'un dispositif d'arrosage, ce qui a contribué à réduire dans une mesure importante les primes d'assurance.

En 1980, la coopérative eut à souffrir des effets de la récession économique et les bénéfices passèrent de 46 000 livres en 1979, qui était le chiffre le plus élevé jamais atteint, à un peu plus de 9 000 livres. Le rapport du vérificateur des comptes pour 1980 concluait en invitant la direction à adapter les dépenses courantes de fonctionnement au niveau des ventes de façon à permettre à la société de tirer parti des possibilités qui s'offriraient au plan commercial lorsque la récession économique prendrait fin.

Au début, le Foir Teoranta n'avait pas admis que le directeur vienne de la base et les travailleurs ne le demandaient pas non plus. Depuis 1974, cependant, le directeur général de Crannac est Oliver Travers, tapissier de métier et qui faisait partie du groupe initial. Le directeur des ventes est Paddy Brennan, qui débuta comme chaisier et qui est également président du comité de direction, lequel est habilité à prendre toutes les décisions relatives à la gestion de la coopérative ainsi qu'à l'engagement et au licenciement du personnel.

Les travailleurs de Crannac, qui sont au nombre de quarante-neuf, sont tous membres de la coopérative. Ceux qui faisaient partie du noyau initial ont souscrit chacun 200 livres, soit 40 parts de 5 livres. Durant un certain temps, les travailleurs nouvellement embauchés furent sous tenus de souscrire le même montant, mais cette règle fut abolie à un moment donné. Bien que les travailleurs puissent détenir des parts pouvant atteindre 200 livres, le minimum exigé n'est plus que de 5 livres. A l'assemblée générale annuelle de la société, les membres ont tous droit à une voix indépendamment du nombre d'actions détenues par les intéressés.

Lorsqu'un travailleur quitte la coopérative, il a le droit de reprendre ses parts, mais on préfère qu'il ne le fasse pas. Les intérêts versés sur les parts ne peuvent dépasser 5 % l'an.

Le comité de direction se compose du président, de cinq travailleurs - dont trois issus de la "base" - et de trois actionnaires extérieurs. Les membres du comité sont élus pour trois ans par l'assemblée générale annuelle. Chaque année, deux membres travailleurs et un actionnaire extérieur doivent se retirer ou soumettre leur mandat à réélection. De son côté, le président doit être réélu chaque année : Paddy Brennan l'a été sans interruption depuis 1974.

Le comité de direction se réunit le deuxième vendredi de chaque mois et ses décisions sont communiquées à l'assemblée générale des travailleurs qui se tient le lundi suivant. De la sorte, l'ensemble du personnel est tenu au courant. Les

rapports entre le comité de direction et les travailleurs sont assez bons. Le président m'a déclaré qu'il y avait peut-être encore un reste de cet état d'esprit qui consiste à faire la différence entre ceux qui dirigent et les autres et que le directeur était considéré comme quelqu'un qui occupe "un haut poste", mais si la firme reçoit une grosse commande, on fera l'impossible et tout le monde travaillera dur pour donner satisfaction au client.

L'absence de conflits dans l'entreprise s'explique sans doute aussi par le fait que les salaires y sont supérieurs d'environ 5 livres par semaine au barème en vigueur. Le directeur général, le chef de fabrication et le directeur des ventes sont mieux payés que les travailleurs qualifiés, mais, contrairement au personnel, ils ne reçoivent rien pour leurs heures supplémentaires.

Par ailleurs, la coopérative entretient de bons rapports avec "son" syndicat, le National Union of Woodworkers. Les problèmes de salaires sont traités à l'échelon central de sorte qu'ils ne soulèvent pas de grandes difficultés à l'intérieur même de l'entreprise. A noter aussi que le syndicat est représenté au comité de direction par l'un de ses secrétaires de section. De l'avis du président de l'Crannac, Paddy Brennan, on devrait inciter les syndicats à prendre des participations dans les coopératives.

La coopérative Crannac a été créée en vue de sauvegarder des emplois et non pour tenter une expérience en matière de gestion des entreprises par la "base". Après avoir connu pas mal de difficultés à ses débuts et grâce au courage dont ont fait preuve les travailleurs, elle a contribué à faire la preuve que ceux-ci peuvent réussir là où les détenteurs de capitaux ont échoué. Si le liquidateur avait pu faire prévaloir son point de vue en 1972, il n'y aurait aucun emploi alors qu'il y en a maintenant quarante-neuf. Pour la plupart de ceux qui vont acheter des meubles d'une bonne facture chez Crannac, le concept de coopérative ouvrière n'a peut-être pas beaucoup de sens, mais les résultats obtenus parlent d'eux-mêmes.

5.5. La Graphic Arts Co-operative Society, à Dublin

La Graphic Arts Society est la première coopérative ouvrière qui ait vu le jour en Irlande. Créée en 1956, elle est à ce jour la seule qui soit, comme on dit, partie de zéro. Lorsque Griff Cashman, fondateur et ensuite directeur de celle-ci, ainsi qu'un petit groupe de personnes liées aux activités de l'imprimerie décidèrent de lancer cette nouvelle entreprise, ils poursuivaient trois objectifs principaux :

- prouver que les travailleurs de cette branche d'activité pouvaient créer, posséder et gérer une entreprise par eux-mêmes;
- s'efforcer de créer les conditions les plus favorables et faire en sorte que les salaires soient les plus élevés possibles;
- initier - il s'agit là de l'objectif le plus important - les membres de la coopérative ainsi que d'autres personnes aux grands principes sur lesquels repose la coopération et qui peuvent se résumer en un mot, l'auto-assistance, entendu dans l'intérêt des membres eux-mêmes aussi bien que de la collectivité, ce qui exclut la bienfaisance et le profit pour mettre l'accent sur une seule idée, celle de servir. *

Les problèmes qu'ils avaient à résoudre avaient de quoi décourager les plus entreprenants. Tout d'abord, il s'agissait pour eux de trouver les capitaux nécessaires à l'acquisition du matériel et du bâtiment. Les organismes financiers n'avaient pas la moindre idée de ce qu'était une coopérative ouvrière et les membres fondateurs mirent trois ans à réunir les capitaux dont ils avaient besoin. Ceux-ci durent faire appel à leurs seules ressources, aucun organisme n'ayant accepté de les aider.

* Extrait du discours prononcé par Griff Cashman au cours d'un dîner offert à l'occasion du vingt et unième anniversaire de la coopérative, en 1977.

Les difficultés auxquelles la coopérative Graphic Arts s'est heurtée à ses débuts n'étaient pas seulement imputables au fait qu'elle ne pouvait faire état d'aucun résultat concret, et que personne n'avait la moindre idée de ce que pouvait être une coopérative ouvrière. Comme l'a expliqué l'actuel directeur, Noël Murphy, elle a démarré au moment où la chasse aux sorcières faisait rage aux Etats-Unis et (En Irlande,) où l'anticommunisme se répandait dans les autres pays. / Le fait pour des travailleurs de posséder et de diriger eux-mêmes une entreprise donnait à penser, de l'avis de beaucoup de gens, qu'il y avait "des communistes là-dessous". Lorsque les nouveaux coopérateurs demandèrent à adhérer à la Fédération des maîtres graveurs, ils se virent opposer un refus.

La coopérative a eu une existence assez difficile dans le cadre d'une branche d'activité qui était - et est toujours - soumise à de profondes mutations sur le plan technologique. Après avoir détenu une forte position dans le domaine de la gravure en couleur, elle a dû se limiter aux travaux en noir et blanc parce qu'elle n'avait pas les moyens d'acquérir le matériel coûteux qui est désormais nécessaire pour la reproduction en couleur. Alors que dans les années 60 cette coopérative avait occupé à un moment donné vingt-trois personnes - c'est là le chiffre le plus élevé - elle n'en comptait plus que neuf en 1981. Cette compression du personnel est due surtout au fait que les travailleurs qui s'en allaient n'étaient pas remplacés. Toutefois, lors de la récession de 1973, la coopérative a été contrainte de licencier deux des membres de son personnel et ceux qui sont restés acceptèrent que leur salaire soit réduit de trois livres par semaine. Comme Griff Cashman l'a déclaré en 1977, le plus extraordinaire, c'est que la coopérative ait pu tenir le coup. En réalité, elle a fait plus que cela puisque l'année 1980 a été la meilleure que cette coopérative ait connue, avec un bénéfice de 11 000 livres.

La coopérative compte 100 actionnaires, lesquels ont apporté au total 4288 livres, montant qui donne lieu au versement d'un intérêt au taux de 5 %. Tous les membres du personnel, sauf un, qui est occupé à temps partiel, ont décidé de devenir actionnaire. La coopérative est gérée par un comité de direction composé de douze

membres, dont quatre au moins doivent être des travailleurs occupés par celle-ci. Les élections ont lieu au cours de l'assemblée générale annuelle. Chaque membre dispose d'une voix, indépendamment du nombre de ses parts. Cette année, le tiers des membres du comité de direction doivent se retirer ou soumettre leur mandat à réélection. En 1981, il y avait parmi les membres "extérieurs" du comité de direction un travailleur à la retraite, le président de la Crannac, la fabrique coopérative de meubles, un secrétaire syndical ainsi qu'un plombier et un électricien, lesquels ne sont rémunérés ni l'un ni l'autre.

Les rapports entre la coopérative Graphic Arts et les syndicats sont bons: En cas de conflit, le délégué du personnel peut demander à rencontrer le comité de direction et, en règle générale, les problèmes sont rapidement réglés. Le directeur, Noël Murphy, s'entretient avec les travailleurs aussi souvent qu'il le peut. En outre, il tient une assemblée générale une fois par mois pour discuter de l'évolution de la situation dans l'entreprise. Il n'y a pas de pointage parce que les travailleurs n'ont pas l'habitude d'arriver en retard, ni de s'absenter. Cela est sans doute dû au fait que les intéressés bénéficient en matière de congés payés et d'heures supplémentaires de conditions plus favorables que leurs camarades des autres entreprises de la même branche, mais Noël Murphy est persuadé, de son côté, que cela s'explique aussi par le fait que la coopérative Graphic Arts n'est pas une entreprise comme une autre.

5.6. Bewley's Cafes

La Bewley Community Limited constitue un cas intéressant dans la mesure où il s'agit d'une firme qui a été transférée par ses propriétaires "capitalistes" à son personnel et où les résultats de ce transfert se sont avérés positifs. C'est là un cas unique en Irlande bien que l'entreprise en question se range dans cette catégorie de sociétés à propriété collective que Robert Oakeshott, en Grande-Bretagne,*

* Robert Oakeshott, op. cit.

qualifie de "high-minded", voulant dire par là qu'elles poursuivent des objectifs d'une grande élévation. Les statuts de la société Bewley comportent en effet une disposition aux termes de laquelle celle-ci a notamment pour but de développer un état d'esprit axé sur le bien-être de la collectivité au sein de laquelle nous vivons et non sur la recherche du profit personnel aux dépens des autres.

La firme a été créée au dix-neuvième siècle, exactement dans les années 40, par une famille de quakers irlandais. Elle possède un certain nombre de cafés et de restaurants, une boulangerie et une exploitation agricole, et occupe quatre cents personnes. Son actif s'élève à environ 1 million de livres et son chiffre d'affaires à 4 millions de livres. En 1970, la famille Bewley, dont le chef était le président de la société, Victor Bewley, décida de transférer la propriété de celle-ci au personnel. Une nouvelle société du type appelé en anglais company limited by guarantee fut créée sous la raison sociale Bewley Community Limited. Les parts ne sont pas détenues à titre individuel par les membres, mais sont groupées dans un fonds pour le compte de tous ceux qui ont été, sont et seront occupés dans cette entreprise. Par ailleurs, la société est enregistrée aux termes des statuts du Mouvement britannique pour la propriété collective dans l'industrie. D'autre part, étant donné qu'elle n'a pas pour but de réaliser des bénéfices, les excédents doivent être réinvestis dans l'entreprise, distribués au personnel sous forme de primes, soit utilisés à des fins sociales. Enfin, si la société était mise en liquidation, ses avoirs ne pourraient pas être distribués, mais devraient être utilisés à des fins sociales ou pour favoriser le développement des coopératives.

Si la situation est claire en ce qui concerne le fait pour la société Bewley Community Limited d'appartenir à ceux qui y travaillent, elle ne l'est pas autant, il s'en faut, pour ce qui est de la gestion. Le comité de gestion se compose des chefs de département et d'un nombre égal de délégués élus, et il se réunit une fois par mois. Les séances se tiennent sous la direction du président de la société. Cependant, certains membres de la famille Bewley ont également leur

mot à dire au conseil d'administration dans la mesure où ils peuvent pourvoir les sièges devenus vacants en désignant le nouveau titulaire, ce qui veut dire que ce dernier n'est pas élu par les travailleurs. De son côté, le personnel a amplement prouvé sa fidélité à plus d'une reprise, montrant par là que l'attitude qui était naguère celle des travailleurs à l'égard des dirigeants n'était plus de mise. Un jour, la société Bewley's s'est trouvée face à un dilemme parce que le gouvernement irlandais avait décidé de réglementer sévèrement les prix tout en augmentant les salaires dans l'ensemble du pays. Le président, Victor Bewley, estimait qu'il fallait exécuter l'ordre du gouvernement, mais la société était en déficit et il lui était impossible de relever les prix de manière à compenser cette augmentation. Bien que cette question relevât en dernière analyse du conseil d'administration, elle fut soumise au comité de gestion, lequel décida à la quasi-unanimité que les salaires ne seraient pas augmentés. Cette position était à l'évidence celle de la majorité des travailleurs. Lorsque les responsables indiquèrent, par la suite, que ceux des membres du personnel qui estimaient avoir besoin de ce supplément de salaire pourraient le recevoir, quelques-uns seulement demandèrent à en bénéficier. A la boulangerie, où les salaires furent augmentés de façon à éviter un conflit avec le syndicat, nombre de travailleurs restituèrent le supplément à la société sous forme de prêt.

Après un exercice déficitaire en 1974 - Bewley's ne fut d'ailleurs pas la seule société à connaître cette année-là des difficultés financières - celle-ci enregistra des bénéfices peu importants durant le reste de la décennie et, au cours des dernières années, la situation s'améliora de façon constante. Il est peu probable que l'exemple de Victor Bewley - céder la société dont on est le propriétaire à son personnel - soit suivi par beaucoup d'autres chefs d'entreprise. Toutefois, le Mouvement britannique pour la propriété collective dans l'industrie est actuellement en pourparlers avec le Registrar of Friendly Societies (conservateur du registre des sociétés de secours mutuels), en Irlande, en vue de mettre au point un règlement type qui permettrait de créer plus facilement de nouvelles

sociétés à propriété collective en partant de zéro. La société Bewley's, quant à elle, est une entreprise solide dont l'avenir semble assuré.

* * *

6. Aspects juridiques, fiscaux et financiers de la coopération en Irlande

6.1. Législation en vigueur

La notion de coopérative n'existe pas en droit irlandais et les formes juridiques que ce type d'entreprise peut revêtir sont les suivantes :

- legal partnership
- company limited by shares (société en commandite par actions)
- company limited by guarantee
- industrial and provident society.

La quasi-totalité des coopératives irlandaises sont enregistrées auprès du Registry of Friendly Societies et relève ^(nt) d'une législation qui date de 1893 et n'a guère été modifiée depuis lors : il s'agit des lois sur les industrial and provident societies. Les seules coopératives dotées d'une législation particulière sont les unions de crédit, auxquelles s'applique une loi promulguée en 1966. De son côté, le gouvernement s'est engagé, en réponse à une requête que lui avait adressée l'ICOS en 1978, à faire voter une nouvelle loi sur les sociétés coopératives dans laquelle seront énoncés les principes de la coopération.

La principale différence que l'on note entre une société coopérative et une société à responsabilité limitée réside dans le fait que la part détenue par un membre ne peut dépasser certaines limites : 10 000 livres dans le cas d'une société agricole et 3 000 livres dans celui d'une coopérative ouvrière.

6.2. Enregistrement et transfert

Une coopérative qui débute doit se faire enregistrer auprès du Registrar of Friendly Societies et verser un droit de 50 livres sauf si elle applique le règlement type, lequel est établi par l'Irish Co-operative Organization Society pour les coopératives agricoles et communautaires, et par la Co-operative Development Society pour les coopératives ouvrières. Dans ce cas, le droit d'enregistrement est réduit à 10 livres, mais l'organisation qui "coiffe" les coopératives peut réclamer un droit au titre de son intervention. Les formalités d'enregistrement d'une coopérative durent en général de quatre à huit semaines. La transformation d'une société en une coopérative constitue une opération relativement simple. Les actionnaires de la société sont réunis en assemblée générale et, s'ils adoptent une résolution à la majorité dite spéciale, une demande d'enregistrement est adressée au Registrar et les avoirs de la société sont transférés automatiquement.

6.3. Données statistiques

Le Registrar of Friendly Societies est habilité à prescrire la forme sous laquelle doivent être communiqués les résultats annuels des sociétés coopératives. Ceux-ci doivent comporter un compte des recettes et dépenses ainsi qu'un bilan. Par ailleurs, des renseignements sur les membres et le nombre des parts détenues par ces derniers seront fournis tous les trois ans. Les résultats ne sont pas rendus publics, mais on peut en prendre connaissance au siège du Registry et des données statistiques extraites de ceux-ci sont publiées dans le Rapport annuel du Registrar.

6.4. Les membres

Il n'y a aucun plafond en ce qui concerne le nombre de membres que peut compter une coopérative, mais le minimum doit être de sept. Pour être membre d'une coopérative ouvrière, il n'est pas indispensable d'être un travailleur.

D'autre part, les travailleurs ne sont pas obligés d'en devenir membres pour y être occupés. La loi ne comporte aucune disposition concernant les demandes d'adhésion, mais les candidatures doivent, en pratique, être approuvées par le comité de gestion avant que les intéressés puissent devenir membres d'une coopérative. Le nombre des membres dépasse habituellement celui des travailleurs. Cela est dû en général au fait qu'il est difficile de réunir assez de capitaux dans les cas où seuls des travailleurs peuvent devenir membres. La plupart des membres extérieurs sont des particuliers, mais on notera que dans deux des coopératives ouvrières existant actuellement en Irlande, il y a parmi les membres d'autres sociétés coopératives .

6.5. Les parts de capital

La loi ne fixe aucune limite en ce qui concerne l'intérêt dû sur les parts de capital, mais celle-ci varie en pratique de 5 à 10 % dans la plupart des sociétés. Sauf pour les unions de crédit, dont les membres doivent posséder au moins une part chacun, aucune disposition légale ne précise le nombre des parts que les intéressés sont tenus d'acquérir. En règle générale, les statuts fixent à cet égard un minimum pour l'admission d'un membre, celui-ci pouvant ne pas dépasser une livre.

Par ailleurs, les statuts des sociétés prévoient en général que les parts peuvent être transférées sous réserve de l'approbation du comité de gestion. Celui qui désire se débarrasser de ses parts doit trouver un membre qui soit disposé à les acquérir. Aucune disposition légale ne fixe le montant à payer lors d'un transfert, mais en pratique c'est la valeur nominale qui est prise en compte. Rien ne s'oppose, sur le plan juridique, à ce que le capital soit augmenté, mais les coopératives dont les activités ne sont pas liées à l'agriculture doivent solliciter au préalable l'approbation du ministre compétent. C'est d'habitude par la constitution de réserves que s'opère une augmentation de capital.

6.6. Les emprunts destinés à la constitution du capital

Seuls les statuts des sociétés peuvent imposer une limite en ce qui concerne les emprunts que celles-ci peuvent contracter. De même, aucune limite n'est prévue pour ce qui est du montant des intérêts à verser. Cependant, les coopératives ouvrières éprouvent, plus que d'autres, des difficultés au plan juridique lorsqu'il s'agit pour elles d'obtenir des prêts. A la différence des sociétés agricoles ou des unions de crédit, elles doivent avoir l'autorisation du Registrar pour contracter un emprunt d'un montant supérieur à 10 000 livres ou auprès d'un organisme autre qu'une banque. Mais on ne sait pas au juste quels sont les critères auxquels il se réfère lorsqu'il se prononce sur le point de savoir si une coopérative ouvrière peut contracter un emprunt. Comme le stipule la loi de 1978 modifiant la législation sur les industrial and provident societies, "Le Registrar ne donne l'autorisation... que s'il a la conviction que cela est conforme aux intérêts du public ou des créanciers d'une société, ou encore au bon fonctionnement de cette dernière".

6.7. La répartition des excédents

La répartition des excédents ou des bénéfices n'est régie par aucune loi. Les statuts des coopératives doivent comporter des dispositions à ce sujet. Dans la plupart des sociétés, les statuts prévoient que les bénéfices doivent être affectés à tout ou partie des fins ci-après, selon ce que décidera le comité de gestion :

- attribution aux réserves
- versement d'intérêts sur les parts de capital
- attribution d'une prime aux membres et au personnel, prime dont le montant sera fixé par les membres
- affectation à une fin en rapport avec la société ou le mouvement coopératif

- émission d'actions gratuites.

En fait, les bénéfices sont généralement affectés à des réserves. Il est rare qu'ils soient répartis.

6.8. Fiscalité

Les unions de crédit bénéficient d'une exonération totale en matière fiscale et les sociétés agricoles et de pêche d'une exonération partielle, c'est-à-dire pour certaines de leurs activités. La seule autre dérogation importante à la réglementation fiscale applicable aux sociétés ordinaires réside dans le fait que les dividendes et les primes attribués par une société coopérative sont assimilés à des frais et déductibles comme tels pour autant que ces dividendes et ces primes soient fixés en fonction du volume des activités et non du capital.

6.9. L'aide financière des pouvoirs publics

Il existe plusieurs organismes officiels de financement qui ont pour mission de fournir une aide financière aux industries. Les critères sont les mêmes pour les coopératives que pour les autres catégories d'entreprises. Les principaux organes sont les suivants :

- L'Industrial Development Authority, qui a surtout pour mission de créer des emplois et dont une grande partie des activités a pour but d'attirer des industriels étrangers en Irlande. Mais cet organisme a également mis en oeuvre un plan visant à favoriser le développement des petites entreprises. Les coopératives qui s'adonnent à des activités industrielles peuvent bénéficier d'une aide dans le cadre de ce plan.
- L'Industrial Credit Corporation est une banque d'affaires qui octroie des prêts, tant à long terme qu'assortis d'autres conditions, à toutes les catégories d'entreprises, y compris les sociétés de services. Les coopératives peuvent être défavorisées dans la mesure où elles ne satisfont pas aux critères définis en matière d'octroi de prêts lorsque ceux-ci nécessitent des garanties concrètes.

- Le Foir Teoranta est un organisme officiel créé en vue d'aider les entreprises industrielles qui se trouvent dans une situation telle qu'elles ne remplissent pas les conditions nécessaires pour obtenir une assistance financière auprès d'autres organismes. Cet organisme est donc tout indiqué pour apporter une aide aux coopératives constituées à la suite de la faillite d'une entreprise capitaliste.
- L'Udaras na Gaeltachta, anciennement Gaelterra Eireann, est un organisme créé en vue de promouvoir et de financer le développement des régions de langue irlandaise situées le long de la côte ouest. Les coopératives communautaires reçoivent de celui-ci une aide considérable.
- Le Département du Gaeltacht a également pour but de favoriser le développement des zones de langue irlandaise. Il peut accorder des prêts et des dons à des coopératives, mais les critères appliqués à cette fin doivent être les mêmes que pour les autres catégories d'entreprises.

6.10. La gestion

La loi se borne à stipuler que les statuts des sociétés doivent comporter des dispositions concernant la nomination des membres du comité de gestion, des directeurs et autres responsables, les pouvoirs et la rémunération de chacun d'entre eux, ainsi que la manière de mettre fin à leurs fonctions. En pratique, l'assemblée générale des membres procède à l'élection du comité de gestion, lequel désigne à son tour les directeurs. Dans les coopératives ouvrières, le directeur est d'habitude un membre de celles-ci, mais des influences extérieures peuvent parfois contraindre le comité de gestion à désigner un directeur issu d'un autre milieu professionnel, subordonnant par exemple l'octroi d'une aide à cette condition, comme on l'a vu à la coopérative Crannac.

La loi ne comporte pas de dispositions concernant la tenue d'assemblées générales annuelles, non plus que le vote des membres. De telles assemblées sont prévues dans les statuts des différentes sociétés et chaque membre y dispose d'une voix.

6.11. Liquidation

Aux termes de la loi irlandaise, les modalités d'une liquidation sont les mêmes pour les coopératives que pour les sociétés de sorte que les avoirs en excédent sont répartis entre les membres au prorata des parts détenues par ces derniers. Les coopératives agricoles et de pêche constituent à cet égard un cas spécial. En effet, la répartition des avoirs en excédent s'opère ici conformément à une décision prise par les membres et qui est consignée dans ce que l'on appelle un instrument de dissolution, lequel doit être signé par 75 % des membres. Bewley's Cafes fait à cet égard exception étant donné qu'il s'agit d'une société à propriété collective. Si cette entreprise était mise en liquidation, les avoirs restants devraient être affectés à des fins d'ordre social ou au développement des coopératives et ne seraient pas répartis entre les membres.

7. Conclusions

Le mouvement coopératif irlandais peut être qualifié de puissant à certains égards et de vigoureux à d'autres, mais il ne présente pas partout en même temps ces deux caractéristiques. En effet, ou bien les différentes sociétés sont puissantes au plan commercial, ou bien elles comptent de nombreux membres, mais rares sont les cas où ces deux caractéristiques sont réunies de façon à créer une situation proche de celle que l'on pourrait considérer comme l'idéal de la coopération. Les sociétés agricoles ont obtenu de bons résultats sur le plan commercial, mais le nombre de leurs membres a diminué. D'un autre côté, les coopératives communautaires et ouvrières, tout en faisant preuve d'une ardeur juvénile, sont faibles du point de vue commercial, à peu d'exceptions près ou sans grande importance en tant qu'employeurs de main-d'oeuvre, ou les deux.

Les coopératives ouvrières, qui sont, dans la plupart des cas, d'une taille réduite, bénéficient par ailleurs des conditions les plus favorables à une gestion répondant vraiment aux exigences inhérentes à l'esprit coopératif. Les travailleurs

dont le gagne-pain ne dépend pas des autres, qui détiennent en commun le capital de leur société et gèrent eux-mêmes les affaires de celle-ci sont ceux qui tirent le plus de profit de la coopération. Mais les avantages que celle-ci leur procure sont en réalité très limités.

Les coopératives ouvrières qui ont prospéré sont parvenues à ce résultat sans l'aide de puissantes organisations de soutien et en dépit de l'indifférence - on peut même parler dans ce cas d'apathie - de l'opinion publique. Le principal obstacle à l'essor des coopératives ouvrières en Irlande réside sans doute dans le fait que peu de gens savent de quoi il s'agit. Pour en favoriser le développement, il faudrait commencer par organiser une campagne d'information à l'intention non seulement du public, mais encore des instances gouvernementales, des syndicats, des organisations bénévoles et des hommes de loi. Les cinq coopératives ouvrières qui existent ont prouvé que les travailleurs étaient à même de gérer leurs propres entreprises avec succès et même de réussir là où le capitalisme a échoué, comme on a pu le voir dans trois cas, Crannac, Castle Shoes et Irish Springs. Une récession offre l'occasion de tenter l'expérience de la coopération, à un moment où les travailleurs voient leur emploi menacé ou purement et simplement supprimé. D'autres groupes de travailleurs pourraient, grâce aux conseils et à l'aide dont ils bénéficieraient, s'engager dans la voie qui a été tracée et se rendre compte ainsi des avantages que l'on peut retirer de l'effort personnel. Il est normal que l'on tire parti des ressources inexploitées dont dispose la collectivité et que l'on favorise la création de petites entreprises au sein desquelles les énergies humaines trouveront le moyen de se libérer et de se rendre utiles. Bien que cela aille à l'encontre du sentiment qui prévaut dans notre société, où on voit les particuliers attendre leur salut des puissants groupes industriels et de l'Etat, il convient de souligner que toute initiative prouvant à quel point l'effort personnel déployé sur une petite échelle peut s'avérer bénéfique mérite de retenir l'attention. Ainsi que l'ont démontré les coopératives communautaires, il est possible de rendre à toute une collectivité amour-propre et confiance en soi même lorsque la situation paraît sans issue ou presque.

Coopératives en Europe

PAYS BAS

Michael Young

Mutual Aid Centre - London

Table des Matières

1. Introduction	NL 1
2. Les coopératives agricoles	NL 1
3. Les coopératives de crédit	NL 3
4. Les coopératives de consommation	NL 3
5. Les coopératives ouvrières	NL 4
6. Le développement de l'A.B.C.	NL 6
7. Discrimination à l'encontre des coopératives	NL 10
8. Les goulots d'étranglement	NL 11
9. Addendum	NL 14
10. Appendices	NL 14

Remerciements

L'auteur souhaite exprimer sa gratitude à M. PROVILY, président de l'ABC, pour l'organisation des rencontres aux Pays Bas ainsi que pour la transmission d'informations notamment le rapport préparé pour le séminaire de l'OCDE à Dartington Hall. Les remerciements vont également à Mr. C. CASSEE, vice président, et Dr. H. WERKMAN, secrétaire, pour toute leur aide.

1. Introduction

L'histoire des coopératives considérée sous ses principaux aspects est la même que celle de leurs homologues de la plupart des autres pays de la CEE. La République fédérale d'Allemagne et la Belgique se distinguent de leurs voisins à un point tel qu'elles constituent une catégorie à part.* Par ailleurs, on a vu se créer dans tous les autres pays, à côté des coopératives agricoles ainsi que des coopératives de crédit et de consommation qui existaient depuis longtemps déjà, des coopératives ouvrières en nombre croissant. Il s'agit de ce que l'on appelle en allemand les Arbeiterproduktionsgenossenschaften, un terme qui a au moins l'avantage d'être précis.

2. Les coopératives agricoles

Avant de se pencher sur ce phénomène tout à fait récent, il convient de dire un mot des autres catégories de coopératives. Les coopératives agricoles sont aussi anciennes aux Pays-Bas que dans les autres pays. La première coopérative pour l'achat en commun d'engrais artificiels a été créée en 1877, la première laiterie coopérative en 1886, le premier marché aux légumes coopératif en 1887, la première sucrerie coopérative en 1889 et la première fabrique coopérative de carton-paille en 1900. Depuis lors, des progrès considérables ont été enregistrés en ce qui concerne les organisations d'agriculteurs, lesquelles étaient à l'origine financées dans une large mesure au moyen des capitaux fournis par leurs membres. Ceux-ci élisent les organes de gestion et, à cette fin, chacun dispose d'une voix. Le Marché commun a, de son côté, contribué au développement des coopératives agricoles ici comme ailleurs. Celles-ci ont délibérément pris leur essor dans des secteurs

* Les raisons pour lesquelles les coopératives ouvrières n'ont pas réussi à s'implanter en Allemagne sont fort bien exposées dans un article de H.H. Münkner, qui a pour titre "La situation des coopératives ouvrières de production en République fédérale d'Allemagne", Review of International Co-operation, Vol. 72, n° 3, 1979.

où la concurrence entre les distributeurs est loin d'être parfaite. D'autre part, elles coopèrent entre elles d'une manière qui pourrait servir de modèle aux coopératives ouvrières. * Enfin, il convient de noter que les coopératives agricoles sont maintenant, indépendamment du reste, d'importants employeurs. En 1979, elles occupaient au total 80 000 personnes. Les principaux secteurs où elles exerçaient leurs activités étaient les suivants :

- | | |
|--|--|
| Coopératives d'achats | - la part des 270 coopératives agricoles dans les achats effectués par l'ensemble des agriculteurs est de 60 % |
| Transformation de produits agricoles | - 50 coopératives prennent une part équivalant à 85 % de l'ensemble des activités du secteur |
| Coopératives de vente | - la part prise par 90 coopératives dans l'ensemble des produits agricoles vendus est de 70 % |
| Prestations de services à l'intention des agriculteurs | - 310 coopératives fournissent une large gamme de services, depuis la location d'outils et de matériel jusqu'à la comptabilité et au stockage. |

Le chiffre d'affaires des trois premiers groupes s'élève au total à plus de 12 milliards de dollars.

* F. Terlouw, "Le rôle des coopératives dans la commercialisation des produits agricoles et alimentaires aux Pays-Bas", Conseil national des coopératives agricoles et horticoles, La Haye.

3. Les coopératives de crédit

Les coopératives de crédit sont également puissantes. Les premières banques coopératives ont été créées à la fin du siècle dernier, l'une, la banque Raiffeisen, à Utrecht en 1889 - il s'agissait en fait d'une fusion - et l'autre, la Creditbank, à Eindhoven, pour le sud du pays. Les membres de celles-ci étaient, de leur côté, des banques coopératives indépendantes directement gérées par leurs membres à elles.

Elles ont réussi à tenir le coup face aux difficultés résultant de la grande crise des années 30 et de la guerre et se sont ensuite développées rapidement. Le secteur agricole a reçu un tiers de l'aide attribuée au titre du plan Marshall, ce qui a permis de soutenir non seulement l'agriculture, mais encore les banques, auxquelles de plus en plus d'agriculteurs prenaient l'habitude de recourir. Au début des années 70, on décida de fusionner ces diverses banques et c'est ainsi qu'en 1979 fut créée la Rabobank, qui est la deuxième banque des Pays-Bas, avec un bilan s'élevant à un total de 43 millions de dollars. Elle compte 990 membres qui sont des banques coopératives implantées un peu partout et disposant d'un réseau de 3100 agences. Ces nombreuses banques coopératives ont au total un peu moins d'un million de membres et occupent 25 000 personnes rémunérées. Dans le secteur de la banque, les coopératives ont enregistré des progrès constants.

4. Les coopératives de consommation

On ne peut pas parler ici d'une réussite comme dans le cas des précédentes. Les coopératives de consommation ont vu le jour après 1860, peu après que la première au monde eut été créée à Rochdale. A partir de ce moment-là, elles se développèrent de façon constante, et ce durant une assez longue période. Vers 1920, il y avait 700 coopératives de consommation, lesquelles comptaient environ 400 000 membres. A cette époque, le gouvernement leur accordait ^(volontiers) des prêts sans intérêts de façon à empêcher les prix d'augmenter.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la situation n'a plus été aussi favorable, loin de là. La concurrence au niveau du commerce de détail est devenue

plus âpre. Les économies d'échelle, répercutées au plan des achats et qui, par ailleurs, influent sur la taille des supermarchés, sont considérables, et les besoins en capitaux, pour que ces économies puissent être réalisées, sont tout aussi importants. Les coopératives de consommation n'ont pas trouvé aussi facilement ces capitaux que leurs concurrents. En outre, elles ont fait les frais du déclin de l'esprit coopératif.

Ce déclin a été progressif. En 1959 fut créé un puissant organisme central sous la dénomination de Coop Nederland. Dans les années 60, son chiffre d'affaires représentait encore 7 % de celui de l'ensemble des détaillants néerlandais. Par ailleurs, il possédait 13 % des supermarchés qui existaient à l'époque ainsi que 500 épiceries au total. Du fait de la centralisation, cependant, les membres n'étaient plus guère en mesure de participer à leur gestion. Les parts furent remplacées par des cartes de membre, lesquelles ont été à leur tour supprimées par la suite. Ensuite, on substitua des timbres-primés aux dividendes. Tout cela ne fit en définitive qu'accélérer le déclin. L'organisme dénommé Coop Nederland a fini par être dissout et seules ont subsisté les cinq coopératives régionales qui n'avaient pas été englobées dans la fusion de 1959. En 1979, ces cinq coopératives ont créé un organe consultatif sous le nom de Coop Holland.

5. Les coopératives ouvrières

La présente esquisse met en évidence l'intérêt particulier de ce rapport sur les coopératives ouvrières. Celles-ci ont une histoire encore plus ancienne que celles dont j'ai parlé plus haut. C'est en 1825 que les constructeurs de digues s'organisèrent et en 1830 que les tourbiers les imitèrent, mais il fallut attendre longtemps pour voir ces organisations se développer dans une mesure importante. En 1901 fut fondé, à l'initiative de Frederik van Eeden, médecin, poète et philosophe, le Mouvement pour la propriété collective des terres. Il espérait que l'on arriverait à convertir les agriculteurs à l'idée de posséder et de travailler la terre en commun. Deux ans plus tard, environ huit cent personnes avaient adhéré au

mouvement. Elles s'étaient rassemblées dans un domaine où elles vivaient selon les principes énoncés par son fondateur. Malheureusement, l'expérience fut de courte durée. Quelques coopératives ouvrières subsistèrent dans l'imprimerie, la fabrication des cigares et la construction, mais leur nombre demeura peu élevé jusqu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

C'est seulement en 1959 que la Fédération des coopératives ouvrières fut créée sous les initiales A.B.C. (Associatie van Bedrijven Op Coöperatieve Grondslag). Traduit en français, cet intitulé signifie Association d'entreprises gérées selon les principes de la coopération. Les coopératives qui remplissent les conditions nécessaires, à savoir, en gros, se conformer aux principes arrêtés par l'Alliance coopérative internationale, peuvent devenir membres. Aux assemblées générales de l'A.B.C. chaque coopérative membre dispose d'une voix, indépendamment du nombre de travailleurs qu'elle occupe.

Dans les années 60, le développement a été lent et c'est seulement au cours de la décennie suivante que s'est produit le grand démarrage. Celui-ci a été rendu possible grâce à l'aide de la Confédération Générale des SCOP, l'organisation coopérative fédérale à laquelle le TEN a consacré une partie assez importante de son rapport sur les coopératives françaises. Un document dont le contenu portait sur la question des statuts des coopératives ainsi que sur les possibilités offertes par cette formule fut largement diffusé dans le pays. Les syndicalistes et les hommes politiques néerlandais commencèrent à s'intéresser à ce qui était pour eux une conception nouvelle de l'auto-gestion. Des étudiants entreprirent des recherches et des journalistes écrivirent des articles sur les coopératives. L'auto-gestion, si elle ne fut pas tout à fait au centre des préoccupations de l'opinion publique, retint tout de même assez largement l'attention de celle-ci.

L'intérêt croissant que suscitaient les coopératives se traduisit notamment par la décision de faire entreprendre une grande étude sur cette question, décision que prirent les deux principales fédérations syndicales. Mais les travaux

avancèrent lentement et c'est seulement en 1979 que les conclusions furent rendues publiques. Le rapport en question est le plus complet qui ait jamais été publié sur le développement que les coopératives ouvrières néerlandaises ont connu jusqu'à présent - des comparaisons y sont faites, à cet égard, avec leurs homologues français et britanniques - ainsi que sur ce qu'il y a lieu de faire pour en favoriser l'essor à l'avenir. * Une commission interdépartementale officielle fut par ailleurs créée et ce fait a amené le gouvernement à s'intéresser de façon continue à cette question. D'une manière générale, on peut dire que tous les grands partis politiques, sauf un, sont favorables aux coopératives ouvrières. Les partis en question sont les chrétiens-démocrates, les socialistes et les jeunes démocrates, appelés de façon plus brève D66. Mais cela ne veut pas dire que l'on ait fait quelque chose jusqu'à présent. Ce qui est vrai, c'est que dans l'ensemble l'ambiance est meilleure et qu'il est permis d'espérer bien plus que par le passé que l'on va effectivement entreprendre des actions concrètes.

Avant même que le rapport des syndicats ne fût rendu public, l'A.B.C. avait entrepris sa propre étude. En fait, celle-ci a été réalisée pour le compte de l'A.B.C. par un groupe de consultants dénommé Adviesgroep Mens en Organisatie, qui est lui-même une coopérative faisant partie de cette même A.B.C. J'y reviendrai un peu plus loin.

6. Le développement de l'A.B.C.

Comme dans nombre d'autres pays, on ne dispose pas de données chiffrées sûres en ce qui concerne l'augmentation du nombre des coopératives. Cela est dû au fait que celles-ci peuvent se faire enregistrer en tant que sociétés du type ordinaire ou comme coopératives et sous cette dénomination si une marche à suivre a été prévue à cette fin, ou ne pas se faire enregistrer du tout et dans ce cas elles n'ont aucune existence légale. L'A.B.C. a dû se borner à recueillir dans les journaux et autres publications le plus de renseignements possible sur les coopératives

* Werken in Koöperatie. Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, 1979. 326 pages. Un résumé de 40 pages portant le même titre a été publié en novembre 1979. Le rapport a été traduit en anglais et est également disponible dans cette langue.

existantes ainsi que sur les créations nouvelles. Sur la base des données recueillies, l'A.B.C. estime que le nombre des coopératives ouvrières est passé de 80 en 1978 à plus de 200 en 1981.

Celles-ci ne sont pas toutes membres, loin de là, de l'A.B.C., et ce pour la raison très simple que cet organisme ne dispose toujours pas d'un personnel à temps complet, ne serait-ce que pour effectuer les travaux auxquels donnent lieu les membres actuels, indépendamment de la recherche de nouveaux membres. De crainte d'alourdir encore la tâche à laquelle doivent faire face les membres du comité directeur de l'A.B.C., lesquels ne sont pas rémunérés, on n'a même pas essayé d'organiser une campagne de propagande, en tout cas pas depuis la publication, au début des années 70, du document dont j'ai déjà parlé. Les membres du comité directeur sont déjà surchargés de travail à l'heure actuelle. Entre autres choses, ils sont très souvent appelés à siéger au comité directeur de certaines coopératives dont les membres ne sont pas en mesure de faire partie de cette instance. Cela s'explique par le fait que les coopératives font l'objet d'un traitement discriminatoire en matière d'assurances sociales. Je reviendrai plus en détail sur cette question au cours de cet exposé.

Bien qu'aucune campagne de recrutement n'ait été organisée, l'A.B.C. a vu le nombre de ses membres augmenter constamment. A fin 1975, cet organisme comptait huit sociétés membres qui occupaient 400 travailleurs. En 1980, il y avait 38 sociétés employant 1980 personnes, comme le montre le tableau ci-dessous. A la date du 1er janvier 1981, l'A.B.C. avait 46 membres, dont 30 avaient débuté avec le statut de coopérative tandis que 6 autres coopératives étaient issues de la reconversion d'entreprises capitalistes solides et 2 d'entreprises capitalistes en difficulté. Le mouvement a été constamment ascendant. Aucune coopérative ouvrière n'a jusqu'à présent cessé ses activités par suite de faillite ou pour une autre raison.

Développement des sociétés coopératives affiliées à l'A.B.C.

	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980 *</u>
Travailleurs	1387	1666	1735	1980 *
Membres	408	485	634	770 *
Chiffre d'affaires * *	152	163	195	221 *
Sociétés affiliées	15	18	25	38

* estimations

* * en millions de florins

Les coopératives ouvrières ne se répartissent pas de façon égale entre les différentes branches d'industrie. La majorité d'entre elles appartiennent au secteur de la construction ou sont étroitement liées à celui-ci. Il y a six entrepreneurs du bâtiment, sept bureaux d'architectes et sept autres coopératives, groupant des ingénieurs du génie civil, des charpentiers, des plombiers et des peintres en bâtiment. Plusieurs d'entre elles sont spécialisées dans la construction de logements gérés par des organismes dépendant des pouvoirs publics ainsi que dans la rénovation de bâtiments anciens. Il s'agit là d'activités assez peu lucratives de sorte que la concurrence n'y est pas très vive. D'autre part, leurs membres se préoccupent beaucoup de l'amélioration des logements destinés aux personnes les plus démunies. Il est hors de doute que le fait pour le secteur de la construction d'être gros utilisateur de main-d'oeuvre facilite l'adoption d'une forme d'organisation coopérative. Lorsqu'il apparaît que des coopératives bien connues dans le secteur de la construction sont des entreprises commercialement rentables, d'autres sont alors incitées à se lancer dans le même genre d'activité. En outre, elles peuvent se soutenir mutuellement dans le cadre de la même branche d'activité tout en bénéficiant

d'une position concurrentielle. C'est ainsi qu'une coopérative d'architectes, Werkplaats, a fait les plans d'une usine qui est actuellement construite par la GCB, coopérative (réputée) appartenant au secteur de la construction, et qu'une autre coopérative, plus importante, MOES, a récemment exécuté des travaux d'agrandissement à l'usine de la coopérative Artiplast, qui fabrique des matières plastiques.

Il y a lieu de signaler également, s'agissant des membres de l'A.B.C., le nombre assez élevé de professionnels qui en font partie. Il vient d'être fait référence à des architectes et à des ingénieurs du génie civil. Il convient d'y ajouter plusieurs consultants en publicité, un bureau de comptabilité, des spécialistes du recrutement, des professionnels spécialisés dans les problèmes du logement, sans oublier Mens en Organisatie qui, comme son nom l'indique, s'occupe d'organisation et non de gestion. Cette dernière n'accepte de mission que si elle est en mesure de procéder à des consultations aux différents niveaux d'une hiérarchie quelconque et pas seulement à l'échelon de la direction.

Il est permis à des gens de toute profession, sauf celle d'avocat, de créer une coopérative. Le droit néerlandais est différent à cet égard de celui de certains autres pays de la C.E.E. , lequel stipule que les groupements de professionnels doivent être constitués sous la forme d'une société en commandite simple. Aux Pays-Bas, les coopératives peuvent revêtir trois formes différentes, la dernière consistant en ceci que les membres n'assument aucune responsabilité à l'égard de la société. (groupements de) Les professionnels ne sont pas tenus d'appartenir à la première de ces trois catégories. La coopérative Van Steenis, qui est dirigée par le président de l'A.B.C. et qui effectue des travaux de génie civil, est une société à responsabilité limitée. Chaque membre est tenu de posséder une part s'élevant à 4500 florins. En outre, il assumerait en cas de cessation de paiements une responsabilité portant sur une somme de 3000 florins. On trouvera en annexe des études qui sont en fait des résumés, sur les cinq coopératives ci-après :

Moes dans la construction

Artiplast dans la fabrication des matières plastiques

Mens en Organisatie spécialisée dans les activités de consultant

Ver Nobel dans les vêtements pour enfants

Sara, qui s'occupe de publications féministes

7. Discrimination à l'encontre des coopératives

Le rapport élaboré à l'intention de l'A.B.C. et dont j'ai déjà parlé indique que la législation qui est appliquée aux Pays-Bas en matière de coopératives est surtout conçue en fonction des besoins de l'agriculture. Par contre, elle n'est pas aussi bien adaptée, tant s'en faut, à ceux des coopératives ouvrières, et ce pour trois raisons.

1. Dans les coopératives agricoles, le comité de gestion est composé d'agriculteurs qui ne sont pas leur propre employeur. Par contre, le concept même de coopérative ouvrière implique que ceux qui sont occupés par celle-ci fassent également partie de son comité de gestion. Selon la pratique qui prévaut dans la majeure partie du pays, les travailleurs à temps complet qui se trouvent par ailleurs dans la situation d'un employeur, c'est-à-dire font partie du comité de direction, sont leur propre employeur, en d'autres termes employés par eux-mêmes. Comme les autres travailleurs indépendants, ils n'ont pas droit aux allocations de chômage et de maladie. Le montant de ces indemnités est très élevé. En effet, il représente 80 % de la rémunération antérieure pendant les six premiers mois de chômage et il en est de même en cas de maladie. Ce n'est donc pas avec plaisir que quelqu'un se voit privé d'un tel droit.
2. Les coopératives agricoles n'ont pas besoin d'être des "maisons de verre" comme les coopératives ouvrières. Tous les agriculteurs établis à un endroit déterminé peuvent être membres de la coopérative locale, mais

il se peut que l'on ne sache pas toujours - et au demeurant cela n'a pas grande importance - si tous les agriculteurs sont ou non membres. Dans le cas d'une coopérative ouvrière, par contre, la situation est parfaitement claire. Ou bien tous les travailleurs ont le droit de devenir membres, ou bien ils ne l'ont pas. Selon l'A.B.C., ce droit devrait être prévu sans aucune ambiguïté dans les statuts de toutes les coopératives ouvrières.

3. Les coopératives agricoles occupent des personnes qui ne sont pas membres ou qui ne le sont pas nécessairement. Pour la raison qui vient d'être indiquée, cela n'est pas admissible dans une coopérative ouvrière.

Les différences entre les coopératives agricoles et les coopératives ouvrières sont telles que l'A.B.C. a demandé au gouvernement de faire voter une législation qui réponde à ses objectifs. Cela nécessitera la création d'un nouveau cadre juridique, mais on prévoit qu'il faudra encore plusieurs années pour que cela se fasse.

8. Les goulots d'étranglement

La réforme de la législation n'est pas la première priorité qui ait été proposée au gouvernement à la suite de la publication du rapport de Mens en (d'avril 1980) Organisation et du colloque qui a suivi celle-ci. Au cours de ce colloque, diverses personnalités ont pris la parole : Wil Albeda, ministre des Affaires sociales, le vice-président de la Fédération des Unions générales, le président des Syndicats protestants, ainsi que M. Provily. Les priorités de l'A.B.C. sont actuellement les suivantes :

1. Modifier la loi sur les assurances sociales de façon que les travailleurs-administrateurs bénéficient également des prestations prévues en cas de chômage ou de maladie. Cette question a déjà été examinée.
2. Les coopératives sont pour ainsi dire condamnées à manquer en permanence de capitaux, notamment de fonds de roulement. Les banques se méfient en général

des coopératives dont elles mettent en doute la stabilité au plan de la gestion en se basant sur le fait que les membres des comités de direction sont réélus chaque année ou peuvent l'être et que le personnel est habilité à désigner les responsables de l'entreprise par l'intermédiaire du dit comité de direction. Du fait de cette méfiance, il faut normalement obtenir la garantie de l'Etat avant que les banques, même les banques coopératives, acceptent de fournir des fonds. Jusqu'à une date récente, le ministère des Affaires économiques, dès qu'il recevait une demande de garantie, consultait la banque qui avait refusé de prendre une décision. Il y a peu de temps, ce ministère a accepté - et il convient de s'en féliciter - de demander à l'A.B.C. elle-même de lui faire connaître son point de vue chaque fois qu'une demande de garantie serait adressée au dit ministère. Dans le passé, les travailleurs devaient fournir 10 % au moins du capital. Le chiffre a été abaissé à 2 %, mais certaines coopératives nouvellement créées éprouvent encore des difficultés à cet égard. Il est hors de doute que les dispositions d'ordre financier concernant les coopératives doivent être entièrement revues.

3. Les coopératives, comme les autres sociétés, doivent d'habitude payer de lourds impôts lorsqu'elles rachètent une société en faillite à son liquidateur. C'est ainsi, par exemple, que lorsqu'il ressort de la comptabilité de cette société que les stocks et le matériel valent 100 000 florins, chiffre calculé sur la base des amortissements intervenus au cours des années écoulées, mais que la valeur réelle nette de ces mêmes stocks et de de même matériel est estimée à 400 000 florins, on considère alors que la société intéressée a réalisé un "bénéfice" de 300 000 florins sur lequel aucun impôt n'a encore été perçu. Or, le taux de l'impôt sur le bénéfice est de 50 %, de sorte que le gouvernement prélève d'emblée une somme de 150 000 florins. Tel est le montant qu'une coopérative succédant à une société devrait trouver. Au cours des pourparlers qu'elle a menés avec le

gouvernement, l'A.B.C. a marqué son plein accord sur le fait que, si les coopératives n'étaient pas tenues d'assumer des obligations à cet égard, il conviendrait d'imposer certaines limitations en ce qui concerne l'utilisation de ces "bénéfices". Il ne saurait être question de les répartir entre les membres des coopératives. En modifiant la loi sur ce point, on parvient ^{(drait} à sauver des milliers et des milliers d'emplois supplémentaires.

4. L'A.B.C. souhaiterait vivement que l'on adopte le système français qui consiste à affecter les bénéfices avant impôts à des réserves indivisibles. Il s'agit là, pour les coopératives françaises, d'un avantage considérable qu'il conviendrait sans doute d'étendre à d'autres pays.
5. La comptabilité des coopératives est ouverte à tous les membres. Ceux-ci peuvent avoir connaissance de toutes les données de la situation. Aucun chiffre n'est dissimulé comme c'est très souvent le cas dans les sociétés capitalistes. Il conviendrait que le gouvernement tienne davantage compte de cette réalité au cas où certaines mesures de faveur seraient envisagées.
6. L'A.B.C. a demandé une subvention au gouvernement de façon à pouvoir engager du personnel rémunéré - il n'y en a pas à l'heure actuelle - en vue de créer de nouvelles coopératives qui pourraient résorber dans une certaine mesure le chômage qui sévit dans le pays. La plupart des coopératives affiliées à cet organisme ne paient qu'une cotisation symbolique, car on craint que nombre d'entre elles ne soient pas en mesure de faire plus. Le gouvernement a rejeté la demande de l'A.B.C. parce qu'il la considérait - pour des raisons qui ne sont pas tout à fait claires - comme une organisation d'employeurs, ce qui, dans le passé, avait eu pour conséquence de l'exclure du bénéfice de semblables subventions. C'est pourquoi l'A.B.C. est en train de mettre en place une "fondation autonome", ce qui lui permettra de recevoir une subvention destinée à rendre l'organisation centrale des coopératives ouvrières apte à subvenir à ses propres besoins. Il lui appartiendra en premier lieu, cela est évident, de recruter de

nouveaux membres parmi les nombreuses coopératives qui ne sont toujours pas affiliées à cet organisme et dont les membres ne voient pas l'utilité d'adhérer à celui-ci s'il n'est pas en mesure de leur apporter un soutien accru.

Les coopératives ouvrières des Pays-Bas n'ont pas connu le même développement, tant s'en faut, que les coopératives agricoles, mais il est hors de doute qu'elles sont en progrès. Si celui-ci continue au rythme actuel, elles deviendront avec le temps une force économique importante, surtout si l'on parvient à résoudre les problèmes dont j'ai parlé.

Addendum

Le gouvernement néerlandais a annoncé après l'achèvement du présent rapport qu'il accorderait à l'A.B.C. une aide s'élevant à 500 000 florins par an pendant les quatre années à venir. Cela permettra à cet organisme d'engager du personnel permanent et à temps complet. Il s'agit là de toute évidence d'un grand pas en avant pour l'ensemble des coopératives ouvrières.

APPENDICE

Première étude de cas : la coopérative de construction Moes

Cette firme a débuté en 1932. Il s'agissait d'une petite entreprise, qui n'a occupé jusqu'en 1945 qu'une vingtaine de personnes. M. Moes, le fondateur, était charpentier et entrepreneur. Au lendemain de la guerre, il a fallu reconstruire de nombreux bâtiments qui avaient été détruits ou endommagés et, de ce fait, la coopérative a connu un essor rapide. Il fallait aménager de nouveaux polders pour remplacer ceux qui avaient été mis en piteux état par les Allemands et sur ces nouveaux polders construire des bâtiments pour les exploitations agricoles. L'entreprise se développa à mesure que l'on mettait en valeur de nouvelles terres. En 1967, une ville nouvelle, Lelystad, vit le jour sur l'un des

principaux polders. Celle-ci compte déjà 40 000 habitants. Une autre ville, Almere, a été créée en 1974 et on prévoit qu'elle aura 240 000 habitants en l'an 2000. La coopérative construit entre six cents et sept cents maisons par an, dans lesquelles sont surtout relogés des gens ^(d'Amsterdam) qui avaient dû quitter les immeubles où ils vivaient parce que ces derniers devaient être démolis ou reconstruits. La même coopérative y édifie également des bureaux et des usines. Elle doit affronter une vive concurrence chaque fois qu'il s'agit pour elle de remporter un nouveau marché, ce qui l'oblige à consentir tout le temps des rabais sur ses prix. Elle s'est spécialisée dans les constructions sur polders et applique à cette fin une méthode qui consiste à couler le béton sur place, de sorte que les travaux avancent très vite. Ajoutons qu'elle dispose des moyens nécessaires pour construire entièrement quinze maisons par semaine sur un chantier déterminé, ce qui donne un total d'environ sept cents sur une année.

La maîtrise dont elle peut faire état, s'agissant des techniques de construction dans lesquelles elle s'est spécialisée, elle la doit à une seule personne, à savoir un ingénieur du génie civil, dont le rôle a été très important dans l'entreprise à partir de 1969, année où il fut nommé directeur. M. Van de Graaf avait travaillé auparavant dans une société également spécialisée dans les constructions en béton et il était au courant de tout ce qui concernait les maisons préfabriquées et la coulée du béton. Grâce à ses connaissances et à son dynamisme, il a été à même de donner une impulsion nouvelle à la coopérative. D'autre part, il est apparu, au moment où il a été nommé à ce poste, que l'entreprise devait aller s'établir ailleurs, ses installations étant devenues insuffisantes. Le déménagement intervint en 1971. A ce moment-là, l'entreprise était toujours la propriété d'une seule famille. M. Moes avait un fils et deux filles, mais il se rendait compte qu'aucun d'entre eux n'était à même de la diriger après son départ à la retraite. Trop nombreux étaient déjà les responsables à l'échelon supérieur qui appartenaient à la famille, ce qui expliquait en partie le fait que jusqu'en 1975 les affaires avaient été très mauvaises, au point que les pertes avaient été

supérieures aux bénéfiques. La première idée de M. Moes fut de vendre son entreprise à une autre grande société appartenant au même secteur. mais la firme avec laquelle il avait pris contact à cette fin répondit qu'elle n'accepterait cette solution que si M. Van de Graaf entraînait également à son service. Ce dernier refusa parce qu'il préférerait rester dans une entreprise d'une taille plus réduite. C'est alors que le comité d'entreprise proposa de transformer la société en une coopérative. Nombre de ces travailleurs étaient occupés dans cette entreprise depuis très longtemps, conformément à une tradition en honneur dans cette région du pays. Par ailleurs, les intéressés étaient animés d'un réel esprit de famille et ils ne voulaient pas que leur entreprise soit cédée à une grande société.

L'idée de créer une coopérative ayant été mise en avant, la question se posait de savoir comment la traduire dans les faits. Par bonheur, un sociologue était en train d'étudier à ce moment-là le fonctionnement du comité d'entreprise. Grâce à ses relations et à sa connaissance des rouages gouvernementaux, M. Werkman réussit à mettre le comité d'entreprise en rapport avec des fonctionnaires appartenant à certaines administrations centrales. Et c'est ainsi que les échanges de vues qui eurent lieu entre ces derniers et le comité aboutirent à un projet visant à transformer cette entreprise familiale en une coopérative. M. Werkman fut appuyé par M. Van de Graaf, qui voulait faire en sorte que cette société demeurât une entité distincte.

M. Moes, s'étant rendu compte qu'il ne pouvait vendre l'entreprise sans l'accord de M. Van de Graaf, se déclara prêt à accepter l'idée de créer une coopérative. Des fonds furent empruntés auprès de la Banque nationale d'investissement. Le capital devait constituer une masse indivisible de façon que personne, parmi les travailleurs, ne puisse s'emparer de ce qui, dans le cas contraire, aurait été sa part. Le prêt bancaire devait être assorti d'une garantie du ministère des Affaires économiques. Une somme totale de 4.200.000 florins fut versée et, de son côté, M. Moes laissa 1 million dans l'entreprise, sans intérêt, à titre d'apport

personnel. Cette somme lui fut remboursée intégralement en 1981.

La coopérative fut créée en 1976 et les travailleurs décidèrent au cours d'une assemblée générale que les bénéfices ne seraient pas répartis entre eux jusqu'au moment où 4 millions de florins au moins auraient été affectés au fonds de réserve. Par la suite, un tiers des bénéfices annuels serait versé aux travailleurs, un tiers serait affecté au fonds de réserve et le tiers restant servirait à payer les impôts sur les revenus nets. 1981 est la première année pour laquelle les travailleurs aient reçu quelque chose.

D'autre part, la coopérative compte 400 membres sur un personnel d'environ 1000 personnes. Environ 200 d'entre eux seulement assistent à l'assemblée générale, qui se tient normalement une fois par an, en juin et à d'autres moments en cas d'urgence. La ligne de conduite de l'entreprise est déterminée par le conseil d'administration, lequel soumet des propositions au comité de gestion, qui est élu par l'assemblée générale.

Quiconque est occupé dans l'entreprise depuis un an peut devenir membre, mais tous les travailleurs, pas seulement les membres, reçoivent leur part des bénéfices. Les calculs pour cette année seront très compliqués en raison du fait que plusieurs membres ainsi que plusieurs travailleurs ont quitté l'entreprise. Ces derniers ont cependant droit à leur part des bénéfices pour chacune des années durant lesquelles ils ont été occupés dans l'entreprise. Seuls, jusqu'à présent, les travailleurs qui prenaient leur retraite ont reçu leur part, et ce au moment de leur départ à la retraite. Cela en raison de la nécessité de verser les 4 millions de florins au fonds de réserve.

A noter par ailleurs que la rotation du personnel y est considérable. Les gens préfèrent travailler non loin de l'endroit où ils habitent. Ils changent d'emploi selon les endroits où se trouvent les chantiers. L'an dernier, sur les quelque 1000 travailleurs que compte l'entreprise, 400 étaient des nouveaux. L'esprit coopératif n'est pas aussi développé chez ces travailleurs "de passage"

que chez leurs camarades plus stables.

M. Van de Graaf est mort du cancer en 1978. Ce fut une grande perte pour l'entreprise. On le savait condamné depuis six mois. Il fut décidé qu'il serait remplacé par un groupe de quatre responsables et non par une seule personne.

M. Van Veen, directeur commercial, avec qui nous avons eu un entretien, est entré à la société en 1977. Auparavant, il travaillait dans une autre entreprise du bâtiment, également une entreprise familiale, dans laquelle son avancement était bloqué du fait de la présence des fils du fondateur. Interrogé sur le point de savoir si à son avis la coopération était préférable en tant que mode de gestion, il s'est borné à répondre que celui-ci n'était pas plus mauvais qu'un autre et qu'il était difficile de dire s'il était meilleur. M. Van Veen pensait qu'il faudrait beaucoup de temps encore pour que le mode de gestion coopératif arrive à s'imposer réellement. "Il faudra changer la mentalité des gens", a-t-il notamment fait observer. Il a notamment parlé des difficultés résultant de la taille de l'entreprise, du fait que celle-ci avait des chantiers très éloignés les uns des autres et qu'en conséquence les liens qui unissaient les différents départements ainsi que les travailleurs n'étaient pas très étroits. Il était difficile de les faire travailler ensemble. En outre, a-t-il fait remarquer, le Hollandais se caractérise en général par son âpreté au gain. Les quatre cents membres sont des partisans convaincus de la coopération et il en est de même de certains autres travailleurs. Leurs conditions de travail sont meilleures et ils ont le sentiment de participer vraiment au développement de l'entreprise. De plus, la formule du partage des bénéfices est intéressante. Il souhaitait, quant à lui, travailler à l'essor de la coopération, mais il était conscient de la nécessité d'avoir, comme on dit, les deux pieds sur terre. Dans une entreprise où il y a mille personnes, on risque fort d'avoir mille points de vue différents sur ce que doit être une coopérative.

Nous avons ensuite demandé à M. Van Veen quelle était l'attitude des ministères et des pouvoirs locaux qui passent des commandes à la coopérative. Il a

répondu que certaines firmes étaient réticentes à l'idée de leur passer des commandes parce qu'il s'agissait d'une coopérative. Parfois, ils en recevaient de grandes compagnies d'assurances ainsi que d'organismes tels que des caisses de retraite. Pour convaincre des clients potentiels que la situation de son entreprise était parfaitement saine, il devait chaque fois prendre avec lui les documents comptables relatifs à celle-ci et les leur soumettre pour examen. Cela lui procurait toujours, du reste, une grande satisfaction. Son entreprise construisait surtout des logements gérés par des organismes publics et autres logements à bon marché dépendant des pouvoirs locaux ainsi que des logements dont l'édification est rendue possible grâce à l'octroi de conditions de faveur. La coopérative collabore avec des groupements d'architectes et de spécialistes du bâtiment ainsi qu'avec des sociétés de logement en vue de l'édification de vastes ensembles à bon marché. Quelque 70 % des activités de la coopérative concernent le secteur des logements à gestion publique. Par ailleurs, elle construit à l'intention de propriétaires particuliers quelques logements à bon marché bénéficiant d'importantes subventions de l'Etat. En outre, elle construit des usines et des magasins et restaure des bâtiments anciens.

Nombre d'autres entreprises créées dans les années 30 se trouvent maintenant dans la même situation que la firme Moes. Les fondateurs sont désireux de prendre leur retraite et de trouver des successeurs, mais dans leur famille personne ne remplit les conditions nécessaires pour reprendre la direction de semblables entreprises. Certains de ces dirigeants sont venus voir ceux de la coopérative Moes pour recueillir des informations sur la marche à suivre pour procéder à une reconversion dans le même sens.

Les syndicats

Les travailleurs sont syndiqués à 60 %. Les uns appartiennent à l'Organisation confessionnelle chrétienne et les autres à l'Organisation générale des travailleurs. Dans un premier temps, les syndicats furent très satisfaits de voir que la

firme avait été sauvée, mais depuis lors ils ont perdu une partie de leur influence. Lorsque les travailleurs sont directement associés à la gestion d'une entreprise, les comités d'entreprise, qui existent depuis longtemps déjà, voient leur rôle diminuer. Dans toutes les sociétés néerlandaises d'une certaine importance, il doit y avoir, aux termes de la législation en vigueur, un comité d'entreprise. Chez Moes, les syndiqués sont, de tous les travailleurs, les plus fortement motivés et les plus "engagés".

Les dirigeants de la firme doivent convaincre à la fois le comité d'entreprise et le conseil d'administration du bien-fondé de leur politique. Le comité d'entreprise s'intéresse plutôt à des avantages de portée limitée, par exemple des augmentations de salaires, alors que le conseil d'administration se préoccupe davantage des perspectives à long terme que l'on peut entrevoir pour l'entreprise. Si tous les travailleurs étaient membres de la coopérative, celle-ci ne serait pas tenue d'avoir un comité d'entreprise, lequel représente en réalité le syndicat.

Les salaires que perçoivent les travailleurs de l'entreprise sont fixés en accord avec les syndicats et, ce par le biais de la procédure définie à cette fin. Ce sont les directeurs qui élaborent la grille des salaires pour l'ensemble du personnel. Celle-ci est soumise au conseil d'administration, qui, s'il marque son accord sur les propositions, la transmet à l'assemblée générale. Les écarts sont en gros de 3 à 1, pas plus, le point de repère étant constitué par la moyenne des salaires des travailleurs manuels. En matière de rémunérations, la firme ne peut pas s'éloigner beaucoup de cette grille, sinon elle perdra des gens capables qui iront ailleurs. Dans un premier temps, tous les travailleurs manuels reçurent le même salaire, mais on ne tarda pas à s'apercevoir que les meilleurs s'en allaient de sorte qu'il ne restait plus que ... les autres. C'est pourquoi on abandonna cette pratique. M. Van Veen, le directeur, reçoit souvent des appels téléphoniques de gens qui lui offrent le double de ses appointements, mais jusqu'à présent il n'a pas donné suite à de telles offres. En effet, il en connaît qui, après avoir fait une carrière fulgurante dans d'autres entreprises, sont retombés aussi vite.

Les astres tombent aussi vite qu'ils montent, comme on dit. Si on perd une partie quelconque de ses moyens, on risque, dans une société capitaliste du type classique, de se retrouver au bas de l'échelle.

Les gens, estime-t-il, doivent assimiler trop de choses. Lorsque le pilote d'un hélicoptère est tout près du sol, il ne voit pas grand-chose, alors que sa vision s'élargit à mesure qu'il s'élève à la manière d'un responsable d'entreprise, et il tire beaucoup mieux parti de ce qu'il voit.

Dans tous les départements de la société, il existe des groupes de travail où l'on étudie un certain nombre de questions. Ces groupes se réunissent en principe chaque semaine dans les locaux où les membres exercent leurs activités. Au département financier, qui se trouve au siège central de la firme, le groupe se réunit tous les mois et au département commercial tous les quinze jours, selon les besoins. Le chef de chacun de ces groupes a, de son côté, des entretiens avec des membres du département dont le sien dépend directement. La personne qui, au sein de ces groupes, constitue le chaînon, est toujours le responsable. Si quelqu'un est mécontent de quelque chose, il peut s'adresser à la commission des réclamations.

Deuxième étude de cas : la coopérative Artiplast, à Lelystad

Lelystad est une ville nouvelle construite sur un polder, à environ 30 kilomètres d'Amsterdam. Nombre de maisons y ont été édifiées par la coopérative Moes.

Notre guide, Hugo van de Zwaluw, se mit au bout de quelques instants à exposer son point de vue sur la coopération tout en reconnaissant que son expérience en la matière était limitée. A son avis, celle-ci présente à la fois des avantages et des inconvénients.

Le premier de ^{ces} inconvénients réside, estime-t-il, dans le fait que des gens assez peu avertis sont appelés à prendre des décisions sur des questions qui dépassent leur compétence. D'autre part, de semblables décisions ne peuvent être

prises rapidement. Lorsqu'il s'agit de quelque chose d'important, il doit toujours attendre le mercredi, jour où se réunit le comité de gestion. Il estime également que l'on perd beaucoup de temps en discussions.

Par contre, la coopération a un avantage, à savoir que ceux qui sont occupés dans une entreprise gérée selon ces principes semblent être plus motivés, plus engagés, et travailler plus et mieux que dans les autres sociétés.

Hugo, dont l'anglais était assez correct, me parla ensuite du directeur, M. Stuifzand, qui était pour lui "le patron". Celui-ci, qui a fondé la coopérative il y a onze ans, avait auparavant dirigé, en association avec son frère, une usine de moulage par injection d'objets en matières plastiques. A un moment donné, il rompit avec son frère et décida de créer une coopérative, dont il apporta la totalité du capital initial.

Pour avoir le droit de devenir membre de la coopérative, il faut y être occupé depuis deux ans.

Dans l'atelier, nous rencontrâmes un rouquin aux yeux bleu clair qui faisait partie, d'après ce qui m'a été dit, du comité de gestion. Celui-ci ne me cacha pas qu'il préférerait travailler dans une coopérative plutôt qu'ailleurs parce que l'on y est associé à la gestion de l'entreprise. A la dernière réunion du comité de gestion on a débattu de la question de savoir s'il y avait lieu de remplacer les dirigeants actuels. Aucune décision n'avait encore été prise à ce moment-là. La discussion devait reprendre lors de l'assemblée annuelle de la coopérative, qui devait se tenir le Vendredi saint, le "jour où Jésus a quitté ce monde".

Un mouleur, nommé Theo Fleere, vint alors s'asseoir à la table où nous étions en train de prendre le thé. Theo faisait également partie du comité de gestion, dont les membres, rappelons-le, sont élus par les travailleurs. Celui-ci nous expliqua que M. Stuifzand avait créé cette coopérative parce que c'était son idéal. Il y croit encore dur comme fer. C'est comme cela qu'il conçoit la vie.

M. Stuijzand prêta à la firme une somme de 125 000 florins pour constituer le capital de départ. Sur cette somme, 25 000 florins lui ont été remboursés à une date assez récente. Tout le monde l'appelle le patron. Il est en effet le principal responsable de la conception aussi bien que le directeur, mais il ne se comporte pas comme un patron. Lorsqu'on s'adresse à lui, on l'appelle par son nom de famille. S'il n'est pas réélu au bout d'un an, ni par le comité de gestion, ni par l'assemblée générale. Il restera le directeur aussi longtemps qu'il le voudra, cela est évident pour tout le monde. Il a l'intention, a-t-il déclaré, de quitter la coopérative d'ici cinq à dix ans et de créer ensuite une nouvelle entreprise.

Certains occupent des postes où ils sont appelés à faire des choses et à prendre des décisions qui dépassent leurs capacités. Sans doute la firme s'est-elle développée trop vite. Huit personnes seulement y travaillaient au moment où Theo est entré. Maintenant, il y en a trente.

Le rapport, s'agissant de l'écart entre les salaires les plus élevés et les plus bas, est de 1 à 2,5 avant impôts. Les salaires des ouvriers de l'atelier sont légèrement supérieurs au niveau fixé par les syndicats. M. Smit, qui est ingénieur d'entretien, est le mieux payé. Le patron touche un tout petit peu moins, mais il ne travaille que quatre jours alors que M. Smit, lui, travaille cinq jours.

Theo faisait auparavant le même travail à Amsterdam, mais il voulait quitter cette ville parce qu'il estimait que le milieu ne convenait pas pour l'éducation des enfants. C'est pour cette raison qu'il alla se fixer à Lelystad.

Les membres n'investissent pas de fonds dans la société, mais ils y laissent leur part des bénéfices. Theo estimait que le délai imposé pour avoir le droit de devenir membre était trop long encore qu'en pratique il n'y ait pas de très grande différence entre les membres et les non-membres. Ces derniers prennent part aux discussions, mais ils ne votent pas. La règle relative au délai de deux ans pourrait être modifiée si une majorité se prononçait dans ce sens à l'assemblée générale.

L'assemblée générale, à laquelle prennent part une vingtaine de membres, se tient quatre ou cinq fois par an. Les réunions ont lieu dans la soirée, comme celles du comité de gestion, composé de trois personnes seulement, lesquelles sont élues. Le patron ne fait pas partie du comité de gestion, mais il assiste à la réunion une semaine sur deux. Les questions financières ainsi que le problème soulevé par la retraite de M. Stuifzand y donnent lieu à d'assez vives discussions. Au sein de cette instance, on s'est mis plus ou moins d'accord pour le remplacer, lorsqu'il s'en ira, par un groupe de responsables et non par une seule personne.

La seule assemblée générale qui se tienne pendant les heures de travail est l'assemblée annuelle de Pâques. Toutes les autres se tiennent en dehors des heures de travail.

Les deux derniers licenciements sont intervenus en 1973, au lendemain de la crise pétrolière. Les deux "victimes" avaient été désignées par le directeur. Ces dernières n'étaient pas membres. De leur côté, les membres ne peuvent être licenciés que par le comité de gestion.

La présence à un poste important d'une personne jugée indésirable avait donné lieu, dans un passé récent, à pas mal de discussions. Un vote eut lieu à ce sujet et les membres se prononcèrent contre l'intéressé. On ne voulait plus de lui à ce poste et l'intéressé a dû le quitter pour un autre. Il n'y a que deux syndiqués dans tout le personnel.

"Je tiens à dire ce que je pense et à prendre part aux décisions" : c'est ce que m'a dit Theo, qui préfère travailler dans une coopérative plutôt que dans une société du type classique, même s'il doit y gagner moins.

L'an dernier, on a procédé pour la première fois à une répartition des bénéfices. L'assemblée générale a décidé d'affecter 40 % de ceux-ci à des réserves et de répartir le reste entre les membres. Les années précédentes, on n'avait pas voulu le faire parce que cela aurait entraîné une augmentation du montant de

l'impôt sur le revenu à payer et, en outre, il aurait fallu acquitter un impôt pour la coopérative proprement dite. Quoi qu'il en soit, on a trouvé le moyen de réduire au moins le montant de l'impôt à payer. Auparavant, lorsque les bénéfices s'élevaient, par exemple, à 100 000 florins, dont 50 % allaient au fisc, il restait 50 000 florins. Si l'on en mettait 30 000 en réserve, il restait 20 000 florins à répartir. Ce montant donnait lieu à la perception d'un impôt, comme s'il avait été effectivement versé aux travailleurs. Le nouveau système consiste pour les travailleurs à s'attribuer une "gratification" de 40 000 florins sur le montant total des bénéfices indiqué plus haut. Cette gratification donne lieu à la perception d'un impôt. Il reste alors 60 000 florins, dont 50 % vont au fisc, mais cette fois il ne s'agit plus que de 30 000 florins, au lieu de 50 000, de sorte que le montant affecté à la réserve est toujours de 30 000 florins, comme c'était le cas précédemment.

Troisième étude de cas : Advies Groep Mens en Organisatie

M. Cassee, vice-président de l'ABC, arriva presque en même temps que nous à son bureau, situé dans une belle maison ancienne bordant l'un des nombreux canaux d'Amsterdam. Son bureau se trouve à quelques minutes de marche de la gare centrale. Lorsqu'on vient de celle-ci, il faut passer par un quartier assez mal famé. C'est un homme de petite taille, d'allure très énergique, le visage orné d'une grande barbe. Sa façon de parler est très autoritaire. Il faut dire que c'est un ancien militaire de carrière qui a pris sa retraite ou en tout cas a démissionné avant d'avoir été atteint par la limite d'âge, notamment, semble-t-il, parce qu'il n'approuvait pas la politique suivie par le gouvernement en matière d'armements nucléaires. Ce dernier année, m'a-t-il dit, l'existence de semblables installations sur le sol néerlandais, mais il savait, lui, qu'il y en avait parce qu'il était habituellement chargé, lorsqu'il était occupé dans les bureaux de l'intendance générale, de l'acheminement de certains approvisionnements vers les sites. Toutes ces installations étaient gardées par des militaires américains, et non hollandais.

L'organisme où il est occupé tient dans une large mesure, m'a-t-il dit, de la coopérative. Celui-ci joue le rôle de consultant non auprès des responsables à l'échelon le plus élevé, mais auprès de gens qui se situent à tous les niveaux. A titre d'exemple, il m'a indiqué que depuis plusieurs années lui-même et ses collègues conseillaient les services de l'inspection du travail au ministère des Affaires sociales. Son programme de travail est étalé sur cinq ans. L'Inspection du travail conçoit sa mission d'une manière trop étriquée. Lui-même et ses collègues tentent de faire en sorte qu'elle ait une vue plus large des choses au plan de l'impact qu'elle pourrait avoir sur la qualité et aussi la sécurité du travail dans les entreprises soumises à l'inspection.

L'organisme auquel il appartient comptait huit membres lors de sa création. Tous sont à la fois employés, actionnaires et membres du comité de gestion. Au regard de la loi, il s'agit d'une société au sens ordinaire du terme. Cette formule a été choisie afin de prouver qu'une entreprise pouvait parfaitement s'autogérer dans un tel contexte juridique. Seuls ceux qui y travaillent peuvent être actionnaires. Par ailleurs, chacun des membres du comité de gestion, homme ou femme, dispose d'une voix, quel que soit le nombre des actions détenues. Cette règle figure dans les statuts. En pratique, chacun possède le même nombre d'actions.

Les méthodes appliquées dans le travail sont à l'image des statuts. Elles sont différentes de celles auxquelles on a recours ailleurs et elles sont connues dans la branche d'activité considérée pour leur caractère démocratique.

M. Cassee a encore cité deux exemples en ce qui concerne les activités de cet organisme. Il s'agit, d'une part, de la réorganisation du département du personnel de l'Université libre d'Amsterdam et, d'autre part, de la réorganisation d'une entreprise du bâtiment connue sous le sigle GCB. Cette dernière est la plus ancienne coopérative des Pays-Bas. Créée en 1922, elle occupe maintenant environ 140 personnes. Lui-même et ses collègues ont prêté leur concours en vue de l'élaboration d'un plan d'action étalé sur cinq ans, plan qui a dû faire l'objet d'échanges de vues avec tous les membres de ce groupe. A son avis, la GCB était une

entreprise bien gérée par l'ensemble de ceux qui en font partie. Elle n'a besoin ni d'un directeur, ni d'aucune forme de direction définie dans le cadre d'un organigramme.

Dans la plupart des organisations, la première préoccupation est la suivante : le responsable à l'échelon le plus élevé doit "sentir" d'instinct ce qu'il peut ou ce qu'il doit faire, autrement dit quelles sont les décisions qu'il peut prendre lui-même et quelles sont celles qu'il ne peut prendre qu'en collaboration avec d'autres. Cela, les membres élus du comité doivent le "sentir" également. Les statuts écrits n'ont pas tant d'importance. Ce qui compte surtout, c'est la manière dont les choses se passent en réalité. Il connaît le cas d'une firme qui a été créée par un seul homme et qui occupe maintenant 120 personnes. Cette firme est gérée sur des bases réellement démocratiques, bien plus démocratiques que certaines coopératives qu'il connaît. Le personnel y est animé d'un véritable esprit de corps alors qu'il y a des coopératives où celui-ci n'existe pas du tout. Dans cette firme, les bénéfices sont répartis de la même façon que dans une coopérative, chacun recevant la même somme, et ce quel que soit son salaire et indépendamment du travail qu'il a accompli pendant l'année.

Tout cela ne veut pas dire que les aspects juridiques de la propriété n'aient aucune importance. Par exemple, une coopérative ne peut pas être liquidée, et cela est important. La "société" ne peut pas être vendue intégralement à une autre firme, plus importante ou différente, ou reprise sans l'assentiment des travailleurs.

"On ne peut pas créer une coopérative pour le compte de tiers. Sans doute peut-on prêter son concours sous forme de conseils et rien de plus. En général, les gens se préoccupent beaucoup trop des règles."

Les coopératives présentent un avantage : elles coûtent beaucoup moins cher à la création qu'une société ordinaire. Au cours des dernières années, on a vu se créer d'innombrables sociétés composées seulement d'une ou deux personnes et qui

étaient soucieuses avant tout de ne pas payer d'impôts. Pour empêcher cela, le gouvernement a décidé qu'une nouvelle société devait émettre des actions pour 35000 florins au moins. Il n'existe, en ce qui concerne les coopératives, aucune disposition de ce genre et la création d'une semblable entreprise n'entraîne pratiquement aucune dépense.

D'habitude, il ne faut pas faire appel à un syndicaliste pour jouer en temps de crise le rôle de conseiller auprès d'une organisation à caractère commercial. Il n'a pas la mentalité qui convient. En outre, il n'aime pas du tout que l'on fasse des heures supplémentaires contre l'avis du syndicat et pour un salaire inférieur à celui fixé par ce dernier. Cependant, il est parfois indispensable que l'on soit prêt à travailler 70 heures par semaine, tout au moins durant un certain temps, en vue de sauvegarder les emplois. Le fait d'être disposé à faire un effort considérable au plan du travail constitue un atout important. En période de crise, les gens changent plus facilement d'attitude qu'en temps normal.

A son avis, la GCB a sans doute conservé plus de gens qu'il ne le faudrait normalement. Il est facile de comprendre que l'on pourrait sauver des firmes en difficulté en les transformant en coopératives. Par ailleurs, il est évident que celles-ci, étant donné qu'elles ont pour vocation d'assurer le maintien de l'emploi, évitent de licencier des travailleurs alors que, dans des conditions semblables, une firme capitaliste n'hésiterait pas à le faire. Certaines d'entre elles ont inclus dans leurs statuts une disposition aux termes de laquelle aucun membre ne peut être licencié. La question de savoir "qui licencie qui" est très importante dans une coopérative. S'il faut le faire, on préfère que ce soient les administrateurs qui s'en chargent, et personne d'autre. D'autre part, aucune coopérative n'a disparu, à sa connaissance, au cours des dix dernières années.

Sa firme a été créée en 1974. Elle a connu presque immédiatement des difficultés. Les huit fondateurs venaient d'une grande société de consultants qui était essentiellement au service des chefs d'entreprise et dont ils n'approuvaient

pas les méthodes et l'esprit. Leurs appointements étaient assez élevés. Il gagnait, quant à lui, 3300 florins par mois lorsque la nouvelle coopérative fut constituée. A ce moment-là, il a dû se contenter de 2500 florins pour que celle-ci soit viable. Les autres ont également accepté des réductions et celles-ci étaient aussi importantes. L'un des membres a emprunté de l'argent, ou tout au moins s'est déclaré disposé à le faire en donnant sa voiture en garantie, en vue de le placer dans la coopérative.

On avait tout d'abord décidé que les appointements seraient les mêmes pour tout le monde. La conséquence en fut qu'au bout de quelques années quelque cinq d'entre eux étaient partis. Il n'y a qu'une seule exception à la règle de l'égalité. Celle-ci permet que les gens plus âgés soient mieux payés que ceux qui sont plus jeunes, mais la différence entre les maxima et les minima n'est que d'environ 15 %.

D'un autre côté, il estime que les statuts de toutes les coopératives devraient prévoir que n'importe quel travailleur a le droit de devenir membre dès le tout premier jour. Il ne devrait y avoir ni condition, ni délai. Cela est très important au plan psychologique. Une coopérative ne devrait pas avoir du personnel à son service. Les statuts de nombre de coopératives comportent à l'heure actuelle trop de lacunes au lieu de préciser de façon absolument claire que tous les travailleurs ont le droit de devenir membres. La loi devrait également prévoir qu'une coopérative ne pourra jamais être transformée en une entreprise capitaliste ou autre.

Revenant à sa propre firme, M. Cassee indique que les sept membres dont elle se compose actuellement se réunissent tous ^{les} le lundi matin. Il y a deux sociologues, un psychologue, un spécialiste de la technologie, un économiste et un ancien officier de l'armée, à savoir lui-même. Le président dirige les débats et y met fin à sa convenance. Il établit le procès-verbal de la réunion au cours de celle-ci. A noter par ailleurs qu'il change toutes les semaines. Chaque membre est associé sur un pied d'égalité à la gestion de la firme, sans que cela fasse l'objet d'une disposition écrite.

S'agissant de la taille , il souligne que cette question relève de la conception même de l'organisation des entreprises. Les gens doivent être capables de se rencontrer, Par ailleurs, on peut admettre qu'une entreprise soit d'une taille assez considérable si elle pense "sur une petite échelle".

M. Cassee reconnaît que tout le monde ne pourrait pas travailler de la même manière qu'eux. Sur les cent membres du personnel - ou davantage - que compte la firme qu'ils ont quittée, ils ont choisi ^{les} huit personnes qui, à leur avis, convenaient le mieux pour constituer la nouvelle équipe. Malgré ces précautions, cinq sont parties. Etant donné l'éducation que reçoivent les gens et la manière dont fonctionnent la plupart des organisations, il n'est sans doute pas étonnant que si peu de gens soient à même de faire marcher une véritable coopérative.

Le document le plus important que l'on peut voir dans les bureaux est le rapport journalier, à l'établissement duquel coopèrent tous les membres. Chacun est tenu d'y écrire quelque chose et les autres ont le devoir d'en prendre connaissance. "Parfois, fait remarquer M. Cassee, certains me disent que je ne fais qu'écrire. Je réponds que cela n'intéresse que moi et ne concerne en rien les autres. Je n'écris du reste pas encore assez. Mais les autres font alors remarquer qu'ils aimeraient quand même savoir ce que j'écris." Le procès-verbal de la réunion hebdomadaire, c'est également quelque chose d'important. Chacun en reçoit un exemplaire.

Quatrième étude de cas : la coopérative King Nobel

Cette coopérative, implantée à Zutphen et qui fait des vêtements pour bébés et enfants en bas âge, occupe 25 personnes, dont cinq à temps partiel. Nous nous sommes entretenus avec Freek Clappers, qui s'est présenté comme le directeur général, chargé à la fois de la gestion financière, du planning et de la coordination du travail. Le directeur des ventes est M. Nobel lui-même. Il faut encore citer le chef d'atelier et le responsable de l'entretien. Pour le reste, le personnel est composé de femmes. Celle dont la fonction est la plus importante

est sans doute la modéliste, qui est occupée à mi-temps. M. Clappers dit qu'elle "ne coûte pas cher". C'est en partie grâce à elle que la coopérative semble s'acheminer maintenant vers la réussite.

La coopérative a été créée à la suite d'une faillite. Il s'agissait d'une entreprise familiale dont l'unique propriétaire était M. Nobel, le fondateur. Il y a un an environ, il était endetté au point de ne plus pouvoir payer son personnel. L'usine était sur le point de fermer ses portes. Elle n'était pas en mesure d'affronter la concurrence de Hong-Kong et de Taïwan. Cette situation durait depuis trois ans environ. D'autre part, on avait engagé une modéliste à mi-temps, qui venait travailler trois jours par semaine. Mais cela coûte de l'argent et M. Nobel n'en avait pas assez pour faire face aux dépenses résultant des changements qu'il voulait apporter. On avait décidé en effet de se lancer dans le "haut de gamme", autrement dit de fabriquer des vêtements plus luxueux. La question qui se posait était celle de savoir comment vendre ceux-ci et trouver des débouchés sûrs.

Au moment où la firme fut sur le point de déposer son bilan, M. Addink, qui était le responsable du syndicat auquel appartenaient les travailleurs, proposa de la transformer en une coopérative. Et voici ce qui se passa alors. Au mois de mai d'une certaine année, l'ancienne entreprise occupait vingt-trois personnes. Le 14 de ce mois, la société déposa son bilan et l'usine ferma ses portes. Sur les vingt-trois personnes occupées par celle-ci, cinq s'en allèrent parce qu'elles ne croyaient pas qu'une coopérative pouvait réussir, tandis que deux autres décidèrent, pour raisons de santé, de ne pas rester. Les seize autres, auxquelles se joignirent neuf nouveaux travailleurs, créèrent la coopérative le 19 du même mois. Le 3 juin, les formalités requises par la loi en vue de la constitution d'une coopérative étaient accomplies. La nouvelle coopérative racheta l'ancienne société au liquidateur, cela sans payer d'impôt. Les autorités locales l'aidèrent financièrement en lui accordant un prêt au taux de 10 % qui devait être remboursé grâce aux bénéfices réalisés. Ce prêt s'élevait à 50 000 florins. Par ailleurs, on racheta les machines à l'ancienne société, et ce à des conditions analogues à celles

d'un achat à tempérament. Il fallut déboursier pour cela 59 000 florins. Cette entreprise a été la première à demander un prêt à des autorités locales. En l'espace d'une semaine, 47 autres adressèrent la même demande à celles-ci. Il existe maintenant un organisme chargé, à ce niveau, d'aider les petites entreprises.

Les travailleurs n'effectuèrent aucun investissement, mais ils proposèrent par contre de faire plus d'heures qu'auparavant pour le même salaire. En d'autres termes, ils acceptèrent de travailler pour rien durant un certain temps, exactement pendant trois mois à raison de six heures par semaine. Grâce à cela, la situation financière de l'entreprise s'améliora.

M. Clappers reconnaît qu'il y a eu beaucoup de difficultés au début. Celui-ci avait occupé auparavant un poste de responsable pour les questions financières dans une autre entreprise, puis il avait été travailleur social auprès des jeunes. L'organisateur des syndicats lui a alors demandé de prendre le poste parce qu'il avait de nombreux contacts avec les membres de l'ABC et s'intéressait beaucoup aux coopératives. Personne, parmi les travailleurs, ne savait au début ce qu'était une coopérative. Tout le monde voulait être le chef. La pratique, souligna-t-il, est bien différente de la théorie. Le démarrage est toujours difficile. Beaucoup de gens ont des idées, mais il faut traduire celles-ci dans les faits. Il faut du temps pour arriver à quelque chose dans le mouvement coopératif.

Il leur a fallu trois mois pour mettre au point un mode de gestion adapté aux conditions propres à cette entreprise. Les travailleurs n'avaient aucune connaissance en cette matière et aucune expérience de la vente. Ils ont dû tout apprendre en partant de zéro. Heureusement, ils ont été aidés par cinq conseillers, à savoir :

1. l'organisateur des syndicats
2. un représentant de l'ABC
3. un représentant de la chambre de commerce locale
4. le conseiller en matière de textile de l'Administration locale
5. un membre de l'organisme chargé de la promotion des petites entreprises.

Trois de ces cinq conseillers (2, 3 et 5) constituent le comité de gestion de la coopérative. En raison des problèmes d'assurance sociale dont on nous a parlé précédemment, les travailleurs ne peuvent pas encore à la fois faire partie du dit comité et bénéficier des prestations sociales. En conséquence, le comité n'est pas composé de membres élus. Les trois personnes dont on vient de parler ne sont pas rémunérées. Elles tiennent des réunions auxquelles peuvent participer tous ceux qui travaillent dans cette entreprise. Tous les travailleurs peuvent devenir membres de la coopérative après y avoir été occupés pendant deux mois. Tous le sont à l'heure actuelle et la plupart d'entre eux sont également syndiqués. Il n'y a pas de conseil d'entreprise étant donné que le personnel compte moins de cent travailleurs.

On y travaille de 7 H.30 à 16 h.30 en équipe et la semaine y est de cinq jours. Cela suffit pour faire face aux nécessités découlant du carnet de commandes.

La création de la coopérative a été une mesure de crise. Il a fallu faire cela en deux ou trois jours. Nobel ne pouvait pas obtenir de prêt à cause de la situation financière difficile de la société. Il avait trop d'argent. Il fallait mettre en place une nouvelle société. Les conseillers dont il est question plus haut parvinrent à persuader les autorités locales de consentir un prêt et les députés de la circonscription de poser des questions au Parlement. C'est le conseiller n° 3 qui a mené les négociations pour l'obtention du prêt. La banque autorisa un découvert durant le laps de temps nécessaire pour les dispositions à prendre en vue de l'octroi de ce prêt. De son côté, l'ABC devait envoyer sur place une personne à temps complet pendant quatre semaines en vue de prêter son concours pour créer la coopérative. Cela posait un grave problème parce que cet organisme n'a toujours pas de personnel à temps complet.

D'autre part, le problème du cash flow, autrement dit des marges brutes d'autofinancement, est une source de difficultés. Du fait de la mauvaise réputation de la firme, celle-ci ne peut obtenir aucun crédit pour les matières premières.

Entre le moment où les commandes sont livrées et celui où le paiement intervient, il y a un délai de trois mois. En outre, le calendrier à observer pour le lancement des nouveaux modèles pose également un problème. La collection d'été est prête en janvier, mais la firme ^{doit} attendre le mois de septembre pour rentrer dans ses fonds. Il en est de même pour la collection d'hiver. Malgré ces difficultés, M. Clappers pense que la firme tiendra le coup. Elle a actuellement des commandes pour quatre mois, ce qui est assez remarquable si l'on songe à la situation de l'industrie textile en général. C'est la raison pour laquelle la banque autorise le découvert nécessaire. Dans le passé, elle a vendu 80 % de sa production à une seule firme, C & A. Actuellement, elle ne lui vend plus que 60 %, les 40 % restants ayant trouvé d'autres débouchés. On a gardé l'ancien propriétaire, M. Nobel, en raison de ses relations et de sa connaissance approfondie de cette branche. Il s'est spécialisé dans la vente au lieu de s'occuper de toutes les questions relatives à la gestion. Pour l'exercice comptable 1979, le déficit, sous l'ancienne direction, s'est élevé à 150 000 florins. Pour la période comprise entre mai et décembre 1980, il n'a été que de 35 000 florins. M. Clappers pense que le seuil de rentabilité pourrait être atteint en août ou septembre et qu'il pourrait y avoir un bénéfice l'année prochaine si la situation reste la même.

Ensuite, nous avons demandé quelles étaient les conséquences du changement intervenu pour ce qui est des travailleurs. La principale, nous a-t-il répondu, réside dans le fait que les absences pour cause de maladie sont inférieures de 10 % à ce qu'elles étaient antérieurement. Il est difficile, à son avis, d'amener les travailleurs à s'intéresser aux problèmes de gestion, la majorité d'entre eux étant des jeunes filles qui ont ^(quitté) l'école à 15 ou 16 ans. Cependant, une des femmes plus âgées à qui nous avons parlé nous a dit qu'elle préférerait travailler dans une coopérative parce qu'on y a le sentiment de faire partie d'une équipe et en même temps d'être là pour défendre ses intérêts, ce qui n'était pas le cas auparavant. Elle souhaiterait participer à des discussions sur l'avenir de l'entreprise.

Cinquième étude de cas : Twee Jaar Sara (extrait d'un rapport de cette coopérative)

Pourquoi avoir créé une maison d'édition de publications féministes ?

Les objectifs de celle-ci sont les suivants :

1. contribuer à la réduction des bénéfices que certains tirent de la publication d'ouvrages féministes;
2. mettre fin au sentiment d'aliénation qu'engendrent la plupart des emplois;
3. créer des emplois pour les femmes, surtout celles qui possèdent des qualifications qui les rendent aptes à exercer une profession dans le domaine de l'édition, mais dont l'expérience avait été décevante.

La coopérative groupait au début des femmes qui avaient travaillé dans l'édition. Toutes assistaient aux réunions et remplissaient les tâches diverses qu'implique cette branche d'activité, c'est-à-dire qu'elles s'adonnaient à la fois aux travaux intellectuels et relevant de la gestion de l'entreprise et aux travaux manuels. Le groupe ne devait pas être trop important de façon à être à même de prendre des décisions cohérentes. La plupart des femmes qui faisaient partie de la coopérative se disaient socialistes féministes. Elles se demandaient si elles auraient l'énergie et les moyens financiers nécessaires pour créer une maison d'édition indépendante, ou s'il ne serait pas préférable d'entrer dans une firme qui avait déjà pignon sur rue. C'est alors qu'elles prirent contact avec une petite maison d'édition, qui s'appelait Bold Mina, ce qui leur permit de constater une telle similitude d'idées qu'elles décidèrent de constituer une seule et même entreprise. Mais elles ne savaient quel nom lui donner. Un jour que Sara, la chatte de la maison, entra dans la pièce où elles se trouvaient à l'issue d'une réunion, elles eurent tout à coup l'idée d'appeler ainsi la nouvelle coopérative.

L'un des premiers problèmes à résoudre fut celui des fonds. Elles adressèrent une demande au ministère des Loisirs culturels et des Affaires sociales, qui leur accorda une subvention de 200 000 florins à la condition que leur comptabilité soit

soumise au contrôle d'un expert indépendant. Elles eurent également l'appui du mouvement féministe. En outre, elles bénéficièrent d'un certain nombre de prêts au taux de 6 % et d'un montant peu élevé qu'elles s'engagèrent à rembourser dans un délai de cinq ans. Elles parvinrent à réunir, de cette façon, quelque 150 000 florins et décidèrent que cela suffisait pour lancer l'affaire. D'autre part, elles créèrent une fondation en vue ^{la} solliciter des subventions. Le but de celle-ci - on l'appelle la Mère de Sara ! - est d'inciter les femmes à exprimer leurs idées par écrit.

Les intéressées ne voulaient pas d'une société ayant à sa tête un directeur et des actionnaires habilités à prendre des décisions uniquement parce qu'ils ont de l'argent, et à la base un personnel qui n'a qu'à obéir. Elles voulaient au contraire que tout se passe sur la base de l'égalité, notamment que la rémunération soit à peu près la même pour tout le monde, étant entendu que la situation des unes et des autres devait être prise en considération, par exemple le fait d'avoir des enfants à charge ou d'habiter assez loin du lieu de travail. Le groupe initial se composait de treize femmes, lesquelles géraient l'entreprise sur la base de l'égalité. Par la suite, il apparut que cette décision était assez peu réaliste, car certaines étaient beaucoup plus énergiques et plus motivées que d'autres. Elles avaient trop tendance à approuver ce que les autres disaient et ne pensaient guère à se critiquer mutuellement. Cependant, elles ne voulaient pas entendre parler d'une hiérarchie des fonctions, ni de filières à suivre en matière d'embauche, avec des critères de sélection précis, etc. comme dans les autres sociétés. Elles estimaient que le plus important, pour pouvoir coopérer étroitement, était qu'elles aient des affinités les unes avec les autres.

Toutes les décisions importantes, notamment sur le point de savoir quels livres il convenait de publier et de quelle façon le travail devait être réparti, toutes ces décisions devaient être prises par l'ensemble des membres. Il fut décidé par ailleurs qu'un membre serait occupé à temps complet tandis que les autres débuteraient comme travailleuses indépendantes ou à titre bénévole.

Il y avait beaucoup de choses à faire : lire des manuscrits, traduire des ouvrages, préparer des manuscrits pour l'impression, taper des textes à la machine, sans oublier d'autres tâches telles que l'emballage et le nettoyage.

Toutes les femmes, estimait-on, devaient être rémunérées convenablement pour le travail qu'elles faisaient, mais il était évident que l'on aurait besoin au début de pas mal de bénévoles. Au bout d'un certain temps, on parvint à se mettre d'accord sur le point de savoir quelles étaient les tâches qui devaient être accomplies par des "indépendantes", et quelles étaient celles qui devaient l'être (ainsi que) à titre bénévole \ par une personne occupée à temps complet. Il a été possible de créer des emplois supplémentaires à temps complet et, par ailleurs, de payer un salaire de base de 1700 florins par mois après impôts, ce qui n'est pas très élevé.

Actuellement, cinq femmes sont rémunérées de façon régulière. Les emballages, la lecture des manuscrits, l'assistance aux conférences et la visite des foires du livre, ainsi que l'organisation des réunions sont confiés à des bénévoles. Les auteurs, les traducteurs et les illustrateurs sont rémunérés en tant qu'indépendants. On hésite à engager d'autres femmes, car cela pourrait avoir pour conséquence de transformer le groupe en une firme purement commerciale et trop de gens seraient tributaires de celle-ci.

Au début, aucune femme n'était cantonnée dans un travail déterminé. On passait aisément de l'un à l'autre. De ce fait, les absences pour cause de maladie ou pour congés ne soulevaient aucun problème, mais par la suite on a jugé qu'il valait mieux tenir compte des aptitudes et des préférences de chacune. Ainsi est apparue une certaine répartition des tâches. Les cinq femmes rémunérées font à tour de rôle des travaux de secrétariat et chacune d'entre elles consacre une journée par semaine à de menus travaux que personne n'aime faire, mais qui sont indispensables. Par ailleurs, les problèmes en rapport avec le travail sont examinés lors de la réunion hebdomadaire. Tous les membres du groupe se réunissent une fois tous les quinze jours et chaque année ils consacrent un week-end à passer en revue

tous les aspects de l'entreprise.

D'un autre côté, la loi sur les fondations interdit à ceux qui sont au service d'une société d'y remplir également les fonctions d'administrateur, ce qui a soulevé des difficultés. Les intéressés ont donc dû donner leur démission, à contre-cœur, estimant que de telles dispositions vont à l'encontre de ce qui est le but même de la coopération. On essaye actuellement de trouver une solution.

On a créé des groupes de travail composés de membres ainsi que de personnes étrangères à l'entreprise. Ces groupes proposent des thèmes de livres et organisent des activités auxquelles participent plusieurs personnes, par exemple un groupe d'enfants et un groupe artistique.

On est en train d'examiner le problème des bénévoles et il se pourrait que l'emballage et le nettoyage soient confiés à des personnes ayant le statut d'indépendant.

Les premières difficultés ont surgi à mesure que les membres se rendirent compte qu'il y avait entre eux des différences au plan de l'engagement. Il est essentiel de tenir régulièrement des réunions, car celles-ci sont aussi importantes que le travail de bureau. Si des membres n'assistent pas à une réunion, les questions figurant à l'ordre du jour doivent être reportées.

Les problèmes soulevés par les relations personnelles prennent beaucoup de temps et nécessitent pas mal d'efforts. Les membres ont appris à se rendre compte qu'ils devaient être plus précis sur le point de savoir ce qu'ils doivent attendre les uns des autres. Il vaut mieux émettre des critiques avant que l'on en arrive à des conflits personnels, mais les discussions concernant des questions en rapport avec le marche de l'entreprise prennent du temps, beaucoup de temps, au point que les tâches essentielles restent en souffrance.

Le groupe initial a réussi à se maintenir : sur les treize membres fondateurs, trois seulement sont partis. La coopérative est maintenant une entreprise solide.

Coopératives en Europe

ESPAGNE

Robert OAKESHOTT

Mutual Aid Centre - London

Table des Matières

1. Le groupe des coopératives de Mondragon - aperçu général	E1
2. Quelques mots sur la phase initiale	E3
3. De la fin des années 50 jusqu'au milieu des années 70	E7
4. Depuis le milieu des années 70 jusqu'à la fin de 1980	E9
5. La Caja Laboral Popular	E11
6. Lagun Aro	E15
7. Ikerlan	E15
8. L'Escuela Professional Politecnica (EPP)	E16
9. Les structures des coopératives de base	E17
9.1 Pouvoirs de contrôle, organisation et gestion	E17
9.2 Régime de la propriété et participation aux bénéficies et aux pertes	E20
9.3 La solidarité à l'intérieur des coopératives et avec la la collectivité	E24
9.4 Organisation des coopératives du second degré	E25
10. Les autres coopératives du groupe	E26
11. Critiques et questions	E28
12. Conclusions	E31

1. Le groupe des coopératives de Mondragon - aperçu général

Il paraît évident pour l'observateur que les entreprises industrielles qui constituent le noyau central de ce groupe de coopératives très diverses qui est implanté autour de la petite ville de Mondragon, dans le Pays basque espagnol, présentent des caractéristiques qui les différencient complètement de toutes les entreprises du même genre que l'on trouve ailleurs. En l'espace d'un quart de siècle environ, le nombre total des personnes occupées est passé d'une vingtaine à dix-huit mille et celui des entreprises industrielles - il n'en existait qu'une seule au départ - à quatre-vingt-trois. D'autre part, nous avons affaire là, à quelques exceptions près, à des coopératives entièrement nouvelles, c'est-à-dire créées à partir de zéro, et non à des entreprises capitalistes transformées à un moment donné en coopératives. Les détracteurs de Mondragon eux-mêmes sont obligés de reconnaître que le groupe a mené à bien, dans des conditions tout à fait exceptionnelles, la tâche la plus difficile qui soit dans ce domaine, à savoir constituer des entreprises nouvelles et surtout durables.

Ce qu'il convient de souligner en premier lieu, dans toute étude consacrée au groupe de Mondragon, c'est le fait que tant d'emplois nouveaux aient été créés. On notera par ailleurs, car cela est également important, qu'en dépit de la gravité de la récession actuelle, qui se fait surtout sentir dans les provinces du Pays basque espagnol, le groupe continue de s'assigner pour objectif la création à un rythme soutenu de nouveaux emplois à l'avenir. C'est ainsi que le dernier plan quinquennal prévoit la création de mille nouveaux emplois par an, et ce par deux moyens : le développement des coopératives industrielles existantes et la mise en place d'entreprises nouvelles. Il se peut, bien sûr, que les résultats soient inférieurs à l'objectif fixé, mais rien ne permet de douter que le groupe demeure fermement attaché à ce qu'il appelle la "politique de la porte ouverte", à savoir accroître le nombre des emplois du secteur de la production dans les coopératives.

D'un autre côté, l'aspect qualitatif de l'oeuvre accomplie par le groupe en

matière de création d'emplois mérite de retenir l'attention au moins autant que l'aspect quantitatif. Il y a lieu à cet égard de souligner deux choses. D'abord, les entreprises de Mondragon, contrairement à l'immense majorité des coopératives industrielles qui existent ailleurs dans le monde et à ce que l'on pouvait constater, par ailleurs, dans le passé, ne se livrent pas à des activités artisanales d'importance secondaire. Nous avons affaire ici à un groupe d'entreprises de production. Sans doute n'y est-il pas question de technologies de pointe ou à très forte intensité de capital, non plus que de la construction d'ordinateurs, ni de nouvelles industries axées sur la biologie, mais il n'en est pas moins vrai que nous avons affaire là à une production de haute qualité, qu'il s'agisse de biens de consommation durables, de biens d'équipement et de machines-outils, sans parler d'une large gamme de produits fabriqués par diverses branches d'industrie, dont l'électronique. A fin 1980, le principal sous-groupe, s'agissant des coopératives industrielles, se composait des secteurs ci-après :

<u>Secteurs</u>	<u>Nombre de coopératives*</u>
Biens d'équipement (y compris machines-outils)	24
Biens de consommation durables	18
Fonderies et forges	7
Biens intermédiaires	29
Matériaux de construction	5
	<hr/>
	83

En second lieu, aucune des nouvelles entreprises créées sous l'égide du groupe de Mondragon, ou presque, n'a été déclarée en faillite, du moins jusqu'au milieu de 1981. La seule faillite enregistrée est imputable au fait que des patrons de bateau de pêche avaient été incités, de façon assez peu judicieuse, à constituer une coopérative. Il n'y a donc pas eu une seule faillite parmi les coopératives industrielles, mais il serait sans doute plus exact de dire qu'on s'est arrangé

* Caja Laboral Popular, Rapport annuel 1980

pour qu'aucune de ces entreprises ne soit déclarée en faillite. Chaque fois qu'une menace s'est précisée à cet égard, on a eu recours à des mesures plus ou moins draconiennes. La direction de l'entreprise menacée a souvent été remplacée. Dans un cas au moins, une gamme entière de produits a été abandonnée et de nouveaux produits ont été mis sur le marché.

Dans un autre chapitre, je consacrerai un bref examen aux organismes de soutien mis en place par le groupe et dont le rôle a été de toute évidence capital dans la réussite de ce dernier. Cet examen portera également sur les coopératives non industrielles du groupe, la chaîne de magasins de produits de consommation, les écoles coopératives et les organismes de logement, ainsi que les coopératives agricoles. Mais rien, dans tout cela, ne devra détourner l'attention de ce qui a été l'oeuvre principale et la plus remarquable que le groupe ait réalisée au cours des vingt-cinq années qui ont suivi la création, en 1956, de la première entreprise industrielle, Ulgor. Cette oeuvre a consisté dans la mise en place de tout un ensemble d'entreprises industrielles d'importance moyenne qui se caractérisèrent à la fois par leur dynamisme et leur brillante réussite.

* * *

2. Quelques mots sur la phase initiale

Les principaux faits du passé ne donnent lieu à aucune controverse, ni sur le plan idéologique, ni à d'autres points de vue. L'exposé qui va suivre est emprunté à des sources diverses. Les passages entre guillemets sont extraits d'une étude dont l'auteur est Sr Antxon Perez de Calleja, qui a été pendant une dizaine d'années, jusqu'à fin 1980, le responsable principal de l'Empresarial, c'est-à-dire des services chargés de la direction de la Caja Laboral Popular (CLP), banque créée en 1959 dans le but de faire face aux besoins des coopératives de production en matière d'aide financière et technique.

"Ce que l'on pourrait appeler l'expérience Mondragon a débuté officiellement

en 1956, année où fut créée la première coopérative, Ulgor, qui est encore la plus importante à l'heure actuelle. Cependant, si l'on veut comprendre les raisons qui sont à l'origine du mouvement, il faut remonter à quinze ans en arrière.

A ce moment-là, le Pays basque, qui s'était rangé aux côtés des républicains pendant la guerre civile, laquelle avait vu la défaite de ces derniers, était ruiné sur le plan économique et n'avait plus d'existence politique. Nombreux étaient les morts, les exilés et les prisonniers, surtout parmi ceux que la population regardait comme ses chefs naturels.

Telle était la situation lorsqu'un prêtre, dont le nom était Jose Maria Arizmendi, arrieta, qui avait pris part à la guerre civile, arriva dans la petite ville de Mondragon. Fortement imprégné de la doctrine sociale de l'Eglise, celui-ci chercha à guérir les blessures causées par la guerre en aidant la population en détresse à faire face à ses besoins matériels et culturels... Quinze ans s'écoulèrent avant que ne fût décidée la création de la première coopérative. Ces années furent essentiellement consacrées à un travail préparatoire, à savoir la formation des futurs dirigeants, que l'on envoya dans des universités pour y acquérir des diplômes d'ingénieur.

Conformément à la doctrine réformatrice de l'Eglise, leur action en faveur ^{un} d' changement sur le plan social consista dans un premier temps à réclamer une réorganisation interne de l'entreprise dans laquelle ils travaillaient, à savoir l'Union Cerrajera. Il s'agissait d'une aciérie, qui était en même temps - et de loin - la plus importante entreprise de Mondragon. N'ayant pas réussi à obtenir de celle-ci qu'elle modifie la composition de son capital, les intéressés décidèrent finalement - on était alors en 1956 - de s'en aller et de créer leur propre entreprise. Le fait pour cette dernière d'avoir pris la forme d'une coopérative est dû jusqu'à un

certain point à un purhasard. C'était la seule forme juridique reconnue par la loi espagnole qui répondit entièrement à leurs aspirations et fût à même de traduire dans les faits les principes sociaux de base qu'ils souhaitaient voir appliquer dans la nouvelle entreprise."

Il faut tenir compte de plusieurs éléments de caractère général si l'on veut comprendre clairement ce qui a rendu possible la création d'Ulgor ainsi que le développement, durant la période qui a précédé celle-ci, de l'école technique du Fr. Arizmendiarieta. Le passé industriel de la ville est à cet égard d'une importance capitale. "... L'expérience Mondragon a pour théâtre une région qui a derrière elle un long passé industriel et a atteint un haut degré de développement." Cette tradition remonte au Moyen Age. A cette époque, les fours de Mondragon fournissaient une grande partie de l'acier dont on faisait ensuite des épées dans les célèbres ateliers de Tolède.

Par ailleurs, il convient de souligner qu'au cours du demi-siècle qui a précédé le déclenchement de la guerre civile, le mouvement syndical a connu un développement très considérable à Mondragon. Peu après 1900, il y a eu à l'Union Cerrajera une grève conduite avec obstination par les intéressés, ainsi qu'un lock-out. Plus tard, au début des années 30, les travailleurs de Mondragon envoyèrent bon nombre des leurs soutenir les mineurs de la région voisine des Asturies lors de leur brève révolte. Dans un passé plus récent, la gauche syndicale internationale, sauf quelques exceptions notables, s'est montrée très réticente à l'égard du groupe de Mondragon. Toutefois, il est incontestable que depuis l'apparition du capitalisme industriel, à la fin du dix-neuvième siècle, jusqu'au déclenchement de la guerre civile, la population de cette ville s'est caractérisée par une "conscience de classe" tout à fait remarquable.

Chris Logan, dans un livre écrit en collaboration avec Henk Thomas et qui sortira bientôt, attire l'attention sur le fait que dans les années 20 et 30 les syndicats du Pays basque et, d'une manière plus générale, le mouvement ouvrier de cette région

se sont intéressés spécialement à la possibilité de créer des entreprises coopératives. D'un autre côté, il est difficile de voir dans quelle mesure le Fr. Jose Maria Arizmendiarieta ou les fondateurs d'Ulgor ont été influencés par cette première manifestation du mouvement coopératif. Par ailleurs, il n'est pas possible de dire dans quelle mesure les valeurs traditionnelles et les usages de la société basque pré-industrielle ont préparé le terrain au profit des entreprises coopératives. Il est certain que le fait d'avoir réussi à mobiliser l'épargne dans cette région s'explique en grande partie par l'esprit d'économie qui caractérise les gens des campagnes. Sans doute peut-on également avancer l'idée d'une certaine convergence entre un individualisme poussé à l'extrême et l'esprit de solidarité dont sont imprégnés les habitants des petits villages, esprit qui est l'une des caractéristiques de la paysannerie basque traditionnelle, et le système de valeurs sur lequel reposent les coopératives de Mondragon. Mais en quoi consistent au juste ces rapports directs, à supposer qu'il y en ait ? C'est ^{là} une autre affaire.

Pour éclairer le contexte général, il convient de tenir compte de deux ordres de considérations. Le premier revêt en quelque sorte un caractère négatif. Les fondateurs d'Ulgor n'hésitent pas à dire, tout au moins en privé, que l'inexistence d'un véritable Etat-providence dans l'Espagne franquiste des années 40 et 50 ainsi que l'interdiction, sous ce régime, des syndicats indépendants ont été dans une certaine mesure à l'origine de la création du groupe de Mondragon. En second lieu, ce dernier a sans nul doute bénéficié d'un double état de choses, à savoir l'excellente législation concernant les coopératives qui était en vigueur sous le régime franquiste et le régime fiscal favorable accordé aux entreprises considérées. Il importe peu, en un sens, que cette législation et ce régime fiscal aient été mis en place au profit de la coopération agricole et non des coopératives industrielles. En effet, les avantages que Mondragon en tire sont à la fois réels et importants. A l'inverse des autres pays européens, la législation espagnole met l'accent sur la nécessité d'une identité - ou d'une quasi-identité - entre, d'une part, ceux qui travaillent dans une coopérative et, d'autre part, ceux qui la possèdent et la gèrent. Ajoutons que la

législation espagnole sur les coopératives est également meilleure à d'autres égards . Par ailleurs, les coopératives sont totalement exonérées de l'impôt sur les sociétés pendant les dix premières années.

Ce serait une erreur de méthode de chercher à mettre en évidence, pour expliquer les conditions dans lesquelles ont été constituées les premières coopératives de Mondragon, tel ou tel facteur ou groupe de facteurs auquel serait attribuée une importance particulière. C'est là une question de bon sens. D'un autre côté, le Fr. Arizmendiarieta attachait surtout de l'importance, pour sa part, à deux éléments: la nécessité d'un enseignement technique d'un haut niveau, qu'il n'a cessé de réclamer, et sa volonté de mettre en application les doctrines sociales progressistes de l'Eglise à laquelle il appartenait.

* * *

3. De la fin des années 50 jusqu'au milieu des années 70

En 1960, il y avait au total huit coopératives industrielles, dont Ulgor, lesquelles occupaient ensemble de trois à quatre cents personnes. Jusqu'au milieu des années 70, le nombre des travailleurs occupés dans ces coopératives a augmenté à la fois de façon continue et dans de très fortes proportions.

Nombre des travailleurs occupés dans les coopératives industrielles de Mondragon entre 1961 et 1975 *

1961	395	1969	7.945
1962	520	1970	8.570
1963	1.780	1971	9.416
1964	2.620	1972	10.055
1965	3.395	1973	11.621
1966	4.202	1974	12.491
1967	5.082	1975	13.169
1968	5.981		

* Robert Oakeshott, The Case for Workers' Co-ops,
Routledge & Kegan Paul, 1978

Le nombre des entreprises industrielles a également augmenté - et dans des proportions comparables - durant ces quinze années et il convient de souligner à nouveau qu'il s'agit, sauf quelques exceptions, peu nombreuses, de créations nouvelles et non de reconversions.

Evolution du nombre des coopératives industrielles à Mondragon entre 1961 et 1975 *

1961	12	1969	46
1962	18	1970	46
1963	29	1971	48
1964	32	1972	49
1965	36	1973	52
1966	40	1974	59
1967	43	1975	60
1968	44		

Ulgor, la première coopérative qui ait vu le jour, est restée depuis lors - et de loin - la plus importante de ces entreprises. Au milieu des années 70, elle occupait déjà près de 3500 personnes. Dans les autres coopératives, le nombre des emplois a toujours été inférieur à mille. Au début de 1974, le nombre total des emplois se répartissait de la façon suivante :

<u>Nombre de personnes employées</u>	<u>Nombre de coopératives</u> **
0 - 100	26
100 - 250	14
250 - 500	11
500 - 1.000	6
plus de 1.000	1

Il convient de souligner que, si l'on n'avait pas implanté ailleurs plusieurs départements d'Ulgor, le nombre des personnes employées vers le milieu des années 70

* Robert Oakeshott, op. cit.

** Alastair Campbell, Charles Keen, Geraldine Norman et Robert Oakeshott, Worker-Owners : The Mondragon Achievement, Anglo-German Foundation, 1977.

aurait été supérieur d'environ 1000. Deux des principales coopératives actuelles, Fagor Electronic et Fagor Industrial, étaient à l'origine des départements d'Ulgor. Elles constituent, avec Ulgor et trois autres coopératives, le sous-groupe Ularco, qui a mis en place tout un ensemble de services communs et créé une série de liens étroits entre les entreprises qui en font partie. La raison d'être d'Ularco est la suivante : il s'agit de bénéficier des économies d'échelle tout en évitant les déséconomies.

Dans leur livre, Henk Thomas et Chris Logan comparent les résultats obtenus par les coopératives de Mondragon à la fin des années 70 à ceux d'un groupe de firmes capitalistes classiques. Leurs conclusions indiquent que, selon la plupart des critères d'efficacité, les coopératives ont dépassé leurs concurrents. Les résultats des coopératives ont surtout été impressionnants dans le secteur des biens de consommation durables à usage domestique, où Ulgor s'est assuré une position de leader sur le marché espagnol et, dans une mesure croissante, comme nous le verrons, sur le marché d'exportation, ainsi que dans le secteur des machines-outils.

4. Depuis le milieu des années 70 jusqu'à la fin de 1980

Làissant de côté un instant la récession actuelle et ses effets, les statistiques ci-après permettront - c'est là le moyen le plus simple - de se rendre compte de la manière dont a évolué la situation des coopératives industrielles au cours des cinq dernières années.

	Nombre de travailleurs	Ventes (m. de pesetas)	Export. (m. de pesetas)	Investissements * (m. de pesetas)
1976	14.510	24.833	3.007	3.578
1977	15.716	34.119	4.115	3.977
1978	16.230	43.753	5.884	3.671
1979	17.128	57.099	9.040	4.262
1980	18.058	68.705	13.504	4.251

C'est sans doute l'accroissement des exportations par rapport aux ventes totales qui est le fait le plus important à noter en ce qui concerne les cinq dernières années.

* Caja Laboral Popular, Rapport annuel 1980

Les exportations sont en effet passées de 12 % à peine en 1976 à plus de 18 % en 1980. Les responsables estiment, bien sûr que, quelle que soit l'importance objective du progrès réalisé, il est absolument nécessaire que les pourcentages soient beaucoup plus élevés à l'avenir. Ces exportations doivent atteindre, selon l'objectif fixé dans le cadre de l'actuel plan quinquennal, 25 % du total des ventes au milieu de la décennie. Etant donné les efforts déployés par ces entreprises en vue de s'assurer de nouveaux et intéressants débouchés - au Mexique, au Venezuela et en Algérie, par exemple - il est permis de croire que cet objectif sera atteint.

A la fin de 1980, la population active des trois provinces de la région basque autonome ainsi que de la province de Navarre, a demi basque, comprenait au total quelque 800 000 personnes. Même si l'on tient compte du personnel des coopératives non industrielles du groupe - magasins de produits de consommation, écoles, coopératives agricoles, etc. - (à l'heure actuelle,) (l'ensemble de) Mondragon n'occupe guère plus de 0,25 % de la population active du Pays basque. Par ailleurs, la part du groupe dans le nombre des travailleurs occupés dans l'industrie de cette région représente plus du double du chiffre ci-dessus. Ajoutons que dans les secteurs où ses activités sont les plus développées - les appareils ménagers et les machines-outils, par exemple - la part du groupe de Mondragon dans la production et l'emploi est importante non seulement à l'échelle du Pays basque, mais encore de l'économie espagnole dans son ensemble.

Enfin, il convient de faire deux remarques à propos de la situation des principales entreprises industrielles du groupe de Mondragon vers le milieu de 1981. Tout d'abord, les coopératives industrielles ont réussi jusqu'à présent à éviter tout licenciement alors que 15 % des travailleurs du Pays basque sont au chômage. Elles y sont parvenues en réduisant les marges bénéficiaires à un niveau voisin de zéro, en procédant à une nouvelle répartition de la main-d'oeuvre entre les différentes entreprises et en se résolvant à fournir des apports supplémentaires de capital à leurs entreprises et à accepter des augmentations du revenu nominal inférieures au taux d'inflation. De l'avis des principaux responsables, il se peut que l'on soit

obligé de procéder à des licenciements temporaires, mais la récession sera surmontée sans que ces derniers ^{de}viennent définitifs. Il semble donc que les coopératives soient avantagées par rapport aux autres entreprises pour ce qui est de la sauvegarde des emplois existants aussi bien que de la création d'emplois nouveaux. A propos de ce dernier point, rappelons que l'objectif fixé dans le cadre de l'actuel plan quinquennal porte sur mille emplois nouveaux par an durant la période couverte par ce dernier.

Enfin, le fait de mettre l'accent sur les données statistiques et quantitatives pour rendre compte de la situation des coopératives industrielles de Mondragon en 1981 ne doit pas faire perdre de vue le niveau auquel se situe cette organisation. Par rapport à la totalité ou à la quasi-totalité des emplois dans les coopératives industrielles des autres pays, le niveau auquel se situent ceux du groupe de Mondragon est différent. Pour comprendre pourquoi il en est ainsi, il faut d'abord considérer les principaux organismes de soutien qui ont été créés par le groupe : la banque et son département spécialisé dans les services en matière de gestion, l'école polytechnique et de formation professionnelle, l'organisme de prévoyance sociale LagunAro et le centre de recherche Ikerlan.

* * *

5. La Caja Laboral Popular

Il n'est pas possible d'expliquer le dynamisme et la réussite du groupe de Mondragon si l'on ne prend pas pleinement en compte le rôle joué par la CLP. Selon M. Perez de Calleja, celle-ci remplit trois missions principales :

"La Caja est le siège central du mouvement, autour duquel s'articule le groupe des entreprises. C'est à l'action de la Caja que le mouvement dans son ensemble doit sa cohésion. Celle-ci élabore des règles et coordonne à la fois les activités des coopératives existantes et les initiatives nouvelles... Même lorsqu'il s'agit d'entreprises autonomes et gérant elles-mêmes leurs affaires, il importe de veiller à ce qu'elles demeurent

attachées aux mêmes principes sociaux. Si l'on veut faire partie de la Caja, il est nécessaire d'observer ces principes. Le groupe s'est fixé des lignes directrices et des objectifs. C'est là la raison même de l'existence du mouvement.

La Caja a pour mission, en tant qu'organisme financier, de trouver les fonds nécessaires pour soutenir et développer l'expérience coopérative. Dès le début, on s'est rendu compte que les coopératives n'étaient pas en mesure de se procurer par elles-mêmes les ressources financières indispensables à leur développement futur, à leurs programmes d'investissements, sans parler du problème des liquidités au niveau du quotidien, qui se pose avec une égale acuité. Sans la Caja, le groupe ne se serait pas développé aussi rapidement. Elle constitue l'instrument grâce auquel l'épargne locale est mobilisée en vue d'une fin souhaitable au plus haut point dans l'optique de la collectivité, à savoir la création d'emplois.

A ces deux fonctions, direction générale et prestations de services en matière bancaire, une troisième est venue s'ajouter en 1960 : celle de consultant pour les problèmes de gestion ainsi que de promotions. Il s'agit ici de donner aux coopératives existantes des avis et des conseils touchant la manière de résoudre n'importe quel problème de gestion et d'apporter une aide en vue de créer des entreprises nouvelles.

Il ne suffit pas de disposer de moyens financiers, si indispensables soient-ils, pour assurer la stabilité et le développement, dans de bonnes conditions, des coopératives. Pour y parvenir, il faut que l'on puisse bénéficier en permanence d'une assistance technique ainsi que des conseils de spécialistes en organisation industrielle, le but étant d'assurer l'utilisation optimale des ressources et de veiller à ce que les objectifs de la Caja, surtout la création d'emplois nouveaux, ne soient pas perdus de vue. Par ailleurs, étant donné que les risques ne peuvent être étalés, la

Caja n'ayant que quelques clients actifs, les membres doivent être surveillés attentivement, car la seule garantie qu'ils puissent donner en vue de l'octroi des prêts porte sur le fait que l'entreprise réalisera des bénéfices."

Il n'est pas nécessaire d'explicitier le rôle que joue la Caja en tant que siège central, mais on notera que le principal instrument grâce auquel l'application effective des principes fondamentaux sur lesquels repose le groupe est assurée est le contrat d'association que la Caja signe avec toutes les coopératives de production. Celui-ci énonce, entre autres choses, les principales règles auxquelles doivent se conformer les dites coopératives en matière d'organisation et de gestion financière ainsi que dans d'autres domaines. Ces règles seront examinées plus loin, dans le chapitre consacré aux problèmes d'organisation.

S'agissant de son rôle au plan financier, essentiellement comme mobilisateur de l'épargne locale aux fins d'investissements dans des emplois à créer par le biais des coopératives, il est hors de doute que la Caja constitue une réussite absolument remarquable. L'augmentation des ressources propres, du capital et des réserves de celle-ci au cours de la période de quinze années qui se termine à fin 1980 permet de prendre la mesure de son développement général.

Le capital et les réserves de la CLP de 1966 à 1980 (en millions de pesetas) *

1966	60,5	1974	1.069,3
1967	73,1	1975	1.519,5
1968	151,3	1976	1.982,2
1969	236,9	1977	2.612,7
1970	311,9	1978	3.377,2
1971	415,8	1979	4.991,2
1972	572,2	1980	6.117,9
1973	778,0		

Au cours de cette même période, le nombre des agences de la banque est passé de 26 à 103 et celui des comptes d'épargnant d'un peu plus de 20 000 à environ 300 000.

* Caja Laboral Popular

Mais il est deux faits, assez différents de ce qui précède, qui sont sans doute plus importants. D'abord, les ressources dont la banque disposait pour de nouveaux investissements ont constamment dépassé, depuis le début des années 70, le volume nécessaire à la mise en oeuvre du programme de développement du groupe. Ensuite, durant toutes les années de la décennie écoulée, années où a sévi l'inflation, le montant total des dépôts auprès de la CLP a augmenté plus vite que le taux d'inflation et la banque a accru sa part de l'épargne totale du Pays basque. En effet, le fait pour la CLP d'avoir réussi à mobiliser l'épargne locale et, partant, à devenir un fournisseur de moyens financiers aux fins d'investissements a eu pour conséquence de mettre un terme à la situation traditionnellement défavorisée des coopératives industrielles en matière d'accès aux capitaux. A cet égard, celles-ci sont désavantagées, dans le contexte actuel, par rapport aux entreprises classiques, comme elles le furent la plupart du temps dans le passé. S'agissant des coopératives du groupe de Mondragon, c'est le contraire qui est vrai, ^(du moins) depuis le début des années 70.

On serait tenté d'émettre un jugement semblable concernant les cadres. Il est hors de doute que sur ce point Mondragon l'emporte désormais sur ses concurrents du type classique, et ce grâce au niveau élevé du personnel formé par les soins du département Empresarial, qui est chargé de traiter ces questions dans le cadre de la CLP, ainsi qu'à la place qui est faite aux cadres dans l'organisation des coopératives. Ici aussi, nous voyons se produire le contraire de la situation que les coopératives industrielles ont connue et continuent de connaître. Au milieu des années 70, le personnel du département Empresarial de la CLP se composait de plus de cent personnes, dont les deux tiers environ étaient des spécialistes : comptables, économistes, architectes, spécialistes de la psychologie du travail, cadres et ingénieurs expérimentés. Mais la section clé de ce département était sans nul doute constituée alors, comme c'est encore le cas aujourd'hui, par du personnel dit de promotion et d'intervention. Celui-ci a surtout pour mission de lancer de nouvelles entreprises et de monter des opérations de sauvetage lorsqu'une entreprise est menacée. Ce groupe ne compte que huit personnes à l'heure actuelle, toutes des

ingénieurs de formation qui peuvent faire état d'une expérience directe de la gestion d'une entreprise. La part qu'ils ont prise dans la réussite de Mondragon mérite d'être soulignée, comme le prouvent le nombre d'emplois créés qui correspondent à un niveau élevé de formation ainsi que l'absence d'échec dont nous avons déjà parlé.

* * *

6. LagunAro

Aux termes de la loi espagnole, les travailleurs qui font partie d'une coopérative sont assimilés à des travailleurs indépendants de sorte qu'ils ne bénéficient pas des prestations de la sécurité sociale mise en place au niveau de l'Etat. C'est pourquoi le groupe Mondragon a été contraint de créer son propre régime, auquel a été donné le nom de LagunAro. Il s'agissait à l'origine d'un département de la CLP, mais celui-ci est devenu indépendant au milieu des années 70.

LagunAro fait l'objet d'un examen assez détaillé dans le livre de Henk Thomas, dont nous avons parlé. Il ressort à l'évidence de cette étude que ce régime est supérieur à celui de l'Etat espagnol à la fois au plan des prestations et des coûts unitaires. Etant admis que ce jugement est fondé, le rôle joué par LagunAro est extrêmement important à la fois sur le plan de la rentabilité et du moral des membres du groupe.

* * *

7. Ikerlan

Cet organisme de recherche et de développement est, de toutes les organisations de soutien mises en place par le groupe, celle dont la création est la plus récente. Il n'est entré en activité qu'en 1978 et actuellement il dispose d'un personnel d'environ trente personnes. L'opinion la plus répandue au sein du groupe Mondragon est qu'il est trop tôt pour juger de ses possibilités d'action à long terme. L'un des principaux secteurs sur lesquels porte son attention est celui de la

robotique. De l'avis des dirigeants du groupe à l'échelon le plus élevé, il sera difficile d'humaniser les tâches répétitives dans l'industrie. Ils s'intéressent surtout au remplacement de la main-d'oeuvre par des robots, mais nul ne peut encore dire combien de temps cela durerait.

* * *

8. L'Escuela Profesional Politecnica (EPP)

Alors qu'Ikerlan est la plus récente des organisations de soutien du groupe, l'EPP est la plus ancienne. Le point de départ a été l'école d'apprentissage créée au début des années 40 par le Fr. Arizmendiarieta. Ses programmes englobent tous les niveaux de l'enseignement technique, depuis les cours d'initiation à l'artisanat jusqu'à la formation conduisant aux diplômes supérieurs d'ingénieur.

L'EPP est ouverte à des jeunes gens n'ayant aucun lien avec le groupe de Mondragon. Ses cours à temps partiel peuvent être suivis par des personnes occupées dans des entreprises capitalistes aussi bien que par les membres des coopératives. D'un autre côté, elle présente surtout^{un} avantage, du point de vue qui est le nôtre ici, à savoir qu'elle permet aux coopératives de pourvoir dans une large mesure à leurs besoins en personnel hautement qualifié. C'est, bien sûr, tout autant par le recyclage des travailleurs déjà occupés dans les coopératives que par la formation donnée, en partant de zéro, à des travailleurs nouvellement embauchés que cette quasi-auto-suffisance est rendue possible.

En plus de l'EPP, il convient de signaler l'existence d'une coopérative (Aleco-op) séparée administrativement de celle-ci depuis le début des années 70 et où les étudiants de l'EPP peuvent travailler à temps partiel à partir de leur troisième année d'études. Aleco-op fabrique des pièces détachées ainsi que divers produits finals conçus par elle, notamment du matériel destiné à l'enseignement de l'électronique. Par ailleurs, elle exécute des travaux comme sous-traitant pour le compte des coopératives industrielles du groupe. Elle permet aux étudiants de gagner de quoi

régler leurs frais de scolarité, y compris les frais de pension et de logement, et de gagner en outre un peu d'argent de poche. De tels stages permettent aux intéressés d'acquérir une première expérience concernant le fonctionnement d'une coopérative. Il s'agit là, de toute évidence, d'un type d'entreprise tout à fait remarquable et original. Bien que cela ne rentre pas dans le cadre de la présente étude, nous croyons utile de souligner que l'exemple que constitue cette entreprise pourrait être un excellent point de départ pour d'autres initiatives susceptibles d'être prises par le groupe de Mondragon.

Tous ces organismes de soutien, CLP; LagunAro, Ikerlan, EPP, sont, comme disent les spécialistes, des "coopératives du second degré". Cela signifie que leurs structures diffèrent de celles des "coopératives de base". Je m'occuperai d'abord de ces dernières pour revenir ensuite aux coopératives du second degré.

* * *

9. Les structures des coopératives de base

9.1. Contrôle, organisation et gestion

Pour comprendre la manière dont sont organisées les coopératives industrielles de base du groupe Mondragon, il est indispensable de mettre en évidence la distinction qui est faite entre, d'une part, l'élaboration de la politique générale et les pouvoirs de contrôle et, d'autre part, la gestion quotidienne des entreprises. Pour ce qui est de la première, il s'agit d'une fonction à caractère essentiellement politique qui doit, par conséquent, reposer sur une base démocratique, à savoir la formule "un homme, une voix". Quant à la seconde fonction, elle est entièrement distincte de la première et, par définition, spécialisée. Les dirigeants sont, bien sûr, subordonnés, aux termes des statuts, à un pouvoir qui est l'expression de la démocratie politique, et responsables envers ce dernier. Par contre, ils bénéficient d'une large autonomie dans leur sphère d'activité propre en vue de la mise en oeuvre de la politique arrêtée par les instances démocratiques des coopératives.

Dans les coopératives industrielles de base du groupe Mondragon, le pouvoir souverain appartient, bien sûr, à l'assemblée des travailleurs membres, où toutes les décisions sont prises conformément à la règle qui attribue une voix à chaque membre. Cette assemblée procède à l'élection d'un comité de direction (Junta Rectora), qui est à peu près la même chose que le conseil d'administration d'une société par actions. La Junta Rectora nomme à son tour le directeur général, aux fonctions duquel elle peut mettre fin, ou, dans certaines grandes coopératives, le groupe des responsables à l'échelon le plus élevé. Les membres de la Junta Rectora et les dirigeants à l'échelon supérieur sont protégés dans une certaine mesure contre les risques de mouvements anarchiques ou démagogiques - et de blocage - au sein de l'assemblée souveraine. Les premiers sont élus pour une période de six ans, un tiers des membres devant se retirer tous les deux ans, et ce par le biais d'un système de roulement. Quant aux seconds, ils doivent être nommés pour une période minimale de cinq ans.

Certes, l'assemblée souveraine a le droit - et il doit en être ainsi - de passer outre à ces dispositions. Il peut être mis fin aux fonctions des dirigeants avant la fin de la période pour laquelle ils ont été désignés - et cela arrive effectivement - et les administrateurs peuvent, de leur côté, faire l'objet de votes de censure et se voir contraints de démissionner. Quoi qu'il en soit, le fait que la période pour laquelle les uns et les autres sont désignés soit très longue est à l'évidence de nature à rendre plus difficile la prise de décisions fantaisistes par le pouvoir démocratique. S'il est vrai que la position des principaux dirigeants à l'égard du comité élu - position subordonnée au regard des statuts - ne fait aucun doute, il convient d'ajouter qu'en pratique les rapports entre les uns et les autres varient d'une coopérative à l'autre. Dans l'ensemble, on estime à la CLP qu'une coopérative de base fonctionne mieux si la position du comité face au directeur général et au groupe des responsables à l'échelon supérieur est plus forte. D'un autre côté, il convient de souligner que le directeur général est le seul qui ne puisse pas être élu au comité. Les autres responsables à l'échelon supérieur peuvent l'être et cela arrive du reste très souvent. Ce serait donc une erreur de considérer

les responsables à l'échelon supérieur, d'une part, et le comité élu, d'autre part, comme tout à fait différents et en un sens nécessairement opposés.

La participation des membres d'une coopérative à la gestion démocratique de leur entreprise demeurera, bien sûr, limitée si elle consiste surtout à élire tous les deux ans les membres du comité. Pour remédier à cette situation, les grandes coopératives industrielles ont créé au début des années 70 une série supplémentaire d'organes représentatifs élus : les conseils sociaux. Ceux-ci sont élus par des "collèges électoraux" composés d'environ deux cents membres chacun et s'occupent, comme l'indique Antxon Calleja, "des questions qui les concernent directement en tant que travailleurs ou groupes de travailleurs (durée du travail, salaires, conditions de travail, etc.). Ils examinent les problèmes et élaborent un texte qui est ensuite transmis au comité de gestion, lequel prend une décision. D'autre part, certains pouvoirs ont été délégués à ces ^{mêmes} conseils de sorte qu'ils jouent, au niveau qui est le leur, le rôle d'un véritable décideur."

Au début des années 70, lorsque furent créés les conseils sociaux, les syndicats ^{encore} indépendants étaient interdits en Espagne. Ils jouent dans une certaine mesure le rôle qui est celui des syndicats dans les entreprises du type traditionnel. Le fait pour les syndicats d'être devenus depuis lors une organisation licite n'a pas eu, jusqu'à présent, d'incidences sur les conseils sociaux qui existent au sein du groupe MONDRAGON et n'a eu, d'une manière plus générale, que des effets indirects sur les coopératives. Cette question est examinée à la fin du présent rapport.

Il y a lieu de faire encore deux remarques à propos de la gestion et de l'organisation des coopératives de base du groupe Mondragon. D'abord, il est dit de façon très claire que, pour avoir le droit de faire partie de l'assemblée générale souveraine d'une coopérative, il faut y être occupé. Bien que, comme nous le verrons, tous les travailleurs membres soient également tenus d'être actionnaires, les droits "politiques" qu'ils possèdent dans l'entreprise découlent de leur situation de travailleur et non du fait qu'ils sont actionnaires.

Enfin, il convient de souligner que, sauf dans deux cas d'importance limitée, les coopératives de base sont structurées de telle sorte que ceux qui y travaillent sont également ceux qui les gèrent. Tous les travailleurs doivent être membres et seuls les travailleurs peuvent l'être. Les deux seules dérogations à cette règle fondamentale ont trait au fait qu'une période de stage est prévue au début et que, pour faire face aux fluctuations soudaines de la demande de main-d'oeuvre, les coopératives peuvent embaucher des non-membres jusqu'à concurrence de 5 % de l'effectif total du personnel. Sauf ces deux dérogations mineures, la règle fondamentale de l'identité est appliquée. C'est là sans doute la seule différence réellement importante que l'on note au plan de l'organisation entre le groupe de Mondragon et la plupart des coopératives industrielles qui existent ailleurs, qu'il s'agisse du présent ou du passé.

9.2. Régime de la propriété et participation aux bénéfices et aux pertes

La règle de l'identité s'applique non seulement au niveau de la gestion des coopératives de base, mais également à celui de la propriété. Les personnes étrangères à l'entreprise ne sont pas admises en tant qu'actionnaires. Par contre, tous les travailleurs doivent l'être, sauf dans les cas indiqués plus haut et qui concernent l'appartenance à l'entreprise en qualité de membre.

Par ailleurs, il convient de noter que les coopératives de base sont divisées, s'agissant du régime de la propriété, en deux parties : d'une part, celle qui appartient aux membres considérés à titre individuel et, d'autre part, la masse indivisible qui constitue dans le cadre de la coopérative un bien collectif. Les bénéfices - ou les pertes - sont répartis chaque année entre les propriétaires individuels et la masse indivisible. Une partie des actions initiales de chaque nouveau membre est immédiatement transférée à cette masse.

En troisième lieu, la part annuelle des bénéfices qui revient à chacun des membres doit normalement être réinvestie. Les membres ne peuvent pas, d'une manière générale, retirer leurs actions, sauf s'ils quittent la coopérative et cessent

d'appartenir à celle-ci par suite de leur départ à la retraite ou pour d'autres raisons. Grâce à ces dispositions, les montants réinvestis sont très élevés.

La qualité de propriétaire commence au moment où l'intéressé devient membre, à la suite d'une période de stage accomplie avec succès. Celui-ci doit alors fournir un apport en capital, lequel constituera sa mise de fonds initiale après déduction de 20 % aux fins de transfert à la masse indivisible qui est la propriété collective de la coopérative. La souscription peut être effectuée en une fois ou sous la forme de versements échelonnés sur une période maximale de deux ans. Actuellement, le montant à souscrire par ceux qui adhèrent à des coopératives qui existent déjà équivaut à environ 1500 livres sterling. Lorsqu'il s'agit de coopératives nouvelles, les intéressés doivent verser le double environ de ce chiffre. Par la suite, la participation de chacun des membres est revue en hausse ou en baisse à la fin de chaque exercice comptable et en fonction des résultats d'exploitation. Si ces derniers sont positifs, 20 % minimum des bénéfices doivent d'abord être affectés au fonds collectif de la coopérative et 10 % à des projets à caractère social ou éducatif intéressant la collectivité proche de l'entreprise.

Si les résultats sont positifs et que les bénéfices dépassent un certain niveau par rapport aux revenus mensuels directs des membres, la part qui doit être affectée au fonds collectif de la coopérative sera supérieure à 20 %, et ce conformément à une formule précise que l'on peut trouver dans les principales publications. D'autre part, si les résultats sont négatifs, on applique des règles inverses. Les pertes peuvent normalement donner lieu à concurrence de 20 % maximum à une réduction du fonds collectif de la coopérative. Quant au solde, il doit être résorbé par le biais d'une réduction des comptes de participation de chacun des membres. Ces derniers ne participent pas aux bénéfices et aux pertes sur la base de l'égalité. Cette participation est, au contraire, différenciée comme la traditionnelle "prime d'assiduité" des coopératives de consommation, c'est-à-dire en fonction de la totalité des revenus de leur travail à la coopérative ou des intérêts dus sur leurs parts

cumulées du capital. Le taux maximum est de 6 %. Les intérêts sont habituellement versés en espèces. Enfin, la part de capital de chacun des membres est révisée chaque année sur la base d'un jeu d'indices établis par la CLP, et ce pour parer aux effets de l'inflation.

Les deux effets les plus tangibles de ces dispositions sont les suivants : d'abord, un pourcentage de réinvestissements très élevé - 90 % au moins des bénéfices annuels sont habituellement réinvestis - et ensuite on comprend aisément que, si les activités d'une coopérative sont suffisamment rémunératrices, les membres voient s'accumuler des sommes très considérables sur leur compte. Sur vingt-cinq ans, les montants ainsi accumulés peuvent aisément atteindre - et c'est d'ailleurs le cas - un niveau tel qu'ils équivalent à une demi-douzaine d'années, ou plus, de revenus provenant du travail.

Nous examinerons à la fin du présent rapport un certain nombre de critiques et de questions suscitées par ces dispositions. Mais il convient d'en souligner ici les avantages en tant que source de motivations. Ces avantages, ainsi que d'autres, sont mis en évidence par Antxon Calleja dans le texte ci-après :

" Nombreux sont ceux, même parmi les théoriciens de l'économie, qui estiment que le recours à l'emprunt pour constituer le capital est préférable à la détention de celui-ci par les travailleurs. Pour notre part, nous sommes hostiles à la solution consistant à emprunter pour constituer le capital non seulement parce que ce n'est pas la solution que nous avons adoptée, mais parce qu'elle comporte, à notre avis, de nombreux aspects négatifs.

En premier lieu, les parts de capital détenues par les travailleurs ne sont pas seulement un moyen de financement des entreprises; il s'agit surtout d'un moyen propre à intéresser les travailleurs à la prospérité de leur entreprise. L'état d'esprit d'un homme qui a investi des fonds, ce qui implique certains risques du point de vue de sa situation financière, est totalement différent de celui d'un homme qui a accordé un prêt; il est rare

que le second se sente pleinement solidaire de l'entreprise dans laquelle il travaille.

En outre, les résultats sont évidents en ce qui concerne Mondragon : les quelque 15 milliards de pesetas que les travailleurs membres ont investis, tant sous la forme d'apports initiaux en capital que par le biais du réinvestissement annuel des bénéficiaires pendant un quart de siècle, ont joué un rôle essentiel dans l'essor de l'expérience coopérative et en contribuant à porter celle-ci à ^{son} niveau de développement actuel. Si les travailleurs n'avaient pas fourni ces capitaux, autrement dit si ces derniers avaient dû être procurés aux entreprises considérées par une banque ou un organisme extérieur, le groupe Mondragon n'aurait atteint que la moitié de sa taille actuelle et il est même permis de se demander si l'expérience aurait pu réussir.

Il est plus logique, tout compte fait, que les travailleurs eux-mêmes fournissent la majeure partie des fonds de roulement des coopératives et que l'on ne fasse appel à des moyens de financement extérieurs qu'au moment du démarrage ou en période de développement très rapide. Dans un pays d'orientation non socialiste, il est difficile de trouver des organismes financiers qui soient disposés à fournir des capitaux à une coopérative sans avoir leur mot à dire dans la gestion de celle-ci. En d'autres termes, le fait de contracter des emprunts pour constituer le capital, qui rend les choses si faciles pour les coopératives, mais prive ces dernières de toute motivation d'ordre financier, est à notre avis une mauvaise solution, et ce indépendamment du fait qu'il s'agit là souvent d'une solution de rechange qui ne répond même pas à une possibilité réelle. "

9.3. La solidarité à l'intérieur des coopératives et avec la collectivité

Nous avons vu que la participation aux bénéfices et aux pertes était modulée et liée aux revenus mensuels. L'écart maximum autorisé entre ces revenus est d'autre part strictement limité. Jusqu'au début des années 70, cet écart était de 3 à 1. Plus récemment, les grandes coopératives se sont permises, dans quelques cas exceptionnels, de porter la limite supérieure à 4,5. Mais ceux qui, dans les coopératives industrielles, perçoivent des traitements se situant à la limite supérieure du barème et équivalant à quatre fois et demie les salaires des travailleurs les moins bien payés représentent moins de 1 % de l'ensemble du personnel. A la limite inférieure, d'autre part, la grande majorité des nouveaux embauchés passe rapidement de l'échelon le plus bas, à savoir 1, à 1.2 ou 1.3. Les salaires de plus de 80 % du personnel se situent, (sur l'échelle,) entre 1.3 et 2.6. Voici ce qu'écrit à ce sujet Antxon Calleja, qu'il est intéressant de citer une nouvelle fois :

"En choisissant un rapport de 4.5 à 1, nous avons tenté de trouver un moyen terme entre les avantages de la solidarité des travailleurs, laquelle implique que les écarts entre les rémunérations soient réduits au minimum, et la nécessité de disposer de dirigeants et de techniciens d'un niveau (être capable de) suffisamment élevé pour développer les activités de la coopérative à un rythme accéléré, ce qui veut dire que leur rémunération ne doit pas être trop inférieure à celle de leurs collègues des autres entreprises."

A l'heure actuelle, en effet, le niveau des rémunérations est tel que les revenus des responsables à l'échelon supérieur du groupe Mondragon seraient au moins doublés par rapport à ce qu'ils gagnent s'ils travaillaient dans une entreprise capitaliste. D'autre part, s'agissant du bas de l'échelle, les salaires payés dans les coopératives ne doivent pas être inférieurs à ceux qui sont payés dans les entreprises capitalistes du voisinage, ni beaucoup plus élevés que ces derniers. Calleja explique les raisons de cette politique :

"En premier lieu, les salaires ne doivent pas être inférieurs à ceux payés

dans les autres entreprises parce que, s'il en était ainsi, la conséquence en serait une réduction des revenus et un abaissement du niveau de vie du reste de la collectivité. Par ailleurs, ils ne doivent pas être plus élevés parce que cet état de choses créerait une discrimination au détriment des travailleurs qui ne sont pas occupés dans des coopératives".

Ces dispositions en matière de salaires constituent à un certain niveau une forme de politique des revenus reposant sur un consensus, et ce dans le cadre de l'économie d'une région déterminée. Mais il faut également y voir une manifestation de la volonté des coopératives de rester solidaires des collectivités locales et sans doute aussi, sur une plus grande échelle, du peuple basque tout entier. Une autre preuve de l'attachement des coopératives au principe de la solidarité réside dans le fait que 10 % de leurs bénéfices sont réservés à des fins d'ordre social et culturel intéressant les collectivités locales. Tout comme le fait, par exemple, d'autoriser des travailleurs des entreprises capitalistes voisines à suivre des cours techniques ainsi que d'autres cours à l'EPP et, pour cela, à s'y faire inscrire comme étudiants à temps partiel.

9.4. Organisation des coopératives du second degré

Comme nous l'avons dit, les principaux organismes de soutien du groupe, la CLP, l'EPP, Ikerlan et LagunAro, sont tous organisés en "coopératives du second degré". Etant donné qu'ils remplissent des fonctions et assument des tâches qui concernent l'ensemble du groupe, ils n'appartiennent pas uniquement à ceux qui y sont occupés et ne sont pas gérés exclusivement par ces derniers. Ils appartiennent à la fois à leurs propres travailleurs et à des représentants élus des coopératives de base et sont administrés par ceux-ci. C'est ainsi, par exemple, que la moitié des membres du comité de gestion de la CLP sont élus par les coopératives de base et l'autre moitié par le personnel de celle-ci. De même, l'assemblée générale souveraine de la CLP se compose de délégués des coopératives de base aussi bien que de

son personnel.

D'autre part, il convient de souligner que ceux qui sont occupés dans les coopératives du second degré sont tenus, tout comme leurs camarades des coopératives de base, de fournir un apport en capital au moment où ils deviennent membres. Cela est vrai aussi bien pour les chargés de cours et les professeurs de l'école technique, les actuaire, etc. de l'AgunAro et les chercheurs d'Ikerlan que pour le personnel de la CLP.

Toutefois, il y a une différence importante touchant la participation du personnel des coopératives du second degré aux bénéfices et aux pertes. Les parts de celui-ci sont révisées chaque année en fonction de la moyenne des résultats des coopératives de base spécialisées dans la production industrielle directe. Ces dispositions traduisent l'importance attribuée à ce que le Fr. Jose Maria Arizmendiarieta (à l'évidence) appelait la primauté de la production. Elles mettent également l'accent sur le rôle de la solidarité à l'échelle du groupe. En troisième lieu, ces mêmes dispositions impliquent que la part des bénéfices revenant à ceux qui travaillent à la banque sera nettement inférieure à ce qu'ils recevraient si leur part du capital était revue en fonction des résultats de la banque. Pour le reste, la situation du personnel des coopératives du second degré est identique à celle des travailleurs des coopératives de base. Les écarts entre les rémunérations, en particulier, sont exactement les mêmes.

* * *

10. Les autres coopératives du groupe

Pour terminer ce tour d'horizon du groupe de Mondragon, nous dirons quelques mots des autres entreprises coopératives, c'est-à-dire de celles qui n'appartiennent pas au secteur industriel et qui ne sont pas des coopératives du second degré. A fin 1980, le nombre de celles-ci était le suivant, par secteur d'activité :

écoles	40
coopératives de logement	14
coopératives agri- coles	6
chaîne de magasins de produits de consomm.	1
prestations de services, etc.	5
	—
total	66
	—

Depuis que le régime franquiste a pris fin, le groupe s'est intéressé de plus en plus - et ouvertement - à la création d'écoles où l'enseignement est dispensé en langue basque. Celles-ci sont gérées - il est intéressant de le noter - conjointement par le personnel enseignant, les parents des étudiants et des délégués élus des coopératives. Ce qui est remarquable, c'est qu'au Pays basque les parents préfèrent payer pour /envoyer leurs enfants dans ces écoles alors qu'il y a de la place dans les écoles de langue espagnole.

Par ailleurs, l'intérêt manifesté par le groupe à l'endroit des coopératives de logement est assez récent. Cet intérêt résulte en partie du vif mécontentement qu'avait suscité la mauvaise qualité des logements construits par des promoteurs privés dans la région au cours des années 60 et au début des années 70. Cependant, étant donné que le groupe continue de créer de nouveaux emplois productifs, il est probable qu'il ne pourra jamais consacrer au logement que des ressources modestes.

Il en est de même, sans doute, des coopératives agricoles. Celles-ci n'ont pas fait preuve, si on les compare aux coopératives industrielles, de beaucoup de dynamisme et les résultats obtenus n'ont rien d'extraordinaire. Il semble, du moins en ce moment, que les plus entreprenants parmi les jeunes Basques ne soient pas particulièrement attirés par l'agriculture.

Par contre, la chaîne de magasins de produits de consommation, Eroski, a fait preuve d'un dynamisme exceptionnel, notamment au cours de la présente récession.

Le nombre des membres a fortement augmenté au cours des dernières années. A fin 1980, il avait atteint le chiffre de 105 000, soit environ 15 % de l'ensemble des ménages du Pays basque. Sa part de marché s'est accrue parallèlement : en 1980, les ventes ont augmenté de 38 % par rapport à 1979, chiffre nettement supérieur au taux d'inflation. Ces résultats sont très différents de ceux dont les coopératives de consommation ont dû récemment faire état en Grande-Bretagne et dans d'autres pays. Cet état de choses est sans doute dû en partie au fait que le personnel des magasins Eroski participe directement à la gestion de ceux-ci et en touche les bénéfices. Tel n'est pas le cas, en général, dans les coopératives de consommation du type traditionnel. Dans le contexte actuel il paraît évident que ce sont les travailleurs d'un magasin de produits de consommation, et non les clients de celui-ci, qui ont surtout intérêt à ce qu'il soit prospère.

Enfin, il convient de citer, parmi les coopératives de services, le nom d'Auzo-Lagun. En effet, celle-ci est spécialisée dans la restauration, le nettoyage et autres services au profit des coopératives du groupe. La totalité ou la quasi-totalité des membres sont des femmes occupées à temps partiel. De l'avis général, elle marche bien.

* * *

11. Critiques et questions

Pour commencer, nous dirons, et nul ne s'en étonnera, que les critiques ne manquent pas de la part de la gauche bureaucratique et collectiviste. Ces critiques, dont les aspects principaux ont récemment fait l'objet d'une brochure publiée par le parti socialiste, portent avant tout sur l'importance que l'on attribue à la propriété individuelle dans les organisations du groupe Mondragon, importance que les auteurs de ces critiques affectent de juger inadmissible. Mais ce qui est sans doute encore plus important, ce sont les objections que les tenants du collectivisme se gardent bien de formuler clairement à propos de bon nombre de leurs critiques. Ces

objections peuvent se résumer de la façon suivante : la réussite du groupe affaiblit les forces qui oeuvrent en vue du renversement du capitalisme.

D'autres critiques ont été formulées dans un passé récent. et ce dans la mesure où les résultats positifs des coopératives étaient portés à la connaissance d'un large public et surtout des dirigeants syndicaux, en Grande-Bretagne et dans d'autres pays européens. A quelques exceptions près, ceux-ci se sont montrés plus réticents que favorables. Il serait étonnant qu'il en soit autrement. En effet, les syndicats indépendants n'ont joué aucun rôle dans l'édification du groupe Mondragon. Il convient de noter par ailleurs, car cela est important, que les activités déployées par les syndicats indépendants en matière de négociations collectives librement conduites sont à l'évidence incompatibles avec la bonne marche des coopératives telles qu'elles sont organisées actuellement. Il importe d'être clair sur ce point. Les principaux responsables ^(de Mondragon) n'ont aucun doute à ce sujet, cela est certain, et on en discute beaucoup à l'heure actuelle dans les coopératives. Il est probable que, dans un avenir peu éloigné, ceux qui sont favorables à l'organisation d'élections dans les coopératives auront le droit - qu'ils ne possèdent pas à présent - de faire état de leur affiliation à un syndicat ou à quelque autre "groupe d'intérêts", par exemple à un groupement d'écologistes. Mais l'essentiel n'est pas là. Que ces changements consacrent ou non l'existence des syndicats dans les entreprises, il est évident qu'ils n'y apporteraient rien qui puisse faire songer à des "négociations collectives librement menées".

En troisième lieu viennent les critiques d'un groupe composé, d'une part, de libertaires et, d'autre part, de gens ^{qui se} préoccupent surtout de la "qualité de la vie professionnelle". La création des conseils sociaux constitue, bien sûr, l'une des mesures prises en réponse à ces critiques. Les expériences en cours depuis plusieurs années et qui visent, comme c'est le cas chez Volvo, à remplacer la chaîne de montage par le travail en groupe, en sont une autre. Aucun doute n'est possible en ce qui concerne la volonté des responsables du groupe de mettre en oeuvre des systèmes impliquant une plus grande participation de la part des travailleurs ainsi que de

nouvelles méthodes de travail qui soient moins répétitives, moins "inintelligentes" et moins ennuyeuses que celles auxquelles on a recours à l'heure actuelle. Mais cette volonté continuera, cela est évident, d'être tempérée par un solide réalisme et par le fait que la priorité des priorités est donnée à la sauvegarde des emplois existants et à la création de nouveaux. Dans ce contexte, le travail accompli par Ikerlan en matière de recherche et de développement permet sans doute de se faire une idée plus précise de l'avenir à long terme, s'agissant de la robotique, que des expériences du genre de celle qui est menée aux usines Volvo.

Enfin, certains font observer que, s'il est vrai que le régime de la propriété tel qu'il s'intègre dans l'organisation du groupe Mondragon a bien fonctionné jusqu'à présent, il comporte pour l'avenir un risque de "décapitalisation". Leur argument est le suivant : tout va bien maintenant parce que la main-d'oeuvre est composée d'hommes jeunes et que le groupe est en expansion, mais nous ne savons pas ce qui arrivera lorsqu'un grand nombre de gens commenceront à partir à la retraite et que les coopératives cesseront de se développer. A ce moment-là, font-il remarquer, les coopératives verseront à ceux qui partent à la retraite des sommes bien plus élevées que celles qu'elles pourront obtenir par le biais des apports de capital des nouveaux membres. De ce fait, leur situation financière sera compromise. Il est possible de répondre à ces critiques de plusieurs façons. La première réponse est de nature strictement arithmétique. Tant qu'il pourra éviter de réduire ses effectifs et que la répartition de la main-d'oeuvre en fonction de l'âge sera équilibrée, les responsables du groupe n'ont pas à s'inquiéter outre mesure de la décapitalisation. En effet, il est possible de prouver arithmétiquement que, lorsque le nombre des travailleurs qui s'en ^(chaque année) vont est égal à celui des nouveaux embauchés et que la répartition du personnel d'après l'âge est équilibrée, la page financière individuelle du groupe ne sera pas affaiblie. Elle restera la même.

La deuxième réponse à ces critiques - qui est en même temps la plus importante - comporte deux aspects. D'abord, les problèmes qui peuvent se poser au sujet de la

base financière des coopératives doivent être considérés comme essentiellement secondaires et faciles à résoudre tant que les dites coopératives demeurent rentables. Ensuite, on peut être certain que, s'il y avait un risque grave de décapitalisation, les coopératives modifieraient leur organisation de façon à en tenir compte.

* * *

12. Conclusions

Il serait profondément injuste de ne pas reconnaître que le groupe d'entreprises industrielles de Mondragon constitue une réussite sans égale parmi les coopératives, qu'il s'agisse de la période contemporaine ou du passé. Elles ont fait mieux que leurs concurrents capitalistes espagnols d'abord à l'époque où l'économie était en expansion à l'échelon local et national et elles continuent de l'emporter sur ceux-ci à un moment où, comme c'est le cas à présent, cette même économie doit faire face à une grave récession.

Il serait également très injuste de ne pas établir un lien entre cette étonnante réussite, si on la considère par rapport aux autres entreprises, et les organismes et structures mis en place par le groupe. Grâce à ces organismes, le groupe a surmonté les faiblesses qui caractérisent les coopératives traditionnelles au double point de vue financier et de la gestion. Par le biais des structures créées par le groupe, celui-ci a fait en sorte que les travailleurs se sentent bien plus liés, au plan de leurs intérêts, à l'entreprise dont ils font partie que ce ne fut le cas auparavant. Bien sûr, il n'y a pas grand-chose à répondre à ceux dont les objections à l'endroit du modèle Mondragon sont de nature idéologique. Par contre, ce modèle ne peut manquer de retenir l'attention des autres et de les amener à se demander si on ne peut pas l'imiter ailleurs.

Il n'est pas possible de résoudre cette question d'un point de vue théorique. On n'y parviendra que si de réelles tentatives ont lieu en vue d'imiter ce modèle ailleurs. Mais il convient de souligner, en conclusion, que les faits ont

donné tort à ceux qui estiment que cette réussite est essentiellement due à des préoccupations en rapport avec la culture basque et le sentiment de la solidarité qui doit unir ce peuple, et non aux structures et aux organismes mis en place par le groupe. Des études récentes ont montré, en effet, que la plupart de ceux qui sont occupés dans des coopératives s'intéressent avant tout au fait qu'il s'agit de coopératives et moins au fait que celles-ci sont basques.

Coopératives en Europe

GRANDE BRETAGNE

Paul DERRICK

Mutual Aid Centre - Londres

Table des Matières

1.	Le Contexte Historique.	
1.1	La réaction d'un peuple face à la révolution industrielle	GB 1
1.2	Tout a commencé à Rochdale	GB 2
1.3	Le développement des coopératives de consommation	GB 2
1.4	Les coopératives agricoles	GB 4
1.5	Les coopératives ouvrières	GB 6
2.	Regain de dynamisme dans le secteur des coopératives ouvrières	
2.1	Situation actuelle des coopératives ouvrières	GB 7
2.2	Le Scott Bader Commonwealth	GB 11
2.3	L'Industrial Common Ownership Movement	GB 14
2.4	L'exemple de Mondragon	GB 18
2.5	Le sauvetage d'emplois et solutions coopératives	GB 19
2.6	Les coopératives communautaires	GB 23
3.	Les coopératives face à la législation et à la fiscalité	
3.1	la législation	GB 25
3.2	Fiscalité	GB 27
3.3	Changements proposés	GB 29
4.	Les organismes d'aide aux coopératives	
4.1	Leur nombre élevé	GB 31
4.2	La Cooperative Development Agency	GB 32
4.3	Le Scottish Co-operative Development Committee	GB 34
4.4	Le Local Enterprise Development Unit	GB 36
4.5	Les co-operative development groups et les pouvoirs locaux	GB 36
4.6	La Co-operative Union et le Co-operative Party	GB 37
4.7	La Co-operative Bank	GB 38
4.8	L'Industrial Common Ownership Finance	GB 39
4.9	Le Beechwood College	GB 41
5.	CODA	GB 42
6.	Appendice : Etude de cas	GB 43

Remerciements

Je suis reconnaissant à Trevor LUESBY pour tout le travail qu'il a réalisé dans la première phase de la présente étude sur la Grande Bretagne. Je tiens également à remercier Jo. Cazarus pour son aide. Je suis également redevable à Cairns Campbell du Scottish Co-operatives Development Committee, à Terry O'Brien de la New University of Ulster, ainsi qu'au personnel du Co-operative Development Agency, the Co-operative Union, The Industrial Common Ownership Movement, Beechwood College et The Highlands and Islands Development Board. Je voudrais enfin spécialement remercier Laura McGillivray du Lady Margaret Hall Settlement qui a fourni l'étude de cas sur la co-operative de nettoyage et Barry Knight du London Council of Voluntary Service pour son étude de cas sur "On the Last Days of the Raj".

1. LE CONTEXTE HISTORIQUE

1.1 La réaction d'un peuple face à la révolution industrielle

Le fait que les coopératives - on écrit ce mot en anglais avec une majuscule pour indiquer qu'il s'agit d'une forme d'organisation originale - aient vu le jour en Grande-Bretagne n'a rien d'étonnant. C'est ce pays qui a connu le premier la grande révolution industrielle des dix-huitième et dix-neuvième siècles. Le nouvel industrialisme, que Karl Marx a dépeint, avec le luxe de détails que l'on sait, dans le Livre 1er du Capital, a suscité, outre des censeurs tels que Marx lui-même, un certain nombre d'antidotes : une législation du travail en vue de combattre les pires aspects de l'exploitation, des organisations syndicales et des coopératives. Les unes et les autres étaient au début l'expression d'une solidarité de classe. Il s'agissait pour les travailleurs de s'assurer une protection et de défendre leurs intérêts face à une société qui leur était dans une large mesure hostile, et ce par le biais de l'aide mutuelle, laquelle devait revêtir des formes diverses. ^{Les} / ^{syndicats} ^{les} et coopératives ont constitué le stade initial qui a précédé l'Etat-providence, plus ou moins paternaliste, qui a fait son apparition ^(au cours de) / La seconde moitié du vingtième siècle dans la plupart des pays européens. Grâce aux coopératives de consommation, les travailleurs purent désormais se procurer des denrées alimentaires et autres produits de bonne qualité à des prix modérés alors qu'auparavant ils étaient obligés de passer par des employeurs ou des boutiquiers sans scrupules. Les coopératives de production leur ont d'autre part fourni le moyen de mettre fin à l'exploitation dont ils étaient l'objet non en tant que consommateurs, mais comme travailleurs. Par ailleurs, il convient de noter que les promoteurs de ces deux types de coopérative ^{aussi} souhaitaient sauvegarder l'esprit de coopération dont étaient animés les habitants des villages d'où étaient originaires les travailleurs habitant les villes.

1.2 Tout a commencé à Rochdale

Les historiens sont divisés sur le point de savoir qui est à l'origine de ce mouvement né d'une réaction face au développement du capitalisme. Nombreux sont ceux qui, en plus de la première grande figure, Robert Owen, peuvent y prétendre. Les communautés fondées par celui-ci n'étaient pas seulement des coopératives exerçant leurs activités dans un domaine précis. La coopération englobait tous les aspects de la vie au sein des collectivités qu'il avait créées en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Ces dernières n'eurent qu'une brève existence, mais elles laissèrent une longue trace dans l'histoire. Il s'agit là de bien autre chose qu'un simple succès d'estime. Le nom de Robert Owen a toujours signifié quelque chose comme on a pu le constater il y a quelques années encore, au moment où fut créée, à Neath, dans le sud du Pays de Galles, une coopérative groupant des mineurs invalides. En effet, elle fut appelée ROWEN en souvenir du grand pionnier. Celui-ci est l'un des Pères fondateurs. Mais il serait sans doute injuste qu'un seul homme puisse attacher son nom à un mouvement qui met l'accent sur les valeurs communautaires et non sur l'individu. Il serait plus juste que la mission de constituer une communauté soit confiée à un groupe de personnes. Les travailleurs qui ont créé les coopératives de Rochdale furent des fondateurs dans toute l'acceptation du terme. Ils sont honorés, sous le nom de Pionniers de Rochdale, bien au-delà des rivages de la Grande-Bretagne, et ce d'autant plus qu'ils ont fondé à la fois une coopérative de consommation et une coopérative ouvrière dans leur usine de textiles.

1.3 Le développement des coopératives de consommation

Après avoir connu les débuts modestes que l'on sait à Rochdale, les coopératives de consommation se développent de façon régulière depuis plus d'un siècle, opérant depuis pas mal de temps sur une échelle beaucoup plus grande que la plupart des autres détaillants. Bien que leur part de marché ait été et soit encore inférieure à celle de certaines coopératives scandinaves, les coopératives de consommation britanniques sont plus importantes en valeur absolue que celles

des autres pays d'Europe occidentale. Elles occupent, dans l'ensemble du mouvement coopératif, une position dominante plus forte que dans l'un quelconque de ces pays. On peut dire que la coopération et le négoce de détail sont dans une large mesure une seule et même chose.

Les coopératives de consommation se sont développées en partie grâce au fait que jusque dans les années 30 leurs excédents commerciaux n'étaient frappés d'aucun impôt. L'argument avancé pour justifier ce fait consistait à dire que les ristournes sur les achats constituaient une remise sur le prix et non un revenu supplémentaire, et que, par conséquent, les excédents réinvestis devaient être également exonérés de l'impôt. Seuls les intérêts dus sur les actions des coopératives ainsi que les intérêts versés sur les investissements donnaient lieu à la perception d'un impôt. Dans la première moitié du vingtième siècle, nombre de sociétés versaient des ristournes importantes sur les achats et avaient tendance à évaluer l'ampleur de leur réussite en fonction de celles-ci. D'autre part, elles réinvestissaient en général une part plus faible de leurs bénéfices que les chaînes de magasins de détail et recherchaient les marges élevées au lieu de s'intéresser aux grandes quantités. Les titulaires des postes à responsabilité étaient souvent issus du mouvement coopératif et leur rémunération était légèrement inférieure à celle de leurs collègues des autres chaînes.

Les économistes^(n°1) ont pas manqué de mettre en évidence le bilan impressionnant des coopératives de consommation britanniques. On notera, à cet égard, que le professeur Alfred Marshall a occupé pendant un an le poste de président du Co-operative Congress. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les coopératives de consommation européennes ont lancé la formule du magasin libre service, déjà répandue aux Etats-Unis à la suite de l'expérience tentée en 1912 par Clarence Saunders à Memphis, dans le Tennessee. Malheureusement, les coopératives de consommation ont eu du mal à maintenir leur position dans ce secteur de la vente au détail, qui mobilise des capitaux considérables. Les autres chaînes ont réussi à

créer des supermarchés et des hypermarchés libre service sur une plus grande échelle et à réaliser des économies d'échelle plus importantes. En outre, elles ont été en mesure de procéder à des achats portant sur des quantités plus considérables, et ce à des conditions plus favorables. Par ailleurs, la suppression, en 1964, de la réglementation sur les prix de détail a eu pour conséquence de rendre la concurrence plus vive. La Commission indépendante créée en 1958 et dont le secrétaire était Tony Crosland a recommandé de regrouper les sociétés de vente au détail par le biais de fusions de façon à réaliser des économies d'échelle et c'est ainsi que le nombre des coopératives de consommation spécialisées dans la vente au détail est passé, en Grande-Bretagne, de 918 en 1958 à 170 en 1981. L'objectif de la Co-operative Union est de continuer à réduire le nombre des sociétés de vente au détail jusqu'à ce qu'il n'y ait plus que 25 grandes sociétés régionales. L'organisation dénommée Co-operative Retail Services, qui a pour mission de sauver les coopératives de vente au détail qui connaissent des difficultés, a repris en 1980 la London Co-operative Society. A l'heure actuelle, le chiffre d'affaires de la CRS représente environ 20 % de celui de l'ensemble des coopératives britanniques de consommation. Celles-ci comptaient 1,75 million de membres en 1901, 6,5 millions en 1931, près de 13 millions en 1961 et 10,2 millions à fin 1980. Leur part de marché était tombée à 6,4 % en 1980. Le mouvement est sur la défensive et il est difficile de dire ce qu'il pourrait faire pour remédier à cet état de choses.

1.4 Les coopératives agricoles

Les coopératives agricoles ne sont pas aussi puissantes en Grande-Bretagne que dans certains autres pays européens, notamment parce que les produits de ce secteur sont commercialisés dans une large mesure par des organismes publics tels que le Milk Marketing Board. Les coopératives agricoles d'Ecosse, du Pays de Galles et d'Irlande du Nord sont regroupées au sein des sociétés d'organisation agricoles (Agricultural Organisation Societies). L'Agricultural Organisation Society for England a cessé d'exister dans les années 20 et a été remplacée par un organisme

dénoté Agricultural Co-operative Marketing Services Limited, lequel est étroitement lié à la National Farmers' Union. Ces quatre organisations sont regroupées au sein de la Fédération britannique des coopératives agricoles, dont les services se trouvent au siège central de la NFU, à Londres, et qui est représentée à la COGECA, à Bruxelles. Les coopératives agricoles britanniques ont accru leurs ventes dans une mesure considérable au cours des années 70. Leur part de marché, pour ce qui est de la vente des produits agricoles, a été d'environ 14 % en 1979-80. Durant le même exercice, leurs achats d'aliments pour animaux, de carburants, d'engrais et autres approvisionnements destinés au secteur agricole ont représenté 10 % du total des achats effectués par celui-ci. A fin 1980 il y avait en Grande-Bretagne 546 coopératives agricoles, lesquelles comptaient 329.528 membres et occupaient 17.395 personnes. Leurs ventes se sont élevées à 1,699 million de livres.

Comme les coopératives de consommation, les coopératives agricoles ont dû affronter la concurrence - très vive - des grandes sociétés et réinvestir une part importante de leurs bénéfices. De 1969 à 1978, le capital-actions des coopératives agricoles a doublé, passant de 21,4 millions de livres à 43,8 millions de livres, et le capital d'emprunt a, de son côté, plus que triplé, passant de 14,1 millions à 45,9 millions. Quant aux réserves, elles ont plus que quintuplé : elles s'établissent en effet à 43,7 millions contre 8,2 millions en 1969. Bien que les ventes des coopératives agricoles britanniques ne représentent que la moitié environ de celles des coopératives de consommation spécialisées dans la vente au détail, la valeur des produits écoulés par les premières, divisée par le nombre des membres, est près de trente fois plus élevée que le chiffre correspondant établi pour les secondes. D'autre part, les ventes de ces mêmes coopératives agricoles à la Co-operative Wholesale Society (Société coopérative spécialisée dans le commerce de gros) atteignent des niveaux élevés. La Plunkett Foundation for Co-operative Studies, à Oxford, suit de très près l'évolution des activités et les problèmes des coopératives agricoles en Grande-Bretagne et dans les autres pays.

1.5 Les coopératives ouvrières

Les ateliers indépendants créés par les socialistes chrétiens au milieu du dix-neuvième siècle n'ont pas donné de meilleurs résultats que les communautés de Robert Owen. C'est parce qu'il était difficile de constituer des coopératives industrielles capables d'affronter avec succès la concurrence des entreprises capitalistes que le socialisme s'est confondu petit à petit avec l'idée d'entreprise d'Etat. Nombreux furent, au début, les leaders du mouvement coopératif, par exemple G.J. Holyoake et Edward Vansittart Neale, le premier secrétaire général de la Co-operative Union, qui se sont fait l'avocat des coopératives de production et de la participation ouvrière aux coopératives de consommation. Edward Vansittart Neale s'est retrouvé dans le même camp que Karl Marx lorsqu'il a lancé la formule du socialisme par les coopératives de production, ce qui ne l'a pas empêché d'être toute sa vie conservateur.

La tentative la plus hardie à laquelle on ait assisté au dix-neuvième siècle dans le domaine des coopératives de production a été la création, en 1873, de l'Ouseburn Engineering Society ^(à Newcastle,) par le Dr John Rutherford. Celui-ci était à la fois pasteur congrégationaliste et docteur en médecine.. Malheureusement, il ne savait pas comment il fallait s'y prendre pour faire marcher une usine. L'entreprise se lança dans la construction de machines destinées à la marine. Celles-ci étaient excellentes, mais leur prix était trop bas de sorte que la coopérative fut contrainte de fermer ses portes en 1875. Les coopératives et les syndicats perdirent beaucoup d'argent dans cette affaire. Ajoutons que la fermeture, à peu près au même moment, de la Scottish Co-operative Ironworks coûta à la Scottish Co-operative Wholesale Society environ 10 % de son capital. Malgré ces déconvenues, les coopératives de production continuèrent d'avoir de nombreux défenseurs et c'est ainsi que la Co-operative Productive Federation (CPF) fut créée au congrès de la coopération qui se tint à Derby en 1882. Nombre de nouvelles sociétés virent le jour, surtout après la nomination de Thomas Blandford au poste de secrétaire. Mais les coopératives de production

et la participation ouvrière dans les coopératives de consommation avaient également des adversaires résolus. Parmi ceux-ci, il y avait surtout J.T.W. Mitchell, le redoutable président de la Co-operative Wholesale Society, et Miss Beatrix Potter, connue plus tard sous le nom de Mrs Sidney Webb, qui fit paraître en 1891 un ouvrage intitulé The British Co-operative Movement. Sa thèse était que les coopératives de production étaient des entreprises par nature instables.

On n'en continua pas moins à créer des coopératives de production. Il y en avait plus de cent au début du siècle et un grand nombre d'entre elles ont réussi à se maintenir en vie par la suite. Au début des années 20, les Building Guilds, autrement/dit les corporations de la construction, furent organisées en coopératives de production et l'une d'entre elles, connue sous le nom de Chesham Builders, dura cinquante ans. D'autres coopératives de production connurent également la réussite et furent des entreprises bien gérées. L'Equity Shoes Limited, créée à la suite d'une grève déclenchée en 1887 dans une fabrique de chaussures de la Co-operative Wholesale Society, occupait encore 200 personnes en 1977 et accordait une gratification de 20 % en plus du salaire. Walsall Locks, fondée en 1873, a vendu pour plus d'un million de livres en 1978. Néanmoins, le nombre des coopératives de production a constamment diminué au cours de la seconde moitié du vingtième siècle. En 1981, il n'y avait plus que neuf coopératives de production du type traditionnel affiliées à la Co-operative Union. L'année précédente, la Co-operative Productive Federation, qui ne comptait plus que huit membres, a fusionné avec la Co-operative Union.

* * *

2. REGAIN DE DYNAMISME DANS LE SECTEUR DES COOPERATIVES OUVRIERES

2.1 Situation actuelle des coopératives ouvrières

S'il est vrai qu'en 1980 il ne restait plus que quelques coopératives affiliées à la CPF, il convient d'ajouter qu'au cours des vingt années précédentes, on avait vu se produire dans ce domaine un essor extraordinaire. Avant d'aborder les

questions générales, il conviendrait de donner quelques chiffres propres à illustrer la situation actuelle des coopératives ouvrières. La liste la plus complète, qui comprend 329 coopératives ouvrières, figure dans l'Annuaire des Coopératives publié en septembre 1980 par l'organisme dénommé Co-operative Development Agency. Ce chiffre est à mettre en parallèle avec les 200 coopératives mentionnées quelques mois auparavant dans l'Annuaire des membres de l'Industrial Common Ownership Movement. Il ressort des indications fournies que 250 nouvelles coopératives ouvrières ont été créées en Grande-Bretagne entre 1976 et 1980. Cela fait bien plus que les 139 coopératives dont la création est signalée en France au cours de la même période. En réalité, les derniers chiffres de l'ICOM, qui n'ont pas encore été publiés, font apparaître que 138 coopératives ouvrières de plus se sont fait enregistrer depuis septembre 1980, ce qui a porté le total à 467 à fin 1981. Aux fins du présent rapport, nous avons eu recours aux données chiffrées fournies par le CDA et qui se décomposent comme suit :

a) Répartition en fonction du nombre de personnes occupées

Plus de 500	1
250 - 500	2
100 - 249	7
50 - 99	8
20 - 49	25
10 - 19	54
Moins de 10	234

Les nouvelles coopératives sont en grande majorité des entreprises d'une taille très réduite. Certaines n'exercent leurs activités que durant le week-end ou à temps partiel. C'est comme cela que la Rochdale Pioneers' Society a débuté.

b) Répartition selon le chiffre d'affaires

10 coop. ont eu un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de livres
 12 un chiffre d'affaires compris entre 500.000 livres et 1 million
 12 un chiffre d'affaires compris entre 250.000 et 500.000 livres
 16 un chiffre d'affaires compris entre 100.000 et 250.000 livres.

Le chiffre d'affaires des autres coopératives a été inférieur à 100.000 livres par an.

Il s'agit, dans nombre de cas, d'entreprises de création récente qui n'avaient pas encore un exercice financier complet à leur actif.

c) Répartition par secteur

Vente au détail, distribution, restauration et production alimentaire	112
Imprimeries et maisons d'édition	61
Construction, restauration, décoration et nettoyage des immeubles, recyclage des déchets	33
Disques, films et musique, théâtre (et agences artistiques)	28
Constructions mécaniques, électronique et produits chimiques	26
Firmes de consultants et établissements d'enseignement (y compris le logiciel pour ordinateurs, les assurances et les écoles de langues)	21
Chaussure, vêtement et textiles	19
Artisanat, charpenterie, fabrication de meubles et menuiserie	19
Fourniture et location de moyens de transport, réparation de bicyclettes et de véhicules à moteur	11

C'est la distribution qui occupe le devant de la scène. La grande majorité des coopératives spécialisées dans la vente au détail font partie de ce groupement connu sous le nom de wholefood network qui s'intègre, de son côté, dans le milieu des tenants "de la nouvelle citoyenneté", milieu qui est lié au mouvement écologique. Nombreux sont, par ailleurs, les cas où la gestion ouvrière est considérée comme le principal objectif, le wholefood network n'étant que le moyen de le réaliser. Les principaux groupes écologiques - the Ecology Party, Friends of the Earth, CERA - donnent tous la préférence à des coopératives regroupées au sein d'organisations décentralisées, conscientes de leurs responsabilités démocratiques, dynamiques et / , ayant des objectifs d'ordre social compatibles avec les principes du mouvement écologique. Il convient de noter aussi que c'est à l'action du mouvement "de la nouvelle citoyenneté" que le groupe des imprimeries et maisons d'édition doit d'être le deuxième en importance. Nombre de coopératives appartiennent à un réseau d'édition progressiste associé à des groupes communautaires, féministes et autres groupes de la même tendance.

En ce qui concerne la troisième catégorie, à savoir la construction et la restauration des immeubles, on note plus d'une similitude entre la France et la Grande-Bretagne. Les syndicats britanniques de la construction ont toujours été favorables à des coopératives considérées comme un moyen d'enlever au secteur en question son caractère d'activité intermittente en rendant les travailleurs de ce secteur/maîtres de leur emploi. Les coopératives constitueraient une solution de remplacement judicieuse face à la pratique consistant pour une main-d'oeuvre "indépendante" à s'arranger pour éviter de payer des impôts.

Parmi les autres groupes, le secteur des disques, du cinéma, de la musique et du théâtre est en expansion parce que ces activités attirent des professionnels qui veulent faire de leur travail un véritable mode de vie conçu selon un style nouveau. Les autres secteurs ont un caractère plus traditionnel. Ils regroupent les coopératives les plus importantes comme Scott Bader, Trylon et la Metropolitan Cab Co-operative. Cette dernière est une coopérative prospère de chauffeurs de taxi londoniens.

d) Répartition géographique

Grand Londres	85
Nord-Est	47
Midlands du Sud	30
Nord-Ouest	21
Midlands de l'Ouest	19
Ecosse	18
Midlands de l'Est	16
Sud-Ouest	14
Pays de Galles	11
Sud-Est	8
Irlande du Nord	8

La moitié environ des coopératives est implantée dans trois régions seulement, à savoir :

Grand Londres
 Nord-Est (Yorkshire et Tyneside)
 Midlands du Sud

A l'intérieur des limites de chacune de ces régions, où les coopératives sont concentrées dans une mesure assez importante, il existe des organismes nationaux et locaux de promotion. Les plus fortes concentrations sont les suivantes par comté :

Northamptonshire	14
Yorkshire (Ouest)	19
Yorkshire (Nord)	10
Strathclyde	10
Lancashire	13

Dans le Northamptonshire se trouve le siège central de l'Industrial Common Ownership Finance, qui est dans une certaine mesure le pendant britannique de la Caja Laboral Popular, en Espagne. A Leeds, au point de rencontre des deux régions susdites du Yorkshire, se trouve l'Industrial Common Ownership Movement and Beechwood College, qui est le centre de formation coopérative. Le Scottish Co-operatives Development Committee a son siège à Strathclyde. Cet organisme très actif est composé d'agents à temps complet et bénévoles fortement motivés. A Londres, il y a le Co-operative Development Agency, organisme national, ainsi que de nombreux groupes locaux actifs, les Co-operative Development Groups, qui occupent du personnel à temps complet, notamment à Brent, Hackney, Islington, Lambeth, Lewisham et Wandsworth. Il ressort des derniers chiffres communiqués par l'ICOM que 40 coopératives ouvrières se sont fait enregistrer dans le Grand Londres rien qu'en 1981, la majorité d'entre elles dans des zones telles que celles qui viennent d'être indiquées et où il existe à l'échelon local/

/des Co-operative Development Groups occupant du personnel rémunéré.

2.2 La Scott Bader Commonwealth

Comment cet essor soudain a-t-il été possible ? L'origine de celui-ci remonte à 1949, année où une grève a éclaté dans une petite usine chimique du Northamptonshire. La Scott Bader Company, qui fabriquait - comme c'est encore le cas - des polyesters, des résines et des produits intermédiaires, appartenait à Ernest Bader et à la famille de ce dernier. D'origine suisse, il s'était fixé en Grande-Bretagne

en 1912. Une grève ayant éclaté dans son entreprise, M. Bader s'adressa à Robert Edwards, secrétaire général du syndicat des travailleurs de la chimie, qui représenta par la suite les coopératives au Parlement. M. Edwards répondit à M. Bader qu'il devait régler définitivement cette affaire en cédant l'entreprise aux travailleurs de façon que celle-ci soit gérée démocratiquement en tant que propriété collective. M. Bader, qui était chrétien et pacifiste, accepta. C'est ainsi qu'en 1951 90 % des actions de la société furent cédées sous forme de don à une company limited by guarantee sans capital-actions, la Scott Bader Commonwealth Limited dont les travailleurs devinrent membres. Ils eurent désormais le droit d'élire un conseil (Community Council), lequel nommait une partie du conseil d'administration de la société. En 1963, les 10 % d'actions qui étaient encore aux mains de M. Ernest Bader furent cédés à la Commonwealth Limited et celui-ci fut remplacé au poste de président par son fils Godric. La société, qui était devenue propriété collective, développa ses activités, occupant environ 450 personnes dont la plupart devinrent membres de la Commonwealth. Susanna Hoe a consacré en 1978 un livre, qui a pour titre The Man Who Gave His Company Away, à la réussite de la Scott Bader Commonwealth.

En 1958, M. Bader rencontra à Londres M. Harold Farmer, un imprimeur, en vue de constituer la Society for Democratic Integration in Industry. M. Farmer avait transformé sa petite imprimerie, la Farmer and Sons Limited, en propriété collective en cédant la totalité des actions ordinaires de la société à une coopérative dont les travailleurs devinrent membres. L'expérience de M. Farmer a fait l'objet d'un opusculé intitulé Christian Principles Practised in Industry.

La réussite de la Scott Bader Commonwealth suscita un intérêt considérable. Tandis que la Society for Democratic Integration in Industry se développait lentement, plusieurs autres sociétés se transformèrent de la même façon et devinrent des membres actifs. Parmi celles-ci, nous citerons Landsmans (Co-Ownership) Limited, à Huntingdom (1964); Rowen (Onilwyn) Limited, à Neath (1965); Trylon Community Limited, à Wollaston (1968); Michael Jones Community Limited, à Northampton (1970);

Share Community Limited, à Londres (1973); Sunderlandia Limited, à Sunderland (1973); Bewleys Cafes Limited, à Dublin (1973) et Ker Plant Limited, à Moulton (1974). Plusieurs sociétés ont été organisées de la même façon que la Scott Bader Commonwealth, ce qui signifie que les actions d'une société ordinaire étaient détenues par une company limited by guarantee. D'autres furent organisées de façon différente, par exemple Landsmans, où les travailleurs possédaient des actions dont les revenus étaient limités, mais qui donnaient droit à un nombre de voix déterminé en fonction du nombre de celles-ci. Elles étaient toutes constituées en sociétés et gérées dans l'intérêt des travailleurs membres.

Par ailleurs, il convient de citer le cas de cette "quasi-coopérative" très connue qui a choisi une forme juridique différente : il s'agit de la John Lewis Partnership, une chaîne de grands magasins occupant environ 25.000 personnes et qui a connu un essor remarquable. Comme c'est le cas dans les coopératives ouvrières, les revenus procurés par le capital-actions sont limités, mais le président est habilité à désigner son successeur et à nommer la moitié des membres du comité central. Il n'est pas facile de caractériser et de définir des entités de ce genre, car elles ressemblent beaucoup à des coopératives sans pouvoir être rangées le moins du monde dans cette catégorie. Certaines d'entre elles - c'est le cas, notamment, de la John Lewis Partnership - sont à l'évidence gérées selon les règles appliquées ailleurs en matière de hiérarchie de sorte que l'on ne peut pas parler en pareil cas de coopératives. Cela est surtout vrai là où le nombre des voix dont dispose chacun des membres est déterminé en fonction du paquet d'actions détenu par celui-ci. Il n'en est pas moins vrai que ces entreprises nouvelles ont ouvert la voie à d'autres entreprises, qui ressemblaient, elles, beaucoup plus à de véritables coopératives et qui ont connu un essor remarquable au cours de la seconde moitié des années 70.

2.3 L'Industrial Common Ownership Movement

En 1971, la Society for Democratic Integration in Industry changea de nom et devint l'Industrial Common Ownership Movement, autrement dit le Mouvement pour la propriété collective dans l'industrie. Celui-ci publia un certain nombre de brochures consacrées à ce type de propriété. L'une d'entre elles exposait les avantages que les lois sur les sociétés (Companies Acts) offrent aux coopératives qui se font enregistrer conformément à celles-ci et non sur la base des lois dénommées Industrial and Provident Societies Acts. On notera au passage que la plupart des coopératives britanniques sont enregistrées conformément à ces dernières. En septembre 1975, une assemblée générale extraordinaire adopta quelques règles-types concernant l'enregistrement des entreprises à propriété collective aux termes des lois dites Industrial and Provident Societies Acts, étant entendu qu'il s'agit de l'enregistrement de ces entreprises en tant que sociétés coopératives. Le libellé de ces règles-types, qui se caractérisait par leur brièveté et leur simplicité, rencontra l'agrément du Registrar of Friendly Societies. En outre, elles étaient beaucoup plus simples que les règles-types adoptées en 1969 par la Co-operative Productive Federation et qui devinrent classiques. Elles différaient de ces dernières sur nombre de points importants.

En premier lieu, la participation était limitée à une action ^(d'une livre) par membre de sorte que celle-ci devint une sorte de certificat d'affiliation au lieu de représenter une part du capital. En supprimant autant que possible le caractère personnel de la participation au capital, le Mouvement pour la propriété collective suivait dans une certaine mesure l'exemple de la Scott Bader Commonwealth, où ce type de participation n'existe pas. Mais le Registrar exigea que chaque membre ait au moins une action. Aux termes des règles-types traditionnelles de la CPF, il n'y avait pas, s'agissant de la participation, de maximum autre que le maximum légal, lequel était en 1981 de 5000 livres. La règle de l'ICOM relative à une participation minimale par membre n'a rien d'insolite, mais une participation maximale d'une livre par membre est une chose tout à fait inhabituelle. La plupart des coopératives ont besoin de

tout ce qu'elles peuvent trouver en fait de capitaux et les règles de l'ICOM impliquent en réalité que les coopératives sont entièrement tributaires, à cet égard, des prêts, lesquels sont parfois à court terme. Les prêts consentis par les membres des coopératives affiliées à l'ICOM peuvent avoir un caractère semi-permanent et dépendre d'autres prêts pour le versement des intérêts aussi bien que pour le remboursement du principal, Quoi qu'il en soit, il est à peu près certain que le fait pour le capital emprunté de représenter une part très élevée du total aura des effets néfastes en ce qui concerne la capacité d'emprunt des coopératives.

Le deuxième point sur lequel les règles-types de l'ICOM différaient de celles de la CPF avait trait au fait qu'aux termes des premières seuls les travailleurs pouvaient devenir membres et qu'abstraction faite des dispositions relatives aux stages et aux travailleurs saisonniers, tous les travailleurs devaient être membres. L'apport de capital ayant été fixé à ce niveau symbolique, les travailleurs ne pouvaient devenir membres qu'à l'issue d'une période de stage fixée en fonction de la situation ainsi créée. L'acquisition de la qualité de membre ne pouvait être que la conséquence du travail accompli. Elle n'était en rien liée à un apport de capital. Par contre, les règles-types de la CPF permettaient des participations extérieures. Nombre de coopératives de production existant depuis longtemps déjà ont trouvé les actionnaires extérieurs nécessaires - coopératives de consommation, syndicats, etc. - pour se procurer des capitaux en nombre suffisant. Les détracteurs de la CPF soutenaient que ces participations extérieures sapient la cohésion des coopératives ouvrières. La CPF s'inclina en 1978 en établissant un nouvel ensemble de règles-types aux termes desquelles les participations étaient limitées aux travailleurs. Ces règles ont par la suite été approuvées par le Registrar of Friendly Societies.

La troisième grande différence entre les deux séries de règles résidait dans le fait que les règles-types de l'ICOM ne permettaient pas de répartir les avoirs restants entre les membres lors de la liquidation. Ceux-ci devaient être cédés à une autre

entreprise en propriété collective, à un fonds central ou à un organisme de bienfaisance. D'aucuns n'ont pas manqué de faire remarquer que les règles-types de la CPF comportaient à cet égard un point faible. Aussi longtemps qu'une coopérative affiliée à la CPF est en activité, la valeur des actions de ses membres ne dépasse pas leur montant nominal. Par contre, si la coopérative est mise en liquidation, ces mêmes actions peuvent valoir beaucoup plus de sorte que les actionnaires extérieurs, notamment, pourraient être tentés de liquider l'entreprise dans le seul but de réaliser une plus-value. On a pu observer ce comportement "anti-coopératif" dans le cas de Wigston Hosiers dans les années 50, puis, plus tard, de Cardiff Printers et, en 1977, de Bristol Printers.

Dans le cadre de sa politique en matière de répartition des avoirs restants, l'ICOM recommande qu'une opération de sauvetage par le biais d'une coopérative en propriété collective ait le caractère d'un "sauvetage collectif", sans que les membres puissent participer à l'accroissement des avoirs. Cela veut dire en réalité que le fait d'opérer un sauvetage par le biais d'une coopérative implique un sacrifice de la part des membres et que, même si un "sauvetage collectif" a pour effet d'augmenter le capital de l'entreprise, la conséquence de cette opération sera que les fonds répartis seront trop élevés par rapport à ceux que l'on réinvestira. Le risque est le même dans les sociétés du type classique où de fortes augmentations de salaire sont réclamées par les syndicats, ce qui peut avoir pour conséquence qu'il ne restera pas assez de ressources pour les investissements, la création d'emplois nouveaux et même, dans certains cas, pour assurer la survie de l'entreprise. Les gouvernements et les employeurs peuvent lancer des appels à la modération, mais les syndicats n'ignorent pas que ce qui est distribué sous forme de salaires appartient aux travailleurs, tandis que ce qui est réinvesti appartient aux actionnaires. Etant donné qu'il est plus difficile, par la force des choses, pour les coopératives que pour les autres sociétés de trouver des capitaux, il est plus important encore pour les premières de puiser dans les bénéfices pour accroître leur capital. En permettant aux travailleurs d'avoir une certaine part dans l'augmentation des avoirs

lorsque les bénéfices sont réinvestis, on peut faire en sorte que les investissements soient suffisants. Dans les coopératives affiliées à la CPF, on donne des actions gratuites aux travailleurs tout comme dans les coopératives de consommation les comptes des membres sont crédités du montant des ristournes sur les achats. Cela n'est pas contraire aux principes de la coopération et il est regrettable que les règles-types de l'ICOM ne le prévoient pas,

Les deux groupes de règles diffèrent sur bien d'autres points. C'est ainsi, par exemple, que les règles-types de la CPF constituent un ensemble beaucoup plus long que dans le cas des règles de l'ICOM et que, sur les soixante dix-huit premières règles, quarante-trois concernent la gestion et l'administration des coopératives. Les pouvoirs et attributions du président, du comité de gestion, du secrétaire et du directeur général y sont déterminés. Les règles-types de l'ICOM, par contre, ne comportent, s'agissant de la gestion, qu'une seule disposition sur vingt-et-une. Dans certaines coopératives affiliées à l'ICOM, parmi les plus petites, il existe aucune forme de gestion et personne n'exerce une autorité quelconque sur les travailleurs. Les membres y tiennent fréquemment des assemblées générales.

Il y a des avantages et des inconvénients - cela n'est pas douteux - des deux côtés : ni les règles de l'ICOM, ni celles de la CPF ne sont parfaites. Mais le fait est que les coopératives créées au cours de la décennie écoulée ont adopté dans l'immense majorité des cas les règles-types de l'ICOM tout en les modifiant parfois en fonction de leurs besoins propres. A fin août 1981, il y avait 350 coopératives ouvrières affiliées à l'Industrial Common Ownership Movement. A ce moment-là, il s'en créait deux par semaine. La différence entre l'énergie et le dévouement dont font preuve les gens de l'ICOM et l'apparente léthargie, pour ne pas parler de l'apathie, de la CPF - cette différence saute aux yeux - s'explique par le fait que l'ICOM est plus qu'une fédération de coopératives. C'est un mouvement, une association de personnes convaincues qu'il est important de développer la production coopérative sur la base de la propriété collective. De son côté, la Fédération

regroupait des coopératives plus préoccupée de ce qu'elle pouvait faire pour aider les entreprises existantes que d'en créer de nouvelles. Les sociétés qui réussissaient le mieux n'avaient pas besoin, au fond, de l'aide de la Fédération et celle-ci n'était pas en mesure de faire grand-chose pour aider celles qui réussissaient moins bien.

2.4 L'exemple de Mondragon.

Au cours des deux dernières années, un nouvel organisme d'aide aux coopératives, dont le nom est Job Ownership Limited (JOL), a élaboré un troisième groupe de règles-types. Cet organisme a été mis en place en 1978 dans le but de créer en Grande-Bretagne des coopératives industrielles semblables à celles du groupe Mondragon, dans le Pays basque espagnol. La thèse du JOL est que ni les règles-types de la CPF, ni celles de l'ICOM ne favorisent le reinvestissement d'une part importante des bénéfices, qui est l'un des traits caractéristiques des coopératives de Mondragon et qui permet à celles-ci de développer des activités nécessitant des capitaux considérables. Le JOL a choisi d'appliquer non la législation en vigueur sur les coopératives qu'il s'agisse des Industrial and Provident Societies Acts ou de la nouvelle loi dite Industrial Common Ownership Act, mais au contraire les lois sur les sociétés (Companies Acts). Il a établi des statuts spéciaux pour ce qu'il appelle une "Job Ownership Company". Ces statuts ne sont pas entièrement conformes à ce qui se fait à Mondragon en ce sens qu'ils permettent de donner aux travailleurs des actions ordinaires dont la valeur augmente à mesure que l'entreprise se développe. Toutefois, étant donné que ces actions sont liées aux rémunérations, les membres participent en réalité à l'augmentation de la valeur nette de la société sur la base du volume de travail effectué et non en fonction du nombre d'actions détenues. Jusqu'à présent, deux sociétés seulement ont été créées, la Manchester Cold Rollers et la Bourlet Frames, mais le JOL a joué un rôle de consultant auprès de plusieurs groupes de travailleurs qui envisageaient l'éventualité d'un "workforce buy-out" dans des entreprises à capitaux privés aussi bien que publics.

Les coopératives de Mondragon ont été à l'origine d'une autre initiative, qui a été prise par l'organisation syndicale galloise, ce à quoi l'on ne s'attendait pas. En effet, un groupe de syndicalistes du Pays de Galles qui s'était rendu à Mondragon au début de 1981 a proposé de créer, au cours des dix prochaines années 20.000 emplois nouveaux dans les coopératives de cette région. Un plan fut élaboré à cette fin avec la collaboration d'une firme de consultants en matière de gestion, la société Logica, et grâce à des subventions d'un montant total de 45.000 livres accordées par le gouvernement. La première coopérative créée à la suite de cette initiative est l'Aberystwyth Engineering. Les onze travailleurs ont investi chacun 500 livres et ils auront le même salaire : 80 livres par semaine. Des subventions d'un montant total de 45.000 livres ont été accordées par le Rural Development Board for Wales, les pouvoirs locaux et le Dyfed Industrial Agency, auxquels il convient d'ajouter la Granada Television Company, dont l'intervention en pareil domaine est assez inhabituelle. Signalons par ailleurs que la nouvelle coopérative a remporté un prix d'un montant de 7000 livres dans un concours dont le but était de désigner l'auteur du meilleur plan d'organisation d'une nouvelle coopérative.

2.5 sauvetage d'emplois et solutions coopératives.

Les coopératives ouvrières de production appartenaient pour la plupart - et depuis longtemps - à trois branches d'activité : le vêtement, l'imprimerie et la chaussure. Les coopératives ICOM de la nouvelle vague, tout en étant un peu plus différenciées, s'intéressent surtout à la distribution - au stade de la vente au détail ainsi qu'à l'imprimerie, en association étroite, dans les deux cas, avec le "mouvement de la nouvelle citoyenneté". On trouvera en annexe une étude portant sur une coopérative spécialisée dans la vente d'aliments dits complets.

Par ailleurs, il convient de signaler l'existence d'un certain nombre de coopératives ouvrières qui constituent un sous-secteur ou que l'on pourrait considérer comme tel : il s'agit de coopératives créées en vue de procurer des emplois à des

personnes qui sont défavorisées sur le marché du travail. On trouvera également en annexe deux études de cas, l'une sur une coopérative de nettoyage fondée par un groupe de femmes agissant pour leur propre compte et l'autre sur un restaurant créé et exploité par un groupe de travailleurs originaires du Bengale. Dans les deux cas, les intéressés ont été aidés par les pouvoirs locaux.

Mises à part les innombrables transformations de sociétés du type traditionnel qui sont intervenues au début des années 70, transformations dans le sens de la propriété collective, la majorité des coopératives constituées en Grande-Bretagne depuis que l'ICOM a vu le jour ont été créées à partir de zéro. Il convient de noter, cependant, que des travailleurs dont l'emploi était menacé, ont tenté de reprendre leur entreprise et d'en faire une coopérative. Dans la plupart des cas, ils n'y sont pas parvenus. Il faut s'y attendre lorsque des travailleurs, peu au fait des problèmes de gestion, essaient de réussir là où une entreprise capitaliste a échoué. On a vu la même chose, au reste, dans les autres pays. Très souvent, l'entreprise n'a pu se maintenir en vie que grâce au fait, si l'on peut dire, que les travailleurs se contentaient d'un salaire inférieur au minimum vital et il n'est pas étonnant que les syndicats n'aient pas été favorables à une telle solution.

Il est encore plus difficile pour des coopératives créées en vue de sauver des emplois d'être crédibles dans l'opinion publique britannique que dans celle des autres pays, et ce en raison du résultat final assez piètre de trois opérations de sauvetage dont on a beaucoup parlé vers 1975. Sur les trois coopératives en cause - Meriden Motorcycles, Kirkby Manufacturing and Engineering et le Scottish Daily News - seule la première a pu se maintenir en vie et son existence demeure bien incertaine. Les trois cas en question ne sont pas les seuls, il s'en faut. Nombreux sont les travailleurs qui ont tenté de sauver leur emploi en créant une coopérative. Mais ces cas sont les plus connus et sans doute aussi les plus déplorables. M. Antony Wedgwood Benn, ministre de l'Industrie dans le gouvernement travailliste de l'époque, s'en est occupé personnellement. Sans son appui, il est douteux que ces coopératives

aient pu bénéficier de l'aide considérable que le gouvernement leur a accordée sous forme de subventions et de prêts.

Celle dont l'existence a été la plus courte fut la Scottish Daily News, qui succéda au journal Scottish Daily Express après que celui-ci eut cessé de paraître au début de 1974. Les travailleurs licenciés - qui étaient au nombre de 600 - investirent un total de 200.000 livres puisé dans leurs indemnités de licenciement. Le ministère de l'Industrie ajouta 1,2 million de livres et Robert Maxwell, ancien député travailliste et propriétaire de Pergamon Press, leur procura, de son côté, des fonds. Six mois plus tard, le journal cessa de paraître et la coopérative dut fermer ses portes. Que cet échec soit imputable ou non au fait qu'il s'agissait d'une coopérative, le fait que c'était une coopérative et qu'elle avait bénéficié d'une aide considérable sous la forme de fonds publics pesa lourd aux yeux de l'opinion publique et eut un impact défavorable sur cette dernière.

C'est en 1975 que débutèrent les activités de la coopérative qui avait remplacé la société Kirkby Manufacturing and Engineering. Cette coopérative comptait quelque 800 membres. Elle dura exactement quatre ans, période au cours de laquelle elle reçut plus de 4 millions de livres du gouvernement sous forme de subventions et de prêts. Mais il faut reconnaître que la nouvelle coopérative avait tout contre elle. Quatre propriétaires capitalistes successifs avaient connu de graves difficultés et le dernier avait même été mis sous séquestre en 1974. Lorsque les représentants des deux syndicats intéressés, l'Amalgamated Union of Engineering Workers et la Transport and General Workers' Union, insistèrent auprès du gouvernement pour qu'il aide la nouvelle entreprise à démarrer, les conseillers du gouvernement s'y opposèrent formellement. Celui-ci ne tint pas compte, en définitive, de leurs avis et la coopérative se vit accorder une subvention de 3,9 millions de livres à condition qu'elle ne soit pas autorisée à contracter des emprunts en donnant ses avoirs en garantie. Toutefois, le gouvernement renonça ^(par la suite) à imposer cette condition. En plus des fonds que la coopérative fut dès lors en mesure d'emprunter à des banques, celle-ci reçut du gouvernement une subvention de 866.000 livres.

La productivité et la production augmentèrent grâce au fait que les dispositions prises pour organiser le travail étaient beaucoup plus souples que celles qui avaient prévalu sous le régime précédent. C'est ainsi, par exemple, que, lorsque les travailleurs qualifiés n'avaient rien à faire, ils exécutaient des tâches normalement réservées aux travailleurs non qualifiés. D'autre part, les pauses prévues pour les repas et le thé furent organisées de façon à ne pas interrompre le travail. Il est à peu près certain que les syndicats n'auraient jamais approuvé de telles mesures sous le régime précédent. Mais la fin, lorsqu'elle arriva, fut assez rapide. Au cours d'une assemblée ^(à huis clos) tenue en février 1978, le député travailliste de la circonscription, M. Robert Kilroy-Silk, annonça aux membres de la coopérative que le gouvernement n'accorderait plus de subventions. La fabrication fut immédiatement arrêtée là où elle était déficitaire et certains travailleurs décidèrent de s'en aller. Mais il était déjà trop tard. La coopérative fut contrainte de fermer ses portes en avril 1979.

La Meriden Motorcycles Limited fut créée après que la société Norton Villiers Triumph, déjà subventionnée par le gouvernement à concurrence d'environ 5 millions de livres, eut annoncé que les 1750 travailleurs de son usine de Meriden seraient tous licenciés en 1973. Les travailleurs réagirent à cette décision en occupant les locaux pendant dix-huit mois. Tout en continuant à fabriquer des motocyclettes ils s'opposèrent à ce que celles-ci sortent de l'usine. En mars 1975, une nouvelle coopérative fut créée avec l'aide des syndicats de la branche concernée. Une aide fut également accordée par le gouvernement sous forme de subventions et de prêts d'un montant total de 5 millions de livres. Les statuts de la nouvelle coopérative présentaient certaines caractéristiques assez inhabituelles : en ce sens que toutes les actions étaient détenues par un fonds et qu'il n'y était pas question de propriété individuelle. La coopérative perdit de l'argent au cours des trois premières années, à la suite de quoi elle fut obligée de s'adresser à la General Electric Company, un géant comme on sait, pour lui demander une aide au double plan financier et de la gestion. En l'espace d'un an, Meriden fut remis sur pied à telle enseigne que la GEC put récupérer les

fonds qu'elle y avait placés et retirer son équipe de spécialistes en matière de gestion d'entreprises, laquelle fut remplacée par un groupe analogue appartenant à la coopérative.

Les motocyclettes fabriquées à l'usine de Meriden sont des produits artisanaux de qualité vendus à des prix raisonnables. Elles affrontent, sur un étroit marché spécialisé, la concurrence de motocyclettes ^(et d'un prix peu élevé,) de série importées du Japon et d'autres pays. Le fait pour cette entreprise d'avoir réussi à se maintenir en vie jusqu'à présent constitue en soi une performance. Ajoutons qu'elle a également fait ses preuves à d'autres égards : la productivité y est plus élevée que chez son prédécesseur capitaliste, Norton Villiers Triumph, et ce grâce au fait que les travailleurs qualifiés et les non-qualifiés reçoivent le même salaire de base, sauf dans le cas des spécialistes hautement qualifiés qui assurent la direction de l'entreprise et auxquels les membres de la coopérative ont tenu, quant à eux, à accorder une rémunération qui les met sur un pied d'égalité avec leurs collègues des autres entreprises.

2.6 Les coopératives communautaires

Celles-ci ne sont apparues en Grande-Bretagne que dans un passé récent. L'exemple est venu d'Irlande, où des coopératives de ce genre avaient été créées dès les années 60, à des fins diverses, dans les régions éloignées des grands centres et en déclin. Leurs objectifs sont d'ordre économique aussi bien que social. Il s'agit de tenter de mettre un terme au déclin des zones rurales, de stopper l'émigration et de rendre à la langue et à la culture nationales la place qui, dans l'esprit des promoteurs, revient à celles-ci. En 1977, le Highlands and Islands Development Board mit en oeuvre un plan visant à créer des coopératives communautaires dans les Iles Occidentales (Western Isles) ainsi que dans d'autres régions de l'Ecosse. Le capital fourni par chacun des habitants de l'endroit est compris entre 10 et 50 livres. De son côté, le Development Board accorde une subvention destinée à servir d'appoint. En outre, il peut octroyer des prêts jusqu'à concurrence de 50 % des capitaux dont les nouvelles coopératives communautaires ont besoin. Enfin, celui-ci verse pendant trois ans les appointements d'un directeur possédant les qualifications requises pour cette fonction.

La première coopérative fut créée à Ness, à la pointe nord des Outer Hebrides.

D'autres suivirent à Park, Scalpay, Harris, Lochdar, Eriskay, Barra et Vatersay, ainsi qu'une à Papa Westray, dans les Orkneys, et une à Archaracle dans le comté d'Argyll. Au printemps de 1981, d'autres étaient en voie de constitution à Great Bernera, dans l'île Lewis, ainsi qu'à Eday et Hoy, dans les Orkneys. Le Development Board élaborera un règlement-type à l'intention de ces coopératives communautaires, lesquelles entreprirent de réaliser une série de projets visant à créer des emplois dans les secteurs suivants : restauration, location, d'outillage, cultures maraîchères, vêtements en tricot, approvisionnements destinés à l'agriculture, ateliers, traitement du poisson, magasins d'artisanat, approvisionnement en combustibles, magasins de détail, boulangeries, construction, centres sociaux, hôtels, préparation de la tourbe, transports et fournitures pour la pêche. Comme les coopératives ouvrières, celles-ci auraient pu être des entreprises formant une catégorie à part, dont seuls les travailleurs seraient membres. Dans le cas des coopératives communautaires, la collectivité tout entière est intéressée et les excédents servent surtout à mettre en train de nouveaux projets et à créer des emplois.

Au Pays de Galles, les coopératives communautaires ont bénéficié du soutien de la Manpower Services Commission, qui a mis en oeuvre un plan spécial en vue de créer des emplois, des pouvoirs locaux et du Development Board for Rural Wales, ce qui leur a permis de se lancer dans les activités ci-après : fabrication de meubles, alimentation, tricot à la main et poterie. En Irlande du Nord, la réussite de la coopérative Newry and Mourne est remarquable. En Angleterre, des coopératives communautaires ont été créées dans le Devon, le Norfolk et l'Oxfordshire. Par ailleurs, il convient de signaler l'existence, à Edimbourg, d'une coopérative, la Craigmillar Festival Enterprises, qui s'adonne à des activités dans l'intérêt de la collectivité. La Festival Society, qui occupe 150 personnes a bénéficié de l'aide de la Manpower Services Commission et de la CEE par le biais du programme de lutte contre le paupérisme.

* * *

3. LES COOPERATIVES FACE A LA LEGISLATION ET A LA FISCALITE

3.1 La législation

La législation britannique remonte à 1799, année où fut votée la loi connue sous le nom de Friendly Societies Act. D'autre part, c'est en 1852 que fut promulguée la première loi dite Industrial and Provident Societies Act, aux termes de laquelle sont enregistrées la plupart des coopératives britanniques. Les coopératives se voyaient ainsi dotées pour la première fois d'un statut légal, mais il fallut encore attendre dix ans pour qu'elles puissent bénéficier du régime de la responsabilité limitée. Quatre autres lois sur les Industrial and Provident Societies ont été promulguées au vingtième siècle, la dernière en 1978. Ces lois n'ont pas pour but de préciser ce qu'il y a lieu d'entendre par coopérative. C'est au Registrar of Friendly Societies qu'il appartient de dire quand on a affaire à une coopérative authentique et quand il s'agit d'un cas douteux. Les coopératives des trois principales catégories - coopératives de consommation, agricoles et ouvrières - peuvent toutes se faire enregistrer aux termes des Industrial and Provident Societies. Pour ce qui est des autres, seules les unions de crédit et les coopératives de logement sont soumises à une législation spéciale.

Les nouvelles coopératives peuvent également se faire enregistrer aux termes des lois sur les sociétés (Companies Acts), soit en tant que company limited by shares, soit avec le statut d'une company limited by guarantee, sans capital-actions. Plus de 150 coopératives agricoles sont dotées, en Grande-Bretagne, du statut de company limited by shares. C'est également celui auquel la Job Ownership Limited donne la préférence. Jusqu'à une date récente, cependant, cette forme juridique présentait un inconvénient en ce sens que les coopératives, étant donné que les actions des sociétés ne peuvent pas être rachetées, étaient contraintes de recourir à l'emprunt pour se procurer la majeure partie des capitaux nécessaires. Mais la situation n'est plus la même depuis que la loi sur les sociétés votée en 1981 permet à celles-ci de se porter acquéreur de leurs propres actions. D'autre part, le statut

de company limited by shares est extrêmement intéressant pour des coopératives créées à partir de sociétés capitalistes transformées. Si les actions de l'ancienne société sont transférées à un fonds au profit du personnel de la nouvelle société, il n'y a pas d'impôts à payer, ni sur les plus-values, ni sur les transferts de capitaux. Toutefois, cette forme juridique est considérée par certains comme peu satisfaisante parce que les travailleurs ne sont pas en mesure de participer à l'accroissement des avoirs lorsque les bénéfices sont réinvestis. Il existe une autre possibilité pour les nouvelles coopératives : celle-ci consiste à adopter la forme juridique d'une company limited by guarantee. Les actions n'y sont pas détenues à titre individuel et, d'autre part, rien n'empêche une société de ce type de détenir les actions d'une autre société, en l'occurrence celle qui est transformée en une coopérative. Mais les companies limited by guarantee, qu'elles soient créées à partir de zéro ou par le biais d'une transformation, offrent un inconvénient qui est le suivant : étant donné que les actions n'y sont pas détenues à titre personnel, il est nécessaire de recourir dans une large mesure à l'emprunt pour constituer le capital.

Pour les coopératives qui se font enregistrer sous l'une ou l'autre forme aux termes des lois sur les sociétés (Companies Acts), il y a un avantage résidant dans le fait que la plupart des avoués et même des bailleurs de fonds comprennent celles-ci beaucoup mieux que les lois dites Industrial and Provident Societies Acts.

Il existe une troisième possibilité, laquelle consiste pour les coopératives à ne pas se faire enregistrer aux termes de l'une des lois précitées, mais simplement à se constituer sous la forme d'une unlimited company ou d'une unlimited partnership. C'est là une solution à laquelle on a rarement recours pour la bonne raison que les membres assumeraient une responsabilité illimitée (unlimited liability), encore qu'il ne soit pas douteux que la formule de la responsabilité illimitée est avantageuse sur le plan du crédit et qu'elle a contribué à faire des coopératives agricoles néerlandaises l'un des mouvements les plus puissants que l'on connaisse en Europe.

En 1976, le Parlement vota une nouvelle loi spécialement conçue à l'intention des coopératives ouvrières comme le prouve le long intitulé de celle-ci : "Loi visant à promouvoir le développement des entreprises gérées par ceux qui y sont occupés, et ce à des fins en rapport avec ce fait". La loi sur la propriété collective dans l'industrie (Industrial Common Ownership Act), qui avait l'appui des trois grands partis politiques, définissait pour la première fois les notions d'entreprise coopérative et d'entreprise en propriété collective. Une entreprise coopérative est une entité gérée par la majorité de ceux qui y sont occupés et dont les revenus sont utilisés au profit des membres de la dite entreprise. D'autre part, une entreprise en propriété collective peut être une société ou une société coopérative enregistrée aux termes des lois dites Industrial and Provident Societies Acts. Dans l'un et l'autre cas, l'entreprise ^{se)} doit être ^(également) gérée par la majorité de ceux qui y sont occupés. La loi stipule en outre que dans une entreprise en propriété collective seuls les travailleurs peuvent être membres, que les membres doivent avoir les mêmes droits en matière de vote, que les avoirs ne peuvent être utilisés qu'à des fins en rapport avec l'objet de la société et qu'en cas de liquidation les avoirs restants doivent être cédés à une autre entreprise en propriété collective ou à un fonds, ou bien utilisés à des fins charitables. Certains ont fait remarquer que la définition de la notion d'entreprise coopérative est imprécise en ce sens que toute société qui distribue des actions à son personnel peut s'appeler une coopérative et que, par ailleurs, la définition en question ne fait pas référence aux principes de la coopération de sorte qu'aucune limite n'est fixée en ce qui concerne les revenus des actions et que le nombre des voix est fonction de celui des actions détenues par l'intéressé au lieu d'être le même pour tous.

3.2 Fiscalité

a) L'impôt sur les sociétés - Lorsque cet impôt fut perçu pour la première fois, en 1965, le taux était le même pour les coopératives que pour les autres sociétés. En 1972, l'impôt sur les sociétés fut remplacé par un système qui permettait aux

sociétés (companies) d'imputer une partie de l'impôt susdit sur l'impôt dû par leurs actionnaires au titre de leurs revenus. Les coopératives n'y ont rien gagné parce que les intérêts dus sur leurs actions étaient déjà déductibles aux fins de l'impôt sur les sociétés. Elles furent donc autorisées à continuer de payer l'impôt sur les sociétés pour les bénéfices non distribués, et ce au taux de 40 % alors que pour les grandes sociétés le taux était porté à 52 %. Pour les petites sociétés, le taux fut fixé à 42 %, mais ramené par la suite à 40 %, c'est-à-dire la même chose que pour les coopératives. Une coopérative enregistrée aux termes des lois dites Industrial and Provident Societies Acts et qui fait un bénéfice de 50.000 livres au minimum paie beaucoup moins, s'agissant de l'impôt sur les sociétés, que les sociétés du type classique. Toutefois, étant donné que l'immense majorité des coopératives sont de taille réduite, elles sont soumises, à cet égard, ^(exactement) au même régime que ces dernières.

b) L'impôt sur les intérêts - Les intérêts dus sur les actions des coopératives sont imposés exactement de la même façon que les intérêts sur les revenus des autres investissements et sont déductibles aux fins de l'impôt sur les sociétés. La Co-operative Union a longtemps défendu le point de vue selon lequel il conviendrait d'accorder des dégrèvements semblables à ceux destinés à favoriser la petite épargne sous d'autres formes. Le budget de 1981 a effectivement prévu en faveur des membres des coopératives enregistrées aux termes des lois dites Industrial and Provident Societies Acts des dégrèvements fiscaux pour les revenus utilisés pour payer les intérêts sur les fonds empruntés aux fins d'investissement dans leurs coopératives, soit sous forme d'actions, soit par le biais d'un emprunt.

c) L'impôt dû sur les émissions d'actions gratuites - Bien que les primes accordées aux travailleurs membres des coopératives soient déductibles aux fins de l'impôt sur les sociétés, les travailleurs sont tenus de payer pour ces primes l'impôt sur le revenu au taux plein. Cette règle s'applique même si les primes en question sont attribuées sous forme d'actions. A cet égard, les coopératives peuvent être gravement pénalisées par rapport aux autres sociétés. Les actionnaires de ces

sociétés qui reçoivent des actions gratuites n'ont aucun impôt ^(à ce moment-là) à payer et l'impôt sur les plus-values n'entre en ligne de compte qu'au moment où les détenteurs des actions s'en débarrassent, parfois après pas mal d'années. En outre, les sociétés ont pu, aux termes de la loi de 1978 (Finance Act) distribuer à leur personnel des actions gratuites qui sont exonérées d'impôt pour autant qu'elles soient aux mains du même détenteur pendant au moins sept ans. Les coopératives n'ont pas pu bénéficier, jusqu'à présent, de cette faveur parce que la loi ne s'applique, telle qu'elle se présente actuellement, que si les actions ne sont pas rachetables. Bien que le Trésor ait indiqué que cette mesure de faveur s'appliquait aux coopératives et que le Registrar of Friendly Societies ait ajouté, pour sa part, que les dites coopératives pouvaient émettre des actions non rachetables si elles le voulaient, il convient de noter que les actions des coopératives, en Grande-Bretagne comme dans la plupart des autres pays, ont toujours été rachetables. Etant donné que cette faveur d'ordre fiscal a essentiellement pour but d'inciter les travailleurs à se sentir solidaires de l'entreprise dans laquelle ils sont occupés, il paraît assez difficile de contraindre les coopératives ouvrières à modifier leur règlement de façon à pouvoir bénéficier d'une telle faveur. Si la loi n'est pas modifiée, les coopératives n'auront plus de raisons de distribuer à leurs membres des actions pour leur permettre de participer à l'accroissement des avoirs lorsque des bénéfices sont réinvestis. Elles n'auront plus de raisons de réinvestir une part aussi élevée des bénéfices que celle que les sociétés dont elles affrontent la concurrence réinvestissent de leur côté.

3.3 Changements proposés

Les lois et règlements-types aux termes desquels les coopératives peuvent se faire enregistrer en Grande-Bretagne sont nombreux, mais cela ne veut pas dire qu'ils soient parfaits. Un certain nombre de changements pourraient être apportés à ceux-ci de façon à permettre aux coopératives ouvrières de concurrencer avec plus de succès les entreprises capitalistes. Nombre de propositions dans ce sens ont été présentées par le Co-operative Development Agency, propositions qui peuvent se résumer comme suit :

- 1) Le régime auquel sont soumises les coopératives ne doit pas être différent de celui des autres sociétés en ce qui concerne l'impôt dû sur les actions gratuites distribuées aux travailleurs-membres; il convient, en particulier, d'autoriser les coopératives à émettre des actions rachetables tout en leur permettant de bénéficier des faveurs d'ordre fiscal accordées en 1978.
- 2) Il y a lieu de remédier aux effets de l'inflation sur la valeur des actions détenues par les membres, par exemple en autorisant l'émission d'actions gratuites au prorata du nombre des actions détenues par ceux-ci et dans la mesure nécessaire pour atténuer les effets de l'inflation.
- 3) Il y a lieu de prévoir la constitution de réserves légales indivisibles qui ne puissent pas être réparties entre les membres en cas de liquidation, les montants affectés à ces réserves devant être déductibles aux fins de l'impôt sur les sociétés.
- 4) Il conviendrait de faire adopter une disposition légale interdisant la répartition entre les actionnaires des avoirs restants d'une coopérative ouvrière au prorata des actions détenues par ceux-ci, et d'autoriser par ailleurs la répartition de ces avoirs entre les travailleurs membres au prorata du travail accompli.
- 5) Les coopératives ouvrières doivent être tenues d'affecter une part de leurs bénéfices en excédent aux réserves.
- 6) Il y a lieu de permettre aux coopératives ouvrières d'émettre des actions privilégiées non assorties du droit de vote de façon qu'elles puissent se procurer des capitaux à l'extérieur sans porter atteinte à l'exercice du contrôle démocratique par les travailleurs.
- 7) Création d'une catégorie spéciale de sociétés coopératives en vue de

faciliter la transformation de sociétés du type classique en coopératives ou en propriétés collectives.

- 8) Lorsqu'un propriétaire fait don de son entreprise, y compris le personnel, à une coopérative, il ne sera pas tenu de payer l'impôt sur le transfert de capital, non plus que l'impôt sur les plus-values, et il ne devra pas payer cet impôt s'il vend son entreprise.
- 9) Il conviendrait d'élaborer un nouveau projet sur la propriété collective dans l'industrie, projet qui comporterait une définition plus large de la notion d'entreprise en propriété collective et stipulerait que les entreprises ayant le caractère d'entreprises coopératives devront appliquer les principes de la coopération sur deux points : même nombre de voix pour tous et limitation des revenus du capital.

* * *

4. LES ORGANISMES D'AIDE AUX COOPERATIVES

4.1 Leur nombre élevé

J'ai déjà parlé des deux principaux organismes coiffant les coopératives ouvrières à l'échelon fédéral, à savoir la Co-operative Productive Federation et l'Industrial Common Ownership Movement. Par ailleurs, j'ai dit quelques mots de la Job Ownership Limited, de création récente. Ce ne sont pas, il s'en faut, les seules organisations opérant - certains diront plutôt : qui luttent l'une contre l'autre - dans ce domaine. La liste est impressionnante :

Beechwood College
Co-operative Bank
Co-operative Development Agency

Co-operative Development groups
Co-operative Party
Co-operative Union
Council for Small Industries in Rural Areas
Highlands and Islands Development Board
Industrial Common Ownership Finance
Labour Party
Local Authorities
Local Enterprise Development Units
Manpower Services Commission
Plunkett Foundation
Scottish Co-operative Development Committee
Trade Union movement

4.2 Le Co-operative Development Agency

Le principal organisme chargé de promouvoir, à l'échelon national, le développement des coopératives ouvrières en Grande-Bretagne est le Co-operative Development Agency, qui est un organisme officiel. C'est le Co-operative Party qui est à l'origine de la proposition visant à créer celui-ci, proposition qui fut ensuite reprise dans le manifeste publié par le parti travailliste en vue des élections législatives de 1974. Cet organisme devait être doté de ressources financières considérables afin de pouvoir remplir sa mission, à savoir créer des coopératives industrielles, ainsi que des entreprises similaires exerçant d'autres activités. En 1978, lorsque le projet visant à créer cet organisme fut déposé, le gouvernement travailliste avait besoin de l'appui du parti libéral. Le projet soumis au Parlement proposait de mettre en place un organe consultatif, mais auquel seraient en même temps confiées des missions de promotion et de recherche. Les ressources dont il serait doté s'élèveraient à 300.000 livres par an pendant trois à cinq ans, mais il ne serait pas habilité à financer la création de nouvelles entreprises coopératives. Le projet fut voté par tous les partis politiques et c'est ainsi que les activités du nouvel organisme purent débuter en septembre 1978. Dirigé par un conseil composé de neuf membres nommés par le gouvernement et représentant les divers secteurs du mouvement coopératif, il occupait vingt personnes. Le premier président fut Lord Oram, ancien député et, à ce titre, défenseur des intérêts de la coopération au Parlement.

Les compétences du Co-operative Development Agency s'étendaient à tous les secteurs de la coopération, mais il s'est surtout intéressé, dès le début, au secteur, en expansion, des coopératives industrielles et de services. Le premier rapport publié par ses soins était un guide dans lequel on trouvait des indications permettant de transformer une société en une coopérative en payant le moins d'impôts possible, le second un guide relatif à la création ^(de toutes pièces,) de coopératives industrielles. Par ailleurs, il est en train d'élaborer des rapports consacrés à des questions financières et de législation, qu'il espère pouvoir communiquer au gouvernement au début de 1982.

Le CDA a, d'autre part, publié des règles-types pour une coopérative dite "de quartier", c'est-à-dire une sorte de coopérative communautaire dont pourront faire partie non seulement des travailleurs, mais encore d'autres personnes. Sous peu, le même organisme publiera de nouvelles règles-types pour les coopératives ouvrières, règles conçues pour permettre aux membres de fournir un apport personnel important à leur coopérative. En outre, elles organiseront une certaine forme de gestion. Ces règles sont destinées à faire face aux besoins de toutes les catégories de coopératives qui ne désirent pas se référer au modèle général.

Le CDA s'est intéressé à la création, par de petits producteurs, de coopératives d'approvisionnement et de vente, collaborant étroitement avec un certain nombre de pouvoirs locaux, notamment à Lambeth et Lewisham. Il a présenté des propositions détaillées touchant la possibilité de mettre en place des entreprises coopératives en vue de créer sur place de nouveaux emplois. Il a également coopéré avec le Runnymede Trust et la commission pour l'égalité entre les races pour développer le rôle des coopératives en matière de reclassement. En outre, le même organisme a eu des échanges de vues avec plus de vingt sociétés sur les moyens à utiliser pour transformer celles-ci en coopératives. Enfin, il a élaboré des propositions visant à permettre au personnel d'une société d'acquérir des actions d'une coopérative de façon que celle-ci puisse à son tour acquérir progressivement des actions de la société.

Il convient de citer aussi une initiative assez récente, à savoir la création, avec l'aide financière de la CEE, d'un atelier pilote, le Co-operative Training and Enterprise Workshop, dont la mission consiste à initier des jeunes chômeurs à différents métiers et à les préparer à devenir membres d'une coopérative, étant entendu que les coopératives qui auront été créées poursuivront leurs activités après que l'aide financière aura pris fin. Si l'expérience réussit, on espère que des ateliers semblables seront créés un peu partout en Grande-Bretagne.

D'avril 1979 à janvier 1981, le CDA a reçu 911 demandes de renseignements, à savoir 328 de personnes désireuses de créer des coopératives, 117 de personnes qui s'intéressaient aux coopératives dites de quartier, 87 d'autorités locales qui s'intéressaient à l'implantation de coopératives, 100 d'autres entreprises intéressées par les coopératives et 31 de coopératives en activité. Dans le courant de l'été 1981, il a été décidé que le CDA serait prolongé durant deux années au moins, mais avec des ressources financières réduites, ce qui a entraîné des licenciements. Par ailleurs, le CDA a effectué des travaux à titre de consultant pour le compte de plusieurs autorités locales, mais les revenus, peu élevés au demeurant, qu'il tirait de ces travaux ont été finalement réduits à peu de chose par suite des coupes sombres opérées dans les dépenses publiques. Il paraît évident que le CDA ne sera jamais en mesure de faire face à ses besoins sur le plan financier et qu'il sera toujours tributaire des subventions gouvernementales pour se maintenir en vie.

4.3 Le Scottish Co-operatives Development Committee

Cet organisme, créé au milieu de la décennie écoulée, a pour but de favoriser le développement des coopératives ouvrières en donnant des conseils pratiques et en fournissant une aide à des entreprises nouvelles ou déjà en activité, de diffuser l'idée de coopération ouvrière et de mettre à la disposition de ces coopératives une équipe de spécialistes à même de les aider à développer leurs activités. L'initiative a été prise par la Co-operative Union, le Scottish Council of Social Services, les syndicats écossais ainsi que par des pouvoirs locaux, des universités et des

particuliers. Lorsque les premiers membres du personnel à temps complet furent engagés, en 1977, il n'y avait que quatre coopératives ouvrières en Ecosse. A l'exception de Bradrec, coopérative de constructions mécaniques créée à la suite de la faillite d'une société capitaliste, il s'agit d'entreprises fictives destinées à permettre la création d'emplois pour des jeunes avec l'aide financière de la Manpower Services Commission. Toutes trois disparurent lorsque prit fin l'aide financière de la MSC.

Le SCDC s'est rendu compte que le plus difficile pour lui était d'arriver à persuader le travailleur moyen que les coopératives ouvrières étaient faites pour lui. Cet état de choses s'explique à la fois par le fait que le mouvement coopératif en est arrivé à se confondre pratiquement avec ce que l'on pourrait appeler les milieux anti-conformistes - partisans d'un autre mode de vie, qu'il s'agisse des tenants d'une alimentation différente basée sur les aliments complets, des activités artisanales ou des librairies vendant des ouvrages et des publications prônant ce mode de vie, et par le fait que, pour y travailler et surtout pour les diriger, il faut posséder des connaissances en matière de gestion des entreprises ainsi que des moyens financiers suffisants. Le SCDC s'est employé à démontrer qu'il n'était pas impossible pour des travailleurs moyens de faire marcher leur entreprise selon les principes de la coopération et que leur genre de vie ne deviendrait pas automatiquement celui des anti-conformistes dont on vient de parler. Il eut recours, pour cela, à des spécialistes chargés de créer de nouvelles coopératives et qui, à cette fin, jouent le rôle d'un véritable chef d'entreprise. L'aide considérable que cet organisme a apportée aux intéressés durant les phases initiales, très délicates, de la mise en train s'est avérée extrêmement utile. Il existe maintenant en Ecosse vingt-cinq coopératives ouvrières occupant plus de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires total se situe aux environs de 2,5 millions de livres. Nombre d'entre elles se livrent à des activités commerciales qui les mettent en contact avec des pays étrangers. Nous citerons, par exemple, le cas de celle qui a récemment remporté un contrat à l'exportation pour la Scandinavie, contrat qui est évalué à plus de

2,5 millions de livres sur dix ans. En 1980, enfin, le SCDC a publié un guide sur les coopératives ouvrières, qui a été très apprécié, ainsi que plusieurs brochures. Parmi celles-ci, il convient de citer celle dans laquelle on indique comment créer de nouveaux emplois en utilisant les indemnités de chômage.

4.5 Le Local Enterprise Development Unit

Cet organisme, qui a son siège en Irlande du Nord, a pour mission d'apporter une aide en vue de la création d'emplois nouveaux et d'inciter des firmes à venir s'établir dans une partie du Royaume-Uni où il y avait en janvier 1980 près de deux fois plus de chômeurs, en moyenne, que dans le reste du pays. Avec 50 % de chômeurs à certains endroits, il est très difficile de faire démarrer une entreprise quelconque. Néanmoins, il y avait à fin 1980 huit coopératives ouvrières implantées en Irlande du Nord, dont plusieurs avaient bénéficié de l'aide de l'agent de liaison à mi-temps désigné par le Local Enterprise Development Unit. La manière de procéder de celui-ci présente un avantage qui est le suivant : l'agent chargé d'assurer la liaison avec les coopératives est en contact avec l'ensemble des activités économiques. Il consacre la moitié de son temps à la création de coopératives et l'autre moitié à la mise en place d'entreprises du type classique. Il est donc bien placé pour trouver des bailleurs de fonds pour des entreprises coopératives. Nous citerons, à cet égard, un exemple, celui d'une coopérative du textile établie dans la Shankill Road, à Belfast, où la coopérative a exécuté des travaux de sous-traitance à un certain stade de la fabrication, et ce grâce à un prêt et moyennant la garantie d'écouler tous les produits pour autant que ces derniers satisfassent à certains critères de qualité. Grâce aux contacts que l'agent de liaison du LEDU entretient avec les divers milieux économiques, celui-ci a été en mesure d'assumer un rôle essentiel d'intermédiaire.

4.5 Les Co-operative development groups et les pouvoirs locaux

Le Scottish Co-operatives Development Committee et, dans une mesure moindre,

le Local Enterprise Development Unit d'Irlande du Nord sont des pendants à l'échelon régional du CDA. Il existe également des CDA locaux, lesquels ont pour mission de promouvoir la création de coopératives à cet échelon. En mars 1980, il y avait 23 CDA locaux ou régionaux en activité. Huit d'entre eux occupent du personnel à temps complet et vingt-et-un autres vont en engager. Les ressources financières nécessaires à cette fin sont d'origines très diverses, mais elles proviennent surtout des pouvoirs locaux, qui sont autorisés, aux termes de l'article 3 de la loi intitulée Inner Urban Areas Act ou de l'article 137 de la loi dite Local Government Act, de 1972, à fournir des moyens financiers ainsi qu'une aide sous d'autres formes à ceux qui en ont besoin. Les CDA à l'échelon strictement local exercent leurs activités dans les limites de zones assez peu étendues telles que les municipalités de Hackney, Lambeth, Wandsworth et Islington, à Londres, où ils peuvent acquérir une connaissance approfondie de l'économie et des besoins locaux et où toutes les coopératives du voisinage peuvent prendre part aux activités du groupe de promoteurs de l'endroit sans devoir y consacrer trop de temps et d'argent. Les CDA à l'échelon local ont créé un comité de direction, lequel a pour mission d'organiser des échanges d'informations et de leur fournir les moyens de s'aider mutuellement. Etant donné que le Co-operative Development Agency à l'échelon national n'a que des moyens limités, les CDA locaux peuvent apporter une aide considérable ^(L'existence) d'un réseau complet et disposant de moyens financiers appropriés serait un élément déterminant dans la mise en place de nouvelles coopératives ouvrières.

4.6 La Co-operative Union et le Co-operative Party

La Co-operative Union, créée en 1869, était une fédération appelée à regrouper toutes les catégories de coopératives. Toutefois, il convient de noter qu'elle n'a jamais eu beaucoup de rapports avec le mouvement coopératif agricole : une coopérative agricole seulement y était encore affiliée à fin 1979. Si l'on examine les statistiques de la Co-operative Union pour 1979, en particulier les chiffres relatifs aux activités de quatorze coopératives de production, on constate que leur

chiffre d'affaires et celui de l'unique coopérative agricole représentent moins d'un demi pour cent du chiffre d'affaires des coopératives de consommation spécialisées dans la vente au détail. Bien que la Co-operative Union soit en réalité une fédération de coopératives de consommation, elle s'est intéressée de plus en plus aux coopératives ouvrières. Elle a fusionné en 1980 avec la Co-operative Productive Federation et a créé une commission qui s'occupe uniquement des coopératives de production.

Le Co-operative Party, dont le secrétariat se trouve à Londres, relève administrativement de la Co-operative Union, mais les sociétés affiliées à cette dernière ne sont pas tenues d'appartenir au Co-operative Party. Nombre d'entre elles, de fait, n'en sont pas membres. Celui-ci, dont la création remonte à 1917, est lié depuis le début au parti travailliste et compte un certain nombre de députés dans les deux chambres du Parlement. Il a récemment demandé des précisions sur le rôle que les coopératives ouvrières pourraient jouer dans la solution des problèmes de l'emploi envisagé sous l'angle structurel et à d'autres points de vue.

4.7 La Co-operative Bank

Il s'agit d'une filiale à 100 p.c. de la Co-operative Wholesale Society, laquelle est contrôlée par les coopératives de consommation. Elle a le statut de membre à part entière de la chambre de compensation et effectue pour le compte de ses clients toutes les opérations bancaires. Ses principaux clients sont depuis toujours les sociétés coopératives, les syndicats et les membres des sociétés coopératives. En juillet 1978, elle a mis en application un nouveau plan en vue de l'octroi de prêts aux coopératives ouvrières, et ce dans le cadre d'un programme plus large d'aide aux petites entreprises. Le système consistait pour la banque à fournir un montant égal à l'investissement effectué conjointement par les membres des nouvelles coopératives. Elle accorde des avances bancaires, des prêts pour des périodes allant de trois à sept ans ainsi que des crédits sous d'autres formes à des conditions un peu plus favorables que celles qui sont généralement pratiquées dans le

cas des nouvelles entreprises. Le montant moyen des prêts est d'environ 5000 livres et le montant maximum des avances bancaires de 25.000 livres. Bien que les chiffres relatifs aux prêts consentis aux coopératives par la Co-operative Bank n'aient pas été publiés, il apparaît que les bénéficiaires potentiels n'ont pas été très nombreux à répondre aux offres qui leur étaient faites. Le fait que les candidats coopérateurs ne soient pas en mesure de fournir une garantie constituée sans doute, à cet égard, l'obstacle principal. Certains ont proposé, en conséquence, de créer une sorte de système de garantie en matière de prêts. Il conviendrait d'entreprendre des études de faisabilité pour montrer que les perspectives d'avenir d'une nouvelle coopérative tant au plan du marché qu'à d'autres points de vue sont favorables et les travailleurs membres devraient s'engager à réinvestir une part convenue des futurs bénéfices. La co-operative Bank estime qu'elle détient sans doute plus de 50 % des comptes des coopératives industrielles et de services en activité.

4.8 L'Industrial Common Ownership Finance

Parallèlement à l'Industrial Common Ownership Movement, c'est-à-dire au mouvement pour la propriété collective dans l'industrie, il y a l'Industrial Common Ownership Finance Limited, qui n'est cependant plus lié directement au premier. Ce dernier a été créé en 1973 par l'ICOM sous la forme d'un fonds autorenouvelable ayant pour but d'octroyer des prêts à des coopératives ouvrières et à des entreprises en propriété collective. C'est ^{surtout} auprès du Scott Bader Commonwealth Development Fund qu'il a pu se procurer les premières ressources financières dont il avait besoin. Des particuliers lui prêtèrent ou lui donnèrent également de l'argent au cours des premières années. Ces bienfaiteurs continuent de leur procurer des ressources considérables. Mais le pas en avant le plus important à la fois pour l'ICOM et pour l'ICOF a été l'adoption, en 1976, d'une loi sur la propriété collective dans l'industrie (Industrial Common Ownership Act), qui avait trait à l'octroi, par le gouvernement, de subventions à ces organismes. Une somme de 150.000 livres fut mise à la disposition d'organisations telles que l'ICOM, qui ont pour but de créer des

coopératives industrielles et des entreprises en propriété collective, et 250.000 livres y furent investies. En 1977, la gestion du fonds susdit fut confiée par le département de l'industrie à l'ICOF. Les prêts consentis par ce dernier portent sur des montants compris entre 2.500 et 10.000 livres. Il s'agit de prêts à court et à moyen terme,, accordés pour des périodes allant de six mois à six ans. Il appartient aux coopératives de prouver à l'ICOF qu'elles sont bien, sur le plan pratique aussi bien qu'au plan de l'organisation, des coopératives. De 1973 à 1979, l'ICOF a consenti 49 prêts d'un montant total de 256.975 livres, en général à des taux d'intérêt inférieurs de 4 à 5 % à ceux appliqués par les banques pour des prêts analogues. Ajoutons que les coopératives auxquelles l'ICOF a consenti ces prêts ont enregistré de bons résultats. Toutefois, il semblait en novembre 1981 que les jours de cet organisme étaient comptés. C'est à ce moment-là qu'expirait la période de cinq ans pour laquelle un crédit avait été accordé. Le gouvernement actuel déclara, en réponse à une demande de reconduction des crédits, que l'ICOF avait eu ce qui lui revenait et que c'était maintenant au mouvement coopératif qu'il appartenait de lui apporter son appui. Si cela n'était pas possible, l'organisme susdit devrait accroître ses ressources par les moyens commerciaux normaux. Etant donné que cela impliquerait des taux d'intérêt de 20 à 25 % alors que le taux actuellement pratiqué par l'ICOF est de 14 %, il n'est guère probable qu'une telle perspective soit de nature à permettre la création d'un grand nombre de coopératives nouvelles. La solution à laquelle l'ICOF avait songé de son côté consistait à se transformer en une banque, ou presque, à l'instar de la Caja Laboral Popular, en Espagne. Toutefois, il semble que la loi ne permette pas à l'ICOF d'accepter des dépôts de sorte qu'une telle solution est impossible. Pour le moment, cet organisme continue d'accorder de nouveaux prêts à mesure que les prêts antérieurs sont remboursés, mais la base financière de l'ICOF subira inévitablement une érosion du fait de l'inflation.

4.9 Le Beechwood College

Il s'agit d'un collège fonctionnant selon les principes de la coopération. Fondé en 1979, son rôle est de contribuer à l'amélioration de la gestion des entreprises coopératives dans le contexte d'une économie en mutation, ainsi que des structures sociales à caractère organique. Son champ d'activité s'étend au pays tout entier.

Il s'est attaché essentiellement à mettre au point un type de formation basé sur l'apprentissage mutuel de façon à pouvoir aborder des domaines tels que l'organisation d'une société démocratique, et allant de pair avec une formation technique qui doit permettre aux futurs responsables d'acquérir les qualifications qui leur sont nécessaires. De l'avis des intéressés, une formation conçue de cette façon répond aux besoins de toutes les coopératives ainsi qu'aux besoins propres aux activités à caractère communautaire.

Le collège organise un grand nombre de cours, tant dans ses locaux que dans le cadre de collectivités et de lieux de travail implantés dans tout le pays. Il a également inscrit à son programme des cours spéciaux en atelier, et ce pour répondre à des besoins bien définis. En outre, le collège organise des cycles de conférences et possède une bibliothèque où l'on peut trouver des ouvrages et des publications sur les entreprises communautaires, les coopératives ouvrières et les activités économiques à l'échelon local. Par ailleurs, il édite un certain nombre de publications à l'intention de tous ceux qui sont désireux de mettre au point des méthodes appropriées pour gérer des entreprises coopératives. Parmi ces publications, il en est une qui se fait l'avocat d'un Social Audit visant à déterminer la mesure dans laquelle les principes démocratiques sont effectivement appliqués dans les entreprises coopératives ainsi que les dépenses que celles-ci imposent à la collectivité dans les limites de laquelle elles se trouvent implantées, et enfin la mesure dans laquelle celles-ci parviennent à réaliser leurs objectifs sociaux.

*

*

*

5. CODA

La situation en Grande-Bretagne est en gros la même que dans plusieurs autres pays. Les coopératives agricoles ont réussi à maintenir leurs positions depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, mais à une échelle plus modeste que leurs homologues des autres pays, où l'Etat joue un rôle moindre en matière de commercialisation des produits de ce secteur. Les coopératives de consommation ont perdu du terrain au profit des chaînes de supermarchés et d'hypermarchés, mais elles n'en demeurent pas moins une force considérable dans le secteur du négoce de détail. D'autre part, ce dernier fait moins appel à la main-d'oeuvre, mais utilise davantage de capitaux. Nous sommes en effet à l'époque du libre service. On attend des consommateurs qu'ils fassent, sans être rémunérés, une grande partie du travail. C'est pourquoi les coopératives se trouvent dans une situation plus difficile face à la concurrence. Mais ce n'est pas là la seule cause de leur déclin. Mises à part les coopératives de logement et les coopératives communautaires, on notera que, comme ailleurs, les coopératives ouvrières se sont développées. A en juger d'après les chiffres donnés précédemment, ceux-ci étant pris à la valeur nominale, il apparaît que le développement des nouvelles coopératives ouvrières a été plus rapide encore en Grande-Bretagne, où on a débuté à un niveau beaucoup plus modeste, qu'en France, où ces entreprises ont bénéficié d'un soutien bien plus considérable. On est frappé de constater à quel point les structures des organismes britanniques de soutien sont complexes. Ces organismes sont trop nombreux et les liens organiques qui peuvent exister entre eux ne sont pas définis d'une manière assez claire.

5. APPENDICE

1. Etude d'une coopérative spécialisée dans la vente d'aliments complets

(en Grande-Bretagne,)

Il y a de plus en plus de coopératives spécialisées dans la vente d'aliments complets et la SUMA compte parmi les plus performantes. Il s'agit là, par ailleurs, d'un exemple typique de coopérative organisée selon les principes du mouvement "pour un autre mode de vie". Il n'y a pas d'actionnaires individuels, les décisions y sont prises par l'ensemble des membres, les salaires sont les mêmes pour tous, et les différents travaux sont effectués à tour de rôle par tous les membres, ceux-ci disposent par ailleurs de temps libre, notamment pour participer à certaines manifestations et nombre d'entre eux vivent en communauté.

Cette coopérative a été créée en 1975 par Reg Taylor. Celui-ci avait travaillé jusqu'à ce moment-là dans un magasin d'aliments complets appelé Divine Light, à Leeds, magasin qui était lié à un mouvement confessionnel indien du même nom et qui était dirigé par un jeune gourou appelé Maharaj Ji. Reg avait pris contact avec des groupes similaires un peu partout dans le pays pour examiner avec eux la possibilité de procéder à des achats portant sur de grandes quantités au lieu des quantités relativement faibles que chaque magasin achète pour son propre compte. Il proposa que toutes les livraisons aient lieu au même endroit et que les différents magasins implantés dans une zone déterminée puissent s'approvisionner par l'intermédiaire de ce dépôt central.

C'est la maison de Reg qui a été en quelque sorte le point de départ de la SUMA. Au début, ce n'était pas une coopérative, mais une petite communauté était déjà liée à celle-ci. Le père de Reg donna à son fils une somme de 4000 livres et un ami lui prêta l'argent nécessaire pour acheter une camionnette. Dès le début, la SUMA entretint de bonnes relations avec les importateurs d'aliments complets avec lesquels elle traitait et elle réussit à se faire accorder des conditions favorables en matière de crédit. C'est en 1977 que l'entreprise fut érigée en coopérative.

A ce moment-là, les affaires marchaient si bien qu'elle était déjà en mesure de faire face à la plupart de ses besoins en capitaux au moyen de ses bénéfiques. En 1979, sa position était suffisamment forte pour lui permettre d'emprunter 10.000 livres à une banque en vue de se porter acquéreur du grand entrepôt qui était alors le siège de la société.

La SUMA compte quinze membres, lesquels ont décidé de ne plus développer leurs activités parce qu'ils ne veulent pas en arriver à devoir désigner des responsables chargés de prendre les décisions à leur place. Celles-ci sont prises par l'ensemble des membres, lesquels sont au courant de tout ce qui a trait à la gestion de l'entreprise. Dans la mesure du possible, les différents postes sont occupés à tour de rôle par chacun des membres, encore qu'il soit parfois très pénible pour certains d'entre eux d'abandonner un travail au moment où ils sont parvenus à se familiariser avec celui-ci au point de le maîtriser parfaitement.

Les nouveaux membres sont recrutés par l'intermédiaire d'un journal, le Leeds Other Paper qui s'est fait le porte-parole du mouvement "pour un autre mode de vie". Ils commencent par faire un stage d'une durée de six mois, période au cours de laquelle des réunions se tiennent à intervalles réguliers pour permettre à chacun des membres effectifs de donner son avis sur le point de savoir si le débutant s'intègre bien dans son nouveau milieu. A l'issue du stage, on décide si l'intéressé peut ou non être admis en tant que membre. Pour pouvoir travailler à la SUMA au-delà de cette période, il faut d'ailleurs être membre. Le principal, c'est que les nouveaux membres s'adaptent bien à ce mode de gestion caractérisé par l'absence de toute hiérarchie, mais ce qui est important par ailleurs, c'est qu'ils sachent parfaitement conduire. En effet, les différents postes de travail sont occupés à tour de rôle par chacun des membres, de sorte que tous doivent être capables de prendre le volant des deux camionnettes ainsi que du semi-remorque, d'une longueur de 40 pieds, qui va prendre les marchandises à Londres une fois par semaine.

Les membres se réunissent tous les jours de 12 h.30 à 13 h. dans une grande

pièce servant à la fois de cuisine, de lavoir et de réfectoire pour tous. Lecture est donnée, pour commencer, du procès-verbal de la réunion précédente, après quoi on aborde l'ordre du jour. Les questions importantes sont alors examinées et des décisions sont prises. Les salaires sont revus deux fois par an. Les réunions consacrées à cette question se tiennent toujours au domicile de l'un des membres et non au siège de la SUMA afin que personne ne soit embarrassé lorsqu'il aborde un tel sujet. Les discussions peuvent porter sur la nécessité d'augmenter les salaires ou sur une proposition tendant à utiliser l'excédent en vue de l'acquisition d'une petite propriété ou d'une péniche qui seraient à la disposition de tous les membres.

Ce qui est sans doute le plus remarquable, s'agissant de la SUMA, c'est le fait qu'il puisse y avoir un excédent. En 1979-80 la SUMA a réalisé un chiffre d'affaires de 1,250 million de livres et dégagé un excédent de 58.000 livres, ce qui prouve à l'évidence que le mode de gestion coopératif adopté par cette entreprise a donné de bons résultats. Au cours des deux dernières années, cinq coopératives ouvrières ont été créées grâce à l'aide de la SUMA, qui entend promouvoir la mise en place d'entités d'un type différent et dotées d'un mode de gestion collectif. Enfin, cette entreprise étudie, en collaboration avec le Beechwood College les problèmes qui se posent au plan de l'expansion et de l'application des principes démocratiques dans l'industrie.

2. La Kennington Office Cleaners' Co-operative

La KOCC est une firme spécialisée dans l'entretien des bureaux. Les travaux dont elle est chargée sont exécutés sur la base de contrats passés avec ses clients, qui sont très satisfaits de ses services. Elle est enregistrée en tant que Friendly Society aux termes de la loi dite Industrial and Provident Societies Act, et a adopté les règles types de l'ICOM. Cette firme occupe dix-neuf femmes, qui travaillent de six à quinze heures par semaine. Celles-ci ont toutes des enfants et sont domiciliées à des endroits séparés les uns des autres par une distance de deux milles. La firme en question, dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 18.000 livres, a neuf contrats, passés dans la plupart des cas avec des organisations charitables.

L'idée de créer une coopérative d'entretien a été lancée au cours d'une réunion tenue par un groupe local de mères accompagnées de leurs enfants en bas âge, groupe qui avait été constitué grâce à l'action d'un travailleur social appartenant au Lady Margaret Hall Settlement, qui était alors établi à Kennington. Nombre de femmes participant aux activités de ce groupe avaient exercé, ou exerçaient encore, ce métier à temps partiel. A cet endroit, il était difficile de trouver du travail à temps partiel, sauf comme nettoyeuse. Par ailleurs, les intéressées étaient toutes mécontentes de leurs conditions de travail. Certaines n'aimaient pas leur chef, d'autres trouvaient que le matériel mis à leur disposition ne répondait pas aux nécessités inhérentes à ce travail. En outre, les produits dont elles devaient se servir leur étaient parfois fournis en quantité insuffisante de sorte qu'elles devaient se procurer elles-mêmes le complément. La somme dépensée à cette fin était déduite de leur salaire et ne leur était pas remboursée. Enfin, aucune n'était satisfaite de sa paie. La création d'un syndicat fut alors envisagée et on invita un militant local à participer à une réunion. C'est alors que fut lancée pour la première fois l'idée d'une coopérative, une des femmes présentes ayant émis l'opinion que la meilleure chose à faire en la circonstance c'était d'organiser elles-mêmes leur travail.

Avec l'aide d'un spécialiste en matière d'organisation communautaire, le groupe, qui continua de se réunir régulièrement, se fit enregistrer en tant que Friendly Society, sollicita un prêt et commença à faire de la prospection en vue d'obtenir des contrats. L'octroi d'un prêt d'un montant de 8000 livres au taux de 10,5 % et remboursable en deux ans fut approuvé, mais le groupe n'en reçut finalement que 1000 livres. La prospection organisée en vue de décrocher des contrats fut bien plus difficile. La coopérative s'est fait enregistrer en mai 1978, mais il fallut attendre jusqu'en décembre pour voir le premier contrat entrer en application. Pendant trois mois et avec l'aide à temps partiel d'un spécialiste appartenant à un autre secteur, le groupe adressa des circulaires et téléphona aux sociétés de l'endroit, mais sans succès. Celles-ci se méfiaient des coopératives, surtout de celles qui ne

peuvent faire état d'aucune expérience professionnelle. C'est alors que l'Administration lança un appel d'offres pour des travaux d'entretien. A la suite de pressions politiques et grâce à l'appui du Trades Council, la coopérative fut autorisée à faire une soumission pour plusieurs contrats d'importance limitée, c'est-à-dire, selon les instances intéressées, des contrats qui auraient impliqué l'engagement immédiat d'une quinzaine de femmes. D'habitude, seules les firmes "agrées" sont autorisées à faire des soumissions pour de tels contrats et pour être agréé il faut avoir déjà travaillé pour l'Administration. L'offre de la coopérative était plus élevée que celle des autres firmes et c'est pourquoi elle fut rejetée, les services compétents étant tenus, aux termes de la loi, de donner la préférence à l'offre la plus basse. Dans le même temps, les journaux de l'endroit publièrent des articles sur la coopérative et c'est surtout grâce à ceux-ci qu'elle parvint finalement à décrocher des contrats.

Sept d'entre eux - il y en a neuf au total - ont été passés avec des organismes de bienfaisance et deux avec des sociétés du secteur privé. Tous ont été obtenus grâce à des contacts personnels, des recommandations ou encore grâce à la publicité faite par la presse de l'endroit. Les firmes avec lesquelles les intéressées se mirent en rapport avaient l'habitude de faire des réserves portant en premier lieu sur le fonctionnement de la coopérative en tant qu'entreprise. Les questions qui leur étaient posées étaient notamment les suivantes :

"Qu'arrive-t-il si quelqu'un est absent pour maladie ? Avec qui traitons-nous ? S'il n'y a pas de responsables, comment pouvez-vous vous assurer que le travail est bien fait ?"

La coopérative peut maintenant faire état d'une expérience professionnelle et citer plusieurs clients à titre de références, mais elle n'a pas encore repris contact avec des firmes du secteur privé.

L'attitude et les motivations des travailleurs n'ont guère changé depuis que la coopérative est entrée en activité. Tous sont attachés à l'idée coopérative,

mais à des degrés divers et pour des raisons différentes. Voici ce qu'ils ont dit à propos des avantages qu'elle offre :

"On peut choisir soi-même les heures où on travaille -si on veut travailler pendant la journée, on est libre de le faire".

"On n'est soumis à aucun contrôle - on travaille comme on veut. Si le travail n'est pas fait convenablement, le client sera mécontent et ne fera plus appel à vous".

"On doit s'aider les uns les autres".

"On est son propre maître".

"Je voudrais être à même de procurer un emploi à tous ceux de mes amis qui veulent travailler".

Les principaux moyens dont la coopérative a pu disposer étaient le Lady Margaret Hall Settlement et le temps que lui a consacré le spécialiste en matière de soutien. Durant les deux premières années de son existence, le Settlement a été un véritable centre nerveux. Il s'agit bien sûr de l'existence de la coopérative. C'est au Settlement que l'on adressait le courrier et que l'on téléphonait, c'est là aussi que les réunions se tenaient et ce sont ses machines à écrire et à photocopier qui ont été utilisées. La seule chose qui a manqué, ce sont les moyens de transport. Cela n'a pas manqué de poser des sérieux problèmes lorsqu'il a fallu transporter du matériel et des produits divers. En fait, cependant, le problème des transports ne se pose qu'une fois par semaine tout au plus et l'achat ainsi que l'entretien d'un véhicule seraient trop onéreux de sorte que l'on a recours aux taxis.

La première décision importante que la coopérative a dû prendre concernait la rémunération. Le salaire horaire a été fixé à 1,25 livre et à 1,30 livre pour les heures qualifiées d'anti-sociales, c'est-à-dire avant 9 h. du matin et après 5 h. de l'après-midi. Auparavant, la plupart des femmes gagnaient moins de 1 livre l'heure.

Cette décision demeura en vigueur jusqu'au moment où la coopérative fit une soumission pour un contrat qu'elle risquait de perdre si elle ne baissait pas son prix, ce qu'elle aurait dû faire au détriment des salaires. Personne ne gagne assez pour être assujetti à l'impôt et à la sécurité sociale, ce qui simplifie les calculs. Pour des raisons en rapport avec celle-ci, les bénéfices sont limités. Par ailleurs, à l'inverse de certaines entreprises de nettoyage, la coopérative ne se sert jamais de faux noms ou de fausses adresses. Il a été également décidé au début qu'il n'y aurait ni indemnités de maladie, ni congés payés. Les salaires et autres conditions de travail sont revus chaque année. Ceux-ci ont été portés à 1,35 livre et à 1,40 livre l'heure au début de cette année. En outre, ceux qui sont occupés à la coopérative depuis plus de six mois ont désormais droit à une semaine de congé. Quatre autres décisions importantes ont été prises qui sont les suivantes : aucun agent de maîtrise ne sera engagé, une travailleuse sera licenciée, il sera mis fin à l'un des contrats et, enfin, la coopérative ne signera plus de nouveaux contrats. Cette dernière décision a été prise en septembre 1980.

Etant donné qu'il n'y a pas d'agents de maîtrise et, par conséquent, qu'aucun contrôle n'est exercé, les travailleuses sont responsables de leur travail pour ce qui est de chacun des contrats à exécuter. Si un travail n'est pas fait, c'est le groupe tout entier qui en subit les conséquences. Le licenciement d'une travailleuse auquel il a fallu procéder illustre la manière dont les choses se passent. Devant la carence de l'intéressée, qui ne prenait pas sa part de la tâche commune, les autres tentèrent de l'inciter à changer d'attitude et à venir régulièrement, mais sans succès. La question fut soumise à l'assemblée générale, qui décida de lui adresser un avertissement par écrit, lequel serait suivi d'un préavis de licenciement si elle ne modifiait pas son comportement. Il s'agissait là d'une affaire très désagréable, mais la pratique instaurée à cette occasion a été maintenue par la suite. Personne ne désire licencier qui que ce soit, mais les intérêts de la coopérative passent avant tout.

Par ailleurs, il a fallu mettre fin à l'un des contrats parce que la société se plaignait constamment et ne respectait pas les clauses écrites. Cette affaire faisait perdre beaucoup de temps à la coopérative, de sorte que celle-ci décida finalement que cela n'en valait pas la peine. Ce n'est certes pas d'un coeur léger qu'elle prit cette décision, à un moment où il fallait faire tant d'efforts pour décrocher des contrats.

Enfin, il fut décidé en septembre 1980 que l'on ne signerait plus de nouveaux contrats. Cette décision fut prise afin de permettre à la coopérative de respirer un peu. Celle-ci occupait dix-neuf personnes, dont certaines ne participaient en rien à la gestion de l'entreprise. Trop peu nombreux étaient ceux des membres qui s'intéressaient à des tâches telles que l'achat des produits et du matériel, le paiement des salaires, l'envoi des factures et le suivi des problèmes. Depuis lors, les tâches ont été mieux réparties. Elles sont effectuées par des membres spécialement rémunérés et, d'autre part, le nombre de ceux qui assistent aux assemblées mensuelles a augmenté.

Le premier conseiller de la KOCC a été ce spécialiste en matière d'organisation de communautés qui consacrait son temps à des groupes de mères de famille. Celui-ci - il s'agissait en réalité d'une femme - a joué le rôle d'un véritable catalyseur dans la mesure où cet employé a persuadé d'autres femmes que les coopératives étaient des entreprises parfaitement viables. A propos de cette expérience, l'intéressée dit ceci :

"Lorsque l'idée de créer une coopérative de nettoyage fut lancée par un certain nombre de femmes, ni celles-ci, ni moi n'avions la moindre idée des problèmes que cela posait. Cette ignorance partagée a eu un côté positif en ce sens que toutes avaient le sentiment d'être sur un pied d'égalité par rapport à moi : jamais je n'aurais pu être considérée comme la détentrice de connaissances en quelque sorte surnaturelles".

Elle avait le don de repérer les organismes capables de fournir les renseignements nécessaires sur le plan technique. Elle prêta son concours au groupe durant une année, aidant celui-ci à se faire enregistrer en tant qu'Industrial and Provident Society, étudiant les moyens à utiliser pour décrocher des contrats, s'adressant aux instances compétentes pour leur demander un prêt et s'assurant les sympathies agissantes de celles-ci. Désormais, ce sont les membres de la coopérative qui président leurs propres réunions, rédigent les procès-verbaux, font les calculs nécessaires en vue de l'établissement des contrats, paient les salaires, envoient les factures, tiennent la comptabilité, achètent les produits et le matériel et règlent les problèmes qui se posent au niveau du quotidien.

Il appartient maintenant à la coopérative de décider de son avenir. Les contrats ne manquent pas. Certains ont été signés avec des sociétés ou organismes ayant leur siège dans le centre de Londres, d'autres avec des clients implantés dans des zones où la coopérative n'exerce pas, actuellement, ses activités. La coopérative doit-elle continuer à se développer ou, au contraire, s'arrêter ? Si elle s'arrête, le fait de ne pas disposer de bureaux fera-t-il de plus en plus obstacle au bon fonctionnement de la coopérative ? Actuellement, les stocks de produits et de matériel, les dossiers et les registres comptables se trouvent à des endroits différents. Si la coopérative se développe, demeurera-t-elle une seule entité ou créera-t-elle plusieurs coopératives nouvelles utilisant les mêmes bureaux et les mêmes services administratifs ? Si on prend le premier cas, il y a lieu de se demander si le nombre des membres qui prennent une part active à la marche de l'entreprise diminuera. Celle-ci doit-elle diversifier ses activités de façon à se spécialiser aussi dans le nettoyage des tapis, rembourrages et capitonnages ou encore des fenêtres ? Comme dans les autres entreprises, des décisions importantes doivent être prises de temps à autre. Les questions qui viennent d'être posées montrent que la coopérative est à la croisée des chemins. Ce qui est incontestable, c'est que des femmes ont réussi à s'assurer de meilleures conditions de travail dans le cadre d'une entreprise rentable qu'elles gèrent elles-mêmes.

3. The Last Days of the Raj

En novembre 1980, un nouveau restaurant d'un caractère assez exceptionnel ouvrait ses portes dans Drury Lane, à Londres. Sur l'enseigne, on pouvait lire les mots suivants : The Last Days of the Raj. C'était là le résultat de la longue lutte menée par un groupe de travailleurs originaires du Bengale en vue de créer une coopérative ouvrière. Huit personnes y sont actuellement occupées.

Les clients de ce restaurant seraient bien surpris d'apprendre comment cela s'est passé. C'est, à tous égards, un restaurant de grande classe, confortable, où on a le choix entre de très nombreux plats confectionnés selon les meilleures recettes de la cuisine indienne. Sans doute est-il assez cher, mais il ne faut pas oublier qu'il est surtout fréquenté par les amateurs de théâtre attirés par les spectacles qu'offre la Drury Lane, ainsi que par les touristes venant du Covent Garden tout proche.

C'est en 1978 qu'est née l'idée d'ouvrir un restaurant. Les travailleurs qui avaient constitué le groupe d'action dont il est question plus haut étaient mécontents des salaires médiocres qui étaient payés dans le secteur de la restauration ainsi que des mauvaises conditions de travail qui y prévalaient. Le Camden Community Relations Council partageait leur point de vue. La meilleure solution, à leur avis, consistait à ouvrir un restaurant où les travailleurs décideraient eux-mêmes de ces questions. Parmi les immigrants originaires du Bengale il y avait un certain nombre de cuisiniers et de serveurs qualifiés et les conditions qui prévalaient sur le marché paraissaient favorables. Même en période de récession, il y aurait toujours des besoins à satisfaire dans ce domaine, surtout dans les quartiers fréquentés par les touristes.

Avoir une bonne idée est une chose, mais traduire celle-ci dans les faits en est une autre, et toute différente, lorsqu'on appartient à une minorité ethnique et que l'on n'a pas beaucoup d'argent. En premier lieu, on a constitué un comité composé de représentants du groupe d'action formé par les travailleurs bengalis, du

Camden Community Relations Council, de fonctionnaires des services administratifs de la circonscription de Camden, d'un avoué et de consultants spécialisés dans la promotion des ventes et les problèmes de la restauration. Ce comité se réunissait tous les quinze jours. Il avait deux grands problèmes à résoudre. D'abord, il s'agissait de trouver des locaux à usage de restaurant qui soient bien situés, ^(dans un cas précis) les pourparlers engagés à cette fin furent bien près d'aboutir, mais échouèrent au dernier moment. Finalement, au bout d'un an et demi, les travailleurs réussirent à trouver eux-mêmes un immeuble dans la Drury Lane, mais celui-ci était délabré et il fallait 40.000 livres pour le restaurer.

Le second problème était celui des fonds. Les intéressés prirent contact avec les grandes banques, mais celles-ci refusèrent de leur consentir un prêt. Un organisme de financement accepta de leur prêter 110.000 livres à condition que les instances administratives de la circonscription donnent leur garantie. Heureusement, le projet avait l'appui des fonctionnaires les plus influents de sorte les intéressés obtinrent satisfaction en ce qui concerne cette condition.

C'est ainsi que le restaurant a pu être ouvert. Mais les heures de travail sont longues. Durant l'interruption de l'après-midi - à ce moment-là, le restaurant est fermé - il y a généralement des réunions et des comptes à faire. Quoiqu'il en soit, le salaire est satisfaisant : environ 100 livres par semaine, montant brut de la rémunération. C'est là beaucoup plus que ce que les intéressés gagnaient auparavant. Le plus important, c'est qu'ils gèrent leurs affaires comme ils l'entendent. Bien qu'il y ait deux responsables, on peut dire qu'il s'agit, dans le cas de ce restaurant, d'une véritable coopérative. La collaboration entre les membres y est harmonieuse.

Mais tout n'est pas réglé pour autant. Les intérêts à verser au titre du prêt sont élevés et celui-ci doit être remboursé en sept ans. En cas d'échec, les travailleurs en supporteraient les conséquences et celles-ci seraient lourdes. Mais les affaires marchent bien et les premiers chiffres donnent à penser que l'entreprise

est rentable. On espère qu'à la longue il sera possible d'affecter les bénéfices réalisés à des centres communautaires ainsi qu'à d'autres initiatives prises dans l'intérêt des immigrés originaire du Bengale. Actuellement, le restaurant sert de point de ralliement pour ceux qui désirent suivre des cours de langue anglaise.

Enfin, il est important que l'on fasse la preuve à l'intention des autres travailleurs, surtout de ceux qui sont exploités par leurs employeurs, qu'ils peuvent arriver à s'en sortir et à défendre leurs intérêts. S'il y avait davantage d'entreprises gérées selon les principes de la coopération, les propriétaires des autres restaurants seraient obligés de changer d'attitude pour éviter que leur personnel s'en aille pour aller travailler dans une coopérative.

Communautés européennes — Commission

L'avenir des coopératives ouvrières en Europe — Volume II : Rapport par pays — première série: Danemark, Grèce, République d'Irlande, Pays-Bas, Espagne, Grande-Bretagne

Document

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

1984 — 280 p. — 21,0 x 29,7 cm

EN, FR

VOL. II : ISBN 92-825-4701-9

VOL. I-III: ISBN 92-825-4703-5

N° de catalogue: CB-25-84-002-FR-C

Prix publics au Luxembourg, TVA exclue

Écu	BFR	FF	
21,12	950	145	VOL. II
52,25	2 350	358	VOL. I-III

**Salg og abonnement · Verkauf und Abonnement · Πωλήσεις και συνδρομές · Sales and subscriptions
Vente et abonnements · Vendita e abbonamenti · Verkoop en abonnementen**

BELGIQUE / BELGIE

Moniteur belge / Belgisch Staatsblad
Rue de Louvain 40-42 / Leuvensestraat 40-42
1000 Bruxelles / 1000 Brussel
Tél. 512 00 26
CCP/Postrekening 000-2005502-27

Sous-dépôts / Agentschappen:

**Librairie européenne /
Europese Boekhandel**
Rue de la Loi 244 / Wetstraat 244
1040 Bruxelles / 1040 Brussel

CREDOC

Rue de la Montagne 34 / Bergstraat 34
Bte 11 / Bus 11
1000 Bruxelles / 1000 Brussel

DANMARK

Schultz Forlag
Møntergade 21
1116 København K
Tlf: (01) 12 11 95
Girokonto 200 11 95

BR DEUTSCHLAND

Verlag Bundesanzeiger
Breite Straße
Postfach 10 80 06
5000 Köln 1
Tel. (02 21) 20 29-0
Fernschreiber:
ANZEIGER BONN 8 882 595

GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
4 Nikis Street
Athens (126)
Tel. 322 63 23
Telex 219410 ELEF

Sub-agent for Northern Greece:

Molho's Bookstore
The Business Bookshop
10 Tsimiski Street
Thessaloniki
Tel. 275 271
Telex 412885 LIM0

FRANCE

**Service de vente en France des publications
des Communautés européennes**
Journal officiel
26, rue Desaix
75732 Paris Cedex 15
Tél. (1) 578 61 39

IRELAND

Government Publications Sales Office
Sun Alliance House
Molesworth Street
Dublin 2
Tel. 71 03 09

or by post

Stationery Office
St Martin's House
Waterloo Road
Dublin 4
Tel. 68 90 66

ITALIA

Licosa Spa
Via Lamarmora, 45
Casella postale 552
50 121 Firenze
Tel. 57 97 51
Telex 570466 LICOSA I
CCP 343 509

Subagente:

Libreria scientifica Lucio de Biasio - AEIOU
Via Meravigli, 16
20 123 Milano
Tel. 80 76 79

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

**Office des publications officielles
des Communautés européennes**

5, rue du Commerce
L-2985 Luxembourg
Tél. 49 00 81 - 49 01 91
Telex PUBOF - Lu 1322
CCP 19190-81
CC bancaire BIL 8-109/6003/200

Messageries Paul Kraus

11, rue Christophe Plantin
L-2339 Luxembourg
Tél. 48 21 31
Telex 2515
CCP 49242-63

NEDERLAND

Staatsdrukkerij- en uitgeverijbedrijf

Christoffel Plantijnstraat
Postbus 20014
2500 EA 's-Gravenhage
Tel. (070) 78 99 11

UNITED KINGDOM

HM Stationery Office

HMSO Publications Centre
51 Nine Elms Lane
London SW8 5DR
Tel. 01-211 3935

Sub-agent:

Alan Armstrong & Associates

European Bookshop
London Business School
Sussex Place
London NW1 4SA
Tel. 01-723 3902

ESPAÑA

Mundi-Prensa Libros, S.A.
Castelló 37
Madrid 1
Tel. (91) 275 46 55
Telex 49370-MPLI-E

PORTUGAL

Livraria Bertrand, s.a.r.l.
Rua João de Deus
Venda Nova
Amadora
Tél. 97 45 71
Telex 12709-LITRAN-P

SCHWEIZ / SUISSE / SVIZZERA

Librairie Payot

6 rue Grenus
1211 Geneve
Tél. 31 89 50
CCP 12-236

UNITED STATES OF AMERICA

**European Community Information
Service**

2100 M Street, NW
Suite 707
Washington, DC 20037
Tel. (202) 862 9500

CANADA

Renouf Publishing Co., Ltd

61 Sparks Street (Mall)
Ottawa
Ontario K1P 5A6
Tel. Toll Free 1 (800) 267 4164
Ottawa Region (613) 238 8985-6

JAPAN

Kindokuniya Company Ltd

17-7 Shinjuku 3-Chome
Shinjuku-ku
Tokyo 160-91
Tel. (03) 354 0131

Prix publics au Luxembourg, TVA exclue

Écu	BFR	FF	
21,12	950	145	VOL. II
52,25	2 350	358	VOL. I-III



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L - 2985 Luxembourg

ISBN 92-825-4701-9



9 789282 547014