

n° 444  
AVRIL  
2016  
4,60 €

# silence

## COOPÉRATIVES, QUESTION DE TAILLE

ACCUEILLIR DES ÉTRANGERS MALADES

CONTRE "CENTER PARCS" ET SON MONDE



écologie • alternatives • non-violence

## 3 QUESTIONS À...

**Nicole Delépine**, oncologue,  
**Gérard Delépine**, chirurgien

### Pourquoi le dépistage du cancer du sein par mammographie n'est-il pas conseillé ?

Il nuit aux femmes, n'améliore pas l'espérance de vie, expose aux traitements inutiles. Le dépistage ne sauve pas de vies dans les pays riches où les traitements guérissent plus de 90 % des cancers du sein. La meilleure étude, prospective a été publiée en 2014. Débutée en 1980, elle porte sur 89 835 femmes de 40 à 59 ans, tirées au sort. Le premier groupe bénéficiait d'un examen clinique initial par professionnel et apprentissage de l'auto-examen répété chaque année. Dans l'autre, s'ajoutait une mammographie annuelle. 666 cancers furent diagnostiqués durant la période d'étude dans le groupe mammographie, 524 dans le groupe clinique et sur l'ensemble des décès liés à ces cancers, 180 chez les 44 925 dépistées contre 171 (5% de moins) chez les 44 910 suivies cliniquement. Le dépistage organisé n'a pas permis de diminuer la mortalité spécifique. On constate davantage de décès, toutes causes confondues, dans le groupe dépistage (4789) que dans le groupe clinique (4688). Cette étude confirme la littérature internationale : le dépistage n'améliore pas l'espérance de vie.

Il augmente le risque d'amputation du sein. Une communication à Marseille, en 2011, a montré que depuis la généralisation du dépistage, le nombre d'ablations du sein a augmenté en France (18 627 en 2009 contre 17 916 en 2005). Idem dans les autres pays occidentaux : USA, Irlande, Grande-Bretagne. L'échec du dépistage est lié au surdiagnostic et au surtraitement. La mammographie dépiste de petites lésions dont beaucoup n'auraient jamais évolué : c'est le surdiagnostic (10 à 40% des cas dépistés). Elles sont traitées inutilement. Ces surtraitements sont aussi dangereux : séquelles esthétiques, fonctionnelles, psychologiques, chirurgicales, gros bras, sclérose cutanée, atteinte neurologique, cardiaque, cancers secondaires post radiothérapie, cancers utérins, embolie pulmonaire post hormonothérapie. Ces complications parfois tardives expliquent probablement la surmortalité globale chez les dépistées. Mais chaque surdiagnostic est perçu comme un succès ! La patiente persuadée d'être guérie a survécu à des traitements inutiles dont elle conservera les séquelles à vie.

### Quels sont les enjeux financiers en cours ?

Le dépistage fait bien vivre ses acteurs. Coût annuel officiel : 250 millions d'euros (coût des mammographies). Si on comptabilise les actes associés : prime médicale, répétition de mammographies, échographies, IRM, biopsies, mammectomies, reconstructions, consultations multiples : cancérologie, anatomopathologie, biologie, psychologie, kinésithérapie, tests, traitements, etc. Marché soutenu par agences de publicité, associations subventionnées, bureaucrates. Le coût réel est proche de deux milliards d'euros annuels !

Le *surdagnostic* profite directement à l'industrie. Les anticancéreux sont au premier rang du chiffre d'affaires par pathologie : plus de 600 nouvelles molécules destinées au cancer contre 145 au cardio-vasculaire. Leurs prix non négociés sont plus chers que l'or, sans aucun gain réel de guérison. Cette

manne financière justifie une propagande effrénée souvent mensongère par des acteurs aux liens d'intérêts avec big pharma. Ne vaudrait-il pas mieux rembourser soins dentaires, lunettes, appareils auditifs, etc. ? La peur du cancer bien orchestrée a créé le business. Léa Poo dans son film "L'industrie du ruban rose" montre la naissance du ruban rose initié par le magazine *Self* et la firme de cosmétiques E.Lauder en 1992. "Les millions pleuvent (9 milliards de dollars amassés par la fondation Susan G. Komen for the Cure depuis 1982)". Personne ne sait où va l'argent. En 2010, aux USA, Yoplait avait émis un plafond de dons de 80 000 \$. Au-delà, les fonds amassés étaient versés aux actionnaires. (*Elle Québec*, fév 12). Le site officiel de Yoplait indique : "1,6 millions de dollars ont été récoltés en 2010". Les consommatrices pensant donner à la recherche ont enrichi les actionnaires de Yoplait.

### Que conseiller en prévention du cancer du sein ?

La surveillance clinique régulière par auto palpation et par le gynécologue (couplée avec le dépistage par frottis contre le cancer du col) paraît raisonnable. Le dépistage génétique de principe est à proscrire, ne fait qu'angoisser les femmes, les pousse à des

traitements parfois extrêmes dont aucun n'a prouvé son efficacité, mais qui gâchent la vie. Les facteurs environnementaux comme les pesticides sont à éviter ainsi que les perturbateurs endocriniens des produits de beauté et de nettoyage.

• Pour aller plus loin : [www.nicoledelapine.fr](http://www.nicoledelapine.fr)

### LA POUPÉE BARBIE SE MODERNISE

ALORS...? ELLE TE PLAÎT TA "BARBIE MIGRANTE" ?



LASSERPE.

### OUVERTURE DU PROCÈS DE JÉRÔME CAHUZAC

LA PAROLE EST À LA DÉFENSE... MAÎTRE GEPETTO, ON VOUS ÉCOUTE...



LASSERPE.

### CAHUIS : LA MOITIÉ DE LA JUNGLE DOÎT DISPARAÎTRE

BAGUETTE MAGIQUE ABRACADABRA...



LASSERPE.

### LES DÉÇUS DE LA GAUCHE

POUR LA PRIMAIRE À GAUCHE, J'AI VOTÉ HOUANDE, POUR LES PRÉSIDENTIELLES, J'AI VOTÉ HOUANDE... TU SERAIS PAS UN ÉLÉCTEUR DE DROITE REFOULÉ, TOI...?



LASSERPE.

## ■ DOSSIER

### COOPÉRATIVES, QUESTION DE TAILLE

#### 5 Les coopératives perdent-elles leur âme en grossissant ?

*En grossissant, les coopératives alternatives sont-elles condamnées à rentrer dans le rang ou peuvent-elles trouver comment grossir autrement ?*

#### 6 "Ce qui prime, ce n'est pas la taille, c'est l'animation de la vie coopérative"

*Professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Jean-François Draperi est spécialiste de l'histoire des coopératives et du monde coopératif en général.*

#### 10 A la Nef, cinq personnes à temps plein sur la vie coopérative

*La Nef compte aujourd'hui 37 000 sociétaires et 80 salariés. Une taille qui nécessite une animation spécifique de la vie coopérative. Ils sont cinq à ne faire que ça.*

#### 12 Essaimer plutôt que grossir

*Quand on demande à Ambiance Bois (25 salariés) ce que veut dire pour elle un changement d'échelle, la réponse se résume dans un mot : essaimage. Témoignage de Remy Cholot, l'un des coopérateurs de l'entreprise.*

#### 14 Ardelaine : "La bonne taille, c'est quand les pieds touchent par terre"

*La taille d'une coopérative est une vraie question, mais on peut difficilement en parler sans l'associer à la temporalité. Avoir les pieds sur terre, c'est aussi rester ancré sur son projet et garder ses racines vivantes.*

#### 15 Obstacles, contraintes et initiatives

*La question de la croissance des structures alternatives ne peut pas se penser en dehors d'un contexte plus général. Celui-ci impose des contraintes que des structures arrivent ou non à contourner.*

## ■ CHRONIQUES

#### 17 Écologie pratique : Jardiner au naturel

#### 18 Bonnes nouvelles de la Terre :

A Roybon, la ZAD oubliée retrouve l'esprit de la forêt

#### 19 100 dates féministes pour aujourd'hui :

5 octobre 1975 : marche des femmes à Hendaye contre le franquisme

#### 20 En direct de nos colonies :

Burkina Faso : la fin du coton Bt mais pas des OGM ?

#### 22 Catastrophe de Fukushima :

Le vrai coût du nucléaire : une affaire d'Etat

#### 26 Nucléaire ça boum ! : Dijon et ses bombes

## ■ ARTICLES

#### 30 Accueillir des étrangers malades

*Le récit des pratiques médicales d'accueil des étrangers malades dans le Bas-Rhin interroge à la fois les conditions de l'engagement des médecins et le double langage des institutions publiques.*

#### 33 Mais que font les volontaires de paix dans les zones de conflits ?

*Voici un exemple très concret de l'action de l'organisation Non-Violent Peaceforce engagée depuis 2010 au Soudan du Sud où les terribles conflits continuent malgré l' "accord de paix" d'août 2015.*

#### 34 Améliorer le stockage de notre électricité renouvelable

*Un des principaux arguments ressassés régulièrement, remettant en cause le développement massif de l'éolien et du photovoltaïque pour arriver à 100 % d'électricité renouvelable, c'est que leur production est intermittente, et pas en phase avec les besoins.*

#### 36 Contre Center Parcs et son monde

*Cela fait plus d'un an que le chantier du Center Parcs de Roybon (Isère) est interrompu par une occupation et des recours devant le tribunal administratif. Ce mouvement tente de préserver cet endroit de la prédation capitaliste. En 2016, un jugement du tribunal administratif de Lyon sera décisif pour la suite du conflit.*

#### 38 En Grèce, une structure autogérée au secours des réfugiés

*Devant l'afflux incessant de réfugiés sur l'île grecque de Lesbos, un groupe de citoyens a décidé d'occuper un parc public afin de les y accueillir décemment. Les autorités locales ne proposant rien face aux dizaines de bateaux quotidiens, elles tolèrent le camp autogéré de Platanos. Un seul objectif : venir en aide aux réfugiés.*

#### 40 Déradicalisation à gogo(s)

*Chaque journal, magazine, revue, télé et radio y va de son petit couplet sur la nécessaire "déradicalisation" des jeunes Français partis ou tentés de partir se battre avec les jihadistes de Daech. Participons à cet effort national !*

#### 48 Réquisition citoyenne de chaises

*Les membres de la campagne Action Non-Violente COP21 ont décidé de réquisitionner des chaises de banques françaises impliquées dans l'évasion fiscale pour leur demander de restituer en échange les biens volés à la société. 243 chaises ont ainsi été réquisitionnées dans 39 banques lors d'actions non-violentes et à visage découvert en 2015.*

## ■ BRÈVES

16 Alternatives • 19 Femmes, hommes, etc.

20 Nord/Sud • 20 Société • 21 Politique

22 Nucléaire • 23 Énergies • 24 Environnement

24 OGM • 25 Climat • 25 Santé • 26 Paix

27 Agenda • 29 Annonces • 41 Courrier

42 Livres • 46 Quoi de neuf ?

Prochain dossier :

**Extraction minière, ni ici ni ailleurs**



Les infos contenues dans ce numéro ont été arrêtées le **2 mars 2016** - Editeur : Association Silence - N° de commission paritaire : 0920 D 87026 - N° ISSN : 0756-2640 - Date de parution : 1<sup>er</sup> trimestre 2016 - Tirage : 4900 ex. - Administrateurs : Pascal Antonanzas, Eric Cazin, Myriam Cognard-Dechavanne, Monique Douillet, Danièle Gonzalez, Justine Lamonerie - Directrice de publication : Monique Douillet - Comité de rédaction : Michel Bernard, Monique Douillet, Guillaume Gamblin, Gaëlle Ronsin, Anais Zuccari - Pilotes de rubriques : Christian Araud, Cécile Baudet, Rebecca Bilon, Caroline Bojarski, Patrice Bouveret, Frédéric Burnel, Christian David, Natacha Gondran, Emilienne Grossemy, René Hamm, Divi Kerneis, Jean-Pierre Lepri, Pascal Martin, MickoMix, Annie Le Fur, Fabrice Nicolino, Jocelyn Peyret, Marcel Robert, Pinar Selek, Xavier Sérédine, Francis Vergier - Maquette : Damien Bouveret (www.free-pao.fr) - Dessins : Lasserpe, Yakana - Correcteurs : Andrée Battagliéri, Bernadette Bidaut, Bernard Capelier, Monique Douillet, Emmanuelle Pingault, Françoise Weité - Photographes : Arketype Studio Architectes, Marie Clem's, Fabrice Coffrini, Rafael Trapet - Et pour ce n° : Gaspard d'Allens, Béatrice Barras, Elisabeth Berger, Isabelle Cambourakis, Remy Cholot, Gwenvael Delanoë, Rémy Desmitt, Georges Yoram Federmann, Jean-Louis Gaby, Générations Futures, Dominique Lalanne, Michel Lulek, François Marchand, Pascal Martin, Thomas Noïrot, François Veillerette - Couverture : Jean-Robert Dantou / Picturetank - Internet : Damien Bouveret, Xavier Sérédine - Développement supports informatiques : Christophe Geiser (e-smile.org) - Archives : Mimmo Pucciarelli.

Bernard Capelier, Monique Douillet, Emmanuelle Pingault, Françoise Weité - Photographes : Arketype Studio Architectes, Marie Clem's, Fabrice Coffrini, Rafael Trapet - Et pour ce n° : Gaspard d'Allens, Béatrice Barras, Elisabeth Berger, Isabelle Cambourakis, Remy Cholot, Gwenvael Delanoë, Rémy Desmitt, Georges Yoram Federmann, Jean-Louis Gaby, Générations Futures, Dominique Lalanne, Michel Lulek, François Marchand, Pascal Martin, Thomas Noïrot, François Veillerette - Couverture : Jean-Robert Dantou / Picturetank - Internet : Damien Bouveret, Xavier Sérédine - Développement supports informatiques : Christophe Geiser (e-smile.org) - Archives : Mimmo Pucciarelli.

Les textes sont sous la responsabilité de leurs auteurs. Les brèves sont des résumés des informations que l'on nous communique. Textes : sauf mention contraire, la revue autorise, sous réserve de citer la source, la copie illimitée à usage privé des textes. Les utilisations à usage pédagogique sont également autorisées. Tout usage commercial est soumis à notre autorisation. Illustrations : Les photos et dessins restent la propriété de leurs auteurs.

#### Association Silence

9, rue Dumenge,  
69317 Lyon Cedex 04  
Tél. : 04 78 39 55 33  
[www.revuesilence.net](http://www.revuesilence.net)

Abonnements : Claire Grenet : mardi et jeudi : 10h-12h / 14h-17h • Dépositaires, stands et gestion : Olivier Chamarande : mardi et jeudi : 10h-12h / 14h-17h • Rédaction : Guillaume Gamblin et Michel Bernard : lundi et mercredi : 10h-12h / 14h-17h

Virements bancaires : IBAN : FR76 4255 9000 1221 0257 7250 335  
Code BIC : CCOPFRPPXXX

Pour la Belgique : contact et règlement à Les Amis de la Terre, Belgique, 98 rue Nanon - 5000 Namur - Belgique, Tél. : 0032 81 39 06 39, IBAN : BE24 5230 8042 8738 - Code BIC : TRIOBEBB

# ÉDITORIAL

## Grossir ensemble ?

**A** chaque printemps, les couvertures des magazines se couvrent de conseils pour ne pas grossir...

Ne pas grossir est une question qui peut aussi concerner les structures alternatives, associations, coopératives...

Pour tout groupe, le "vivre-ensemble" interpelle sur cette question : peut-on grossir sans limites ? Sans perdre son âme ? Sans être obligé de passer par des fonctionnements centralisateurs qui impliquent des prises de pouvoir parfois irréversibles ?

Pour le dossier qui suit, nous avons enquêté auprès de coopératives qui affichent des valeurs alternatives et ont connu une croissance régulière dans le temps.

Si, pour elles, la question de la taille n'est pas une finalité, elles ont conscience que cela joue sur les rapports entre les quatre types de membres impliqués dans une coopérative : les salariés, les dirigeants (salariés qui apparaissent précisément dès qu'une structure a une certaine taille), les coopérateurs (qui peuvent inclure ou non les salariés), les administrateurs (représentants des coopérateurs, non salariés).

Le milieu des entrepreneurs affirme souvent qu'une entreprise qui n'est pas en croissance est une entreprise qui périclité. Est-ce une réalité ?

Qu'elle soit voulue ou non, la question d'une "croissance sans limite" — au centre de la critique dans le débat sur la décroissance — se pose aussi pour les structures qui mettent en œuvre des modèles alternatifs au productivisme destructeur actuellement en expansion.

Ce dossier ne fait qu'entrouvrir un débat que chacun-e, dans ses activités associatives et/ou salariées, peut poursuivre. Silence est prêt à débattre avec ceux et celles qui auraient expérimenté des méthodes pour, justement, se fixer des limites.

*Michel Bernard*



Atelier vélo fonctionnant en coopérative



Heliocorbail : une papeterie reprise en coopérative



Ardelaine, production de la brebis aux pulls



Assemblée d'une coopérative de production de légumes à Freiburg



▲ Marcoretz Scop, à Pornic (Loire-Atlantique) est une coopérative de construction en bâtiment créée en 1986. Elle compte aujourd'hui 180 salariés dont 107 sociétaires.

# Les coopératives perdent-elles leur âme en grossissant ?

En grossissant, les coopératives alternatives sont-elles condamnées à rentrer dans le rang ou peuvent-elles trouver comment grossir autrement ?

**C'**EST UN CLASSIQUE. APRÈS UNE PHASE pionnière où des individus enthousiastes et engagés se réunissent pour créer une coopérative, travailler autrement, imaginer d'autres manières de faire, l'entreprise se structure, se formalise, se professionnalise et sombre dans ce que les sociologues appellent doctement "l'isomorphisme institutionnel". En gros : on devient comme les autres, les valeurs de départ s'édulcorent, on se banalise, bref, on perd son âme. Et chacun de citer telle grosse banque coopérative qui joue sur les marchés boursiers et favorise l'évasion fiscale, ou telle association militante devenue une grosse association gestionnaire. Le raccourci est ensuite vite fait : grossir, c'est mourir un peu, c'est-à-dire oublier ce qui était à l'origine du projet.

## GROSSIR, C'EST MOURIR UN PEU ?

Est-ce vraiment une fatalité ? En grossissant, en se développant, doit-on forcément renier ses rêves de départ, ou passer d'un fonctionnement coopératif — où chacun a son mot à dire — à une organisation traditionnelle de moins en moins démocratique ? Pas forcément, nous explique Jean-François Draperi, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (1). Selon

lui, le projet coopératif est une construction qui doit, pour survivre, être animée, améliorée, travaillée constamment... quelle que soit la taille de la structure. La Nef, avec ses 37 000 sociétaires, pourrait en être un exemple.

La dérive des projets et des utopies n'est pas l'apanage des "gros". Pour la combattre, les entreprises du réseau Repas (2) ont inventé, dans les années 1990, le compagnonnage alternatif et solidaire afin de transmettre ses valeurs coopératives et de trouver, le cas échéant, de nouvelles énergies parmi les jeunes qui profitent de ce parcours de découverte au sein des entreprises du réseau. Deux de ses structures, Ambiance Bois et Ardelaine, témoignent de leur approche de la question. La première insiste sur la notion d'essaimage. La seconde met en avant la dimension du temps. L'une et l'autre démontrent que l'on peut changer d'échelle sans changer sur le fond. L'essentiel est de savoir à quoi l'on tient, de le défendre, de le dire et d'en faire ce qui, au final, constitue la véritable identité de la coopérative. Le bois ? La laine ? Et si c'était davantage l'autogestion et le travail en commun ?

Michel Lulek ■

Michel Lulek est membre de la SCOP La Navette. Celle-ci est une coopérative de sept rédactrices et rédacteurs, spécialistes de l'économie sociale et de la vie associative.

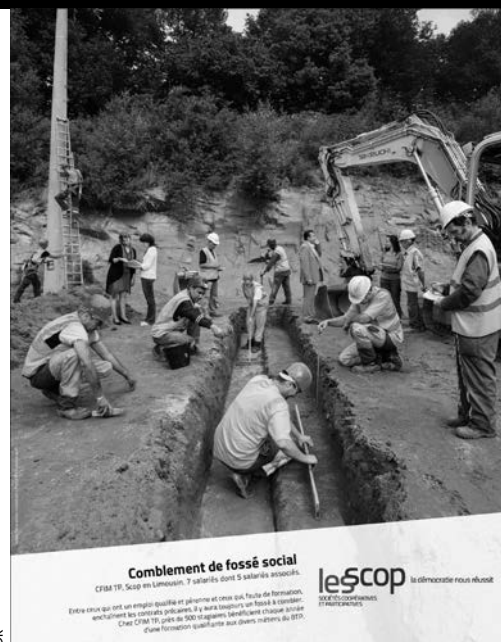
Leur entreprise revendique l'autogestion comme mode de fonctionnement (chacun est associé-coopérateur, les salaires sont égaux et la gérance tirée au sort tous les deux ans).

Elle est installée à Faux-la-Montagne, sur le plateau de Millevaches, en Limousin, et fait partie du réseau REPAS.

(1) [www.cnam.fr](http://www.cnam.fr)

(2) Réseau d'échange de pratiques alternatives et solidaires, [www.reseaurpas.free.fr](http://www.reseaurpas.free.fr)

► Jean-François Draperi



# "Ce qui prime, ce n'est pas la taille, c'est l'animation de la vie coopérative"

Professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Jean-François Draperi est spécialiste de l'histoire des coopératives et du monde coopératif en général. Parmi ses nombreux ouvrages, citons *La République coopérative* (Larcier, 2012) et *Godin, inventeur de l'économie sociale* (Repas, 2010). A ses yeux, la question de la taille des coopératives n'est pas la plus importante, et le maintien du projet coopératif exige bien plus qu'un simple calibrage du nombre de coopérateurs.

## Y a-t-il une bonne taille pour une coopérative ?

C'est une question récurrente tout au long de l'histoire des coopératives. Il y a près de deux siècles qu'elle est posée. Elle revient régulièrement et tout le monde semble penser qu'il y a effectivement une "bonne taille". Le problème, c'est que personne ne donne le même chiffre. Ainsi, pour les pionniers de l'économie sociale, Owen ou Fourier, le bon chiffre est autour de 2000 personnes. Fourier est même très catégorique

là-dessus. Les communautés de travail de Boimondau, dans les années 1940 et suivantes, estiment que le bon chiffre est celui qui permet une connaissance interpersonnelle entre les membres. De ce point de vue, 2000 personnes, c'est déjà beaucoup trop !

D'un autre côté, on connaît tous des coopératives ou des associations de vingt personnes qui ne fonctionnent pas du tout ou mal, avec un président isolé ou omnipotent, un directeur qui règne sur un conseil d'administration fantôme... C'est même un problème assez répandu dans de nombreuses petites associations. La question ne peut donc pas être posée seulement en termes de nombre de personnes.

## LA QUALITÉ L'EMPORTE SUR LA QUANTITÉ

### Si ce n'est pas la taille, qu'est-ce qui est important ?

Je ne dis pas que la taille n'est pas importante. Il est plus difficile de faire fonctionner une coopérative avec 20 000 sociétaires qu'avec 20. On entend rarement dire qu'une coopérative à 20 000 membres fonctionne bien !

## Les sept principes coopératifs

L'identité coopérative se fonde sur les sept principes coopératifs édictés par la déclaration de l'Alliance coopérative internationale :

- Adhésion volontaire et ouverte
- Contrôle démocratique des membres
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Education, formation et information
- Coopération entre les coopératives
- Engagement envers la communauté

On ne risque pas de délocaliser notre entreprise.  
Le conseil d'administration, c'est nous.



Acieries de Ploërmel, Scop en Bretagne. 100 salariés dont 53 salariés associés  
Envie d'entreprendre autrement ? [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

## Coopérative

La coopérative est un modèle d'entreprise démocratique. N'appartenant à personne, elle se différencie des entreprises dites classiques par sa gouvernance, fondée sur le principe "une personne = une voix", et la double qualité de ses membres qui sont à la fois associés et clients, ou producteurs et salariés. Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour en assurer le développement.

Mais on entend aussi des petites structures qui disent : "A vingt, c'est déjà compliqué !" Le plus important est moins le nombre que la qualité de l'animation de la vie coopérative. Henri Desroche a défini le "quadrilatère coopératif" comme un jeu d'interactions entre quatre types d'acteurs dans une coopérative qui sont les membres (appelés aussi adhérents ou associés, coopérateurs, sociétaires...), les administrateurs, élus par les membres, les "managers", ou dirigeants salariés, et les salariés non membres.

Les relations entre ces quatre populations peuvent être insuffisantes, voire inexistantes, ou tendues. Ce qui est nécessaire, c'est l'animation coopérative de ce quadrilatère : trouver le bon rapport entre le nombre de personnes et la capacité d'animation déployée au sein de la coopérative. Cette question se pose quelle que soit la taille de la structure. Par exemple, je faisais partie d'une coopérative d'habitat de douze membres. Parmi eux, il y avait un expert-comptable. La tentation était forte de lui confier la comptabilité de la coopérative et de ne plus s'en occuper. Si on l'avait fait, personne ne se serait jamais occupé de cette question. Nous avons pensé qu'il fallait garder cette tâche et ne pas l'abandonner à une seule personne parce que c'était son métier, et nous en avons donc chargé une commission de deux personnes. Mais vous voyez aussi que ce genre de décision suppose de prendre un temps supplémentaire, et qu'à tout moment, la tentation est grande de s'appuyer sur les compétences acquises plutôt que sur l'apprentissage et la démocratie. D'ailleurs, dans certains cas, cela peut être préférable.

### NE PAS LAISSER À D'AUTRES LE SOIN DE DÉCIDER À NOTRE PLACE

De même, pour estimer la valeur de chaque logement de la coopérative (certains avaient des

## Une personne = une voix

C'est la base de toute coopérative. Chacun dispose du même pouvoir, quelle que soit la somme qu'il a investie dans le projet. Si, dans ma coopérative, j'ai apporté 100 € et que mon associé en a apporté 10 000, nous disposerons l'un comme l'autre d'une voix pour prendre les décisions. Dans une entreprise commerciale classique (société anonyme [SA], ou société anonyme à responsabilité limitée [SARL]), je n'aurais eu qu'une voix et mon associé, cent.

terrasses et pas d'autres, certains étaient exposés au sud, d'autres au nord), il a été question de faire appel à quelqu'un d'extérieur. Certains ont dit : "Attention, si un tiers vient faire ce travail, nous allons perdre notre pouvoir démocratique sur la coopérative." On n'était pas tous d'accord, on a voté et finalement, c'est nous-mêmes qui avons fait l'estimation de chaque logement. Ne pas laisser à d'autres le soin de faire à notre place, de décider à notre place n'a aucun lien avec la taille, mais nécessite l'animation des coopérateurs.

### La vie démocratique s'exerce-t-elle donc dans les détails ?

Elle implique en effet une appropriation du projet, y compris technique. L'approfondissement de la vie démocratique passe par des apprentissages et la maîtrise des sujets (dans mon exemple : la comptabilité et l'évaluation d'un bien immobilier). Déjà, ceux qui fondèrent en 1844 la Société

## La double qualité

La double qualité est une particularité des membres des coopératives. Les acteurs sociaux bénéficiaires de l'action entreprise sont également les sociétaires de la structure qui la produit. Dans une coopérative de production, les salariés sont les associés de l'entreprise ; dans une mutuelle, les sociétaires sont à la fois assurés et assureurs ; dans une coopérative de consommation, les consommateurs sont associés. Dans le cas d'une Société coopérative de production (SCOP), c'est assumer la fonction patronale (les dirigeants sont élus par l'ensemble des associés et les grandes décisions sont prises en assemblée générale), tout en étant salariés.

**Dans les grandes décisions, chacun de nous compte pour 1 voix.  
Et on se porte plutôt bien.**



► Acome, Scop en Basse-Normandie, 1350 salariés dont 955 salariés associés

## Sociétaires et parts sociales

Les mots ont un sens. Là où, dans une société de capital, on parle d'actionnaires et d'actions, dans une coopérative, on parlera de sociétaires (ou d'associés) et de parts sociales.

des équitables pionniers de Rochdale — une des premières coopératives de consommateurs —, disaient qu'il ne fallait pas seulement voter, mais faire vivre la coopérative sur le plan économique. Godin, créateur du familistère de Guise en 1859, estimait qu'on ne pouvait pas gérer une entreprise si on ne savait pas lire, écrire et compter (il disait aussi qu'il ne fallait pas être alcoolique). Du coup, il organisait des cours du soir, créait une école dans le familistère pour les garçons et les filles, etc. L'éducation était le préalable de toute vie coopérative véritable ; ce n'est du reste pas un hasard si elle constitue un des "sept piliers coopératifs". Sinon, on aboutit à ces assemblées générales dans lesquelles les sociétaires arrivent et où tout est fait à l'avance. Susciter la participation, informer, former, échanger au maximum, voici le secret pour que chacun soit réellement associé à la vie démocratique de la coopérative.

### LA CIRCULATION DE L'INFORMATION EST LE PRÉALABLE DE TOUTE VIE COOPÉRATIVE VÉRITABLE

**Cela va-t-il néanmoins se traduire différemment selon la taille de la coopérative ?**

Bien sûr. Il faut faire une distinction majeure entre les coopératives de salariés et

les coopératives d'usagers. Entre une mutuelle comme la Maif qui a des millions de membres, des coopératives d'usagers comme Enercoop (15 000 sociétaires) ou la Nef (36 000 sociétaires) et une SCOP dont, en moyenne, la taille est d'environ vingt personnes, on voit bien qu'on ne peut pas du tout associer les gens de la même manière.

On peut faire le parallèle avec les régimes politiques. Dans un cas, on peut faire de la démocratie directe, dans l'autre, on est obligé de passer par des formes de démocratie représentative. La Révolution française nous a légué l'idée que toute délégation était un abandon de démocratie. Mais pour moi, les expériences de 1848 (la révolution de février) et 1871 (la Commune) ont signé l'échec de la démocratie directe et, à partir de 1875, la France a admis la démocratie représentative.

C'est un peu la même chose du côté des coopératives. Même dans une coopérative de plusieurs centaines de membres, une voix peut se faire entendre, mais cela suppose une animation différente : dans une commune de 1000 ou 2000 habitants, on se connaît, on peut s'adresser aux autres, faire bouger des choses... La vitalité d'une grande coopérative, comme celle d'une ville ou d'une région, suppose l'organisation de collectifs, de groupes de travail spécialisés, de canaux de communication variés, d'assemblées générales "emboîtées" (locales, régionales, nationales, par exemple).

**Est-ce à dire que la démocratie représentative est une forme d'échec ?**

Non. Il y a des exemples où la mobilisation des sociétaires a eu des effets importants sur les choix politiques de grosses coopératives. Ainsi, dans les années 1990, en Grande-Bretagne, CWS, un groupement de coopératives de consommateurs (8 milliards de livres de chiffre d'affaires et 70 000 salariés) a fait l'objet d'une tentative d'OPA de la part de spéculateurs qui avaient

## De nombreux statuts coopératifs

Coopératives agricoles, maritimes, de consommateurs, d'artisans, de commerçants, etc. : il existe de nombreux types de coopératives, en droit français (plus d'une quinzaine). Le texte juridique de base qui les régit est la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.





◀ Moulin Roty, Scop en Pays de la Loire, 50 salariés dont 35 salariés associés

constitué une coopérative fictive pour adhérer à CWS, avec le projet de démutualiser le groupe et mettre la main sur ses réserves. La mobilisation des membres des coopératives a fait échouer cette tentative et sauvé la coopérative (1). Terrena, une des plus grosses coopératives agroalimentaires françaises, qui travaille sur un marché mondial, a dû se positionner pour savoir si elle s'engageait dans la production d'OGM. Certains des dirigeants salariés estimaient qu'il fallait y aller car, "maintenant, disaient-ils, on n'a plus le choix". "Pas si sûr", a répondu le président. Un référendum a été organisé, et une majorité s'est prononcée contre. Ils n'ont pas refusé les études, mais, en l'état actuel des choses, ils ont refusé de planter des OGM. A une échelle plus petite, une caisse locale du Crédit mutuel a décidé de fermer l'une de ses trois agences. Un administrateur bénévole, qui dirige une association d'insertion, en a parlé à d'autres et, le jour de l'assemblée générale, une majorité de vote s'est prononcée contre la fermeture. Le directeur salarié a réagi : "Ce n'est pas possible !", mais le président a répondu : "L'AG a voté contre, l'agence reste ouverte."

### LE POUVOIR ULTIME DE LA COOPÉRATIVE, C'EST LE COOPÉRATEUR

#### Quelles leçons peut-on tirer de ces quelques exemples ?

Ce qui peut sauver une coopérative, ce qui lui permet de ne pas perdre son âme, c'est la participation active de ses membres. Le pouvoir ultime de la coopérative, c'est le coopérateur, alors que, dans le modèle capitaliste, le pouvoir ultime, c'est le capital. Il faut que les sociétaires soient toujours présents, qu'ils soient ensemble. Dès qu'ils ne sont plus là, le risque apparaît d'une banalisation de la coopérative, c'est-à-dire d'un fonctionnement calqué sur celui des sociétés de capitaux ;

**SCOP**

Une société coopérative de production est une société coopérative de forme SA, SARL ou société par actions simplifiée (SAS) dont les salariés sont les associés majoritaires. Ils détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir.

**SCIC**

Dans une société coopérative d'intérêt collectif, les mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux d'une SCOP. Toutefois, les membres associés au capital sont par définition de toutes natures : salariés mais aussi individus ou ensembles qui souhaitent s'impliquer dans le projet : clients, bénévoles, collectivités territoriales, partenaires privés, etc.

**CAE**

Officialisées par la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, les coopératives d'activités et d'emploi sont des regroupements économiques solidaires de plusieurs entrepreneurs. Le porteur de projet qui rejoint une CAE bénéficie d'un cadre juridique existant, d'un statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale.

simplement parce que le contexte économique est dominé par celles-ci et qu'elles déterminent largement les règles du jeu économique.

La richesse d'une coopérative est sa capacité à mobiliser ses membres. Le jour où, en 1934, des instituteurs décident de créer une mutuelle pour assurer leurs voitures (la Maif), en réaction aux assureurs classiques qui représentaient politiquement tout ce contre quoi ils luttèrent, la force qu'ils ont mobilisée était considérable : ils étaient vraiment capables de tout ! C'est là toute la force d'une coopérative. A partir du moment où elle peut mobiliser ses membres, je suis convaincu qu'elle est insubmersible !

Michel Lulek ■

(1) Graham J. Melmoth : « Les stratégies de CWS face à la tentative de rachat des coopératives de consommateurs », RECMA, revue internationale d'économie sociale, no 271, 1999



▲ Assemblée générale de la société financière coopérative La Nef

# A la Nef, cinq personnes à temps plein sur la vie coopérative

La Nef compte aujourd'hui 37 000 sociétaires et 80 salariés. Une taille qui nécessite une animation spécifique de la vie coopérative. Ils sont cinq à ne faire que ça.

**D**EPUIS NOVEMBRE 2014, LA NEF, BANQUE sous statut de coopérative à capital variable, s'est dotée d'une coordinatrice nationale de vie coopérative. Marie Brandt a ainsi rejoint quatre autres salariés travaillant sur le même sujet, répartis dans les quatre délégations régionales de la société, à Nantes, Paris, Lyon et Toulouse.

## MISER SUR DES GROUPES LOCAUX

A une époque pas si lointaine où la Nef n'était constituée que d'une vingtaine de salariés et d'autant de sociétaires bénévoles actifs, la question ne se posait pas de la même manière. Aujourd'hui, avec 85 salariés et 250 sociétaires bénévoles actifs, il a fallu repenser les choses. "Nous nous sommes beaucoup inspirés de ce que Banca Etica en Italie a mis en place en matière de démocratie, explique Marie Brandt, en particulier de leur organisation qui repose sur des groupes locaux."

En grossissant, la Nef a donc cherché à développer des échelons très locaux afin de donner aux sociétaires davantage de possibilités d'agir au sein de la banque. Il existe ainsi trente groupes locaux, animés par des sociétaires actifs, qui viennent en appui aux actions de la coopérative (tenir un stand dans un salon ou

donner les informations de base sur ce qu'est la Nef aux personnes qui souhaitent la rejoindre), ou qui font remonter des suggestions et des propositions, voire des revendications, auprès du conseil de surveillance. Comme dit Marie Brandt, "la Nef est souvent titillée par ces sociétaires actifs qui sont des gens très militants et très engagés".

## CONFLUENTS ET ASSEMBLÉES LOCALES

La Nef a cherché à développer le dynamisme de ces sociétaires actifs ("presque des salariés bis", résume Marie Brandt) en embauchant dans chacune de ses délégations un responsable de vie coopérative. Leur but : "recruter" de nouveaux sociétaires actifs, accompagner les groupes locaux, les former, organiser avec eux des animations en région. Pour rendre cette organisation plus effective, des assemblées de coordinateurs locaux sont régulièrement tenues (une à trois fois par an dans chaque délégation), ainsi que des "confluents" qui réunissent, là encore une à trois fois par an, des sociétaires actifs, et des représentants du conseil de surveillance et de la direction au sein d'une région. De plus, chaque délégation consacre un séminaire annuel à la vie coopérative, en complément du séminaire national.



▲ Séance de vote

Dans tous ces lieux, les questions du moment peuvent être débattues. Par exemple, cette année, du fait de l'élargissement de son offre bancaire (livrets pour particuliers) la Nef se demande si tous ses clients doivent obligatoirement devenir sociétaires — ce n'est actuellement pas le cas. Le point n'est pas résolu et sera porté au vote des sociétaires à la prochaine assemblée générale : si elle débouche sur une masse de sociétaires passifs et inactifs, la décision est-elle pertinente ? Comment concilier les besoins des usagers de la banque à ceux des sociétaires ? De même, des groupes de travail transversaux peuvent se constituer, comme celui qui travaille sur la politique sociale de la Nef. Répondant à une préoccupation de certains sociétaires actifs, il s'est mis en place à leur initiative et rassemble uniquement des sociétaires préoccupés par cette question.

### **PROCESSUS DÉMOCRATIQUE**

L'assemblée générale annuelle, dont le lieu change chaque année pour essayer de toucher des gens différents à chaque fois, pourrait être un moment de pur formalisme. En mettant en place un processus de préparation qui s'étale sur environ deux mois, la Nef vise à associer aux débats et aux décisions un maximum de sociétaires. En mars et avril se tiennent ainsi des assemblées régionales (il y en a eu quatre en 2015, qui ont réuni 300 personnes), ainsi que des assemblées locales organisées par des sociétaires actifs ; celles-ci sont également ouvertes aux non-sociétaires qui voudraient mieux connaître la Nef, ainsi qu'à ses partenaires locaux. En 2015, il y en a eu 47, qui ont rassemblé plus de 700 personnes. Au total, plus de 1000 personnes ont ainsi participé activement au processus de préparation de l'assemblée générale.

### **DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE ET DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE**

Pour Jean-Luc Seigneur, président du conseil de surveillance de la Nef (et, au quotidien, paysan biodynamique), ces outils participatifs contribuent à fonder la légitimité des décisions de la banque : "Groupes locaux, assemblées de coordinateurs locaux, confluent, commissions et groupes de travail incluant des sociétaires, sont de nature participative. Par une implication plus large, par l'appropriation des questions que cela permet, par la diversité et la richesse des expériences qui se côtoient, ils permettent d'assouplir, d'élargir et d'enrichir le fonctionnement démocratique. N'étant pas prévus par les statuts, quelle est leur place légitime ? Et quelle est leur juste articulation avec les autres dispositions ? Pour bien percevoir cela, il faut comprendre que la démocratie 'instituée' — c'est-à-dire celle décrite par les statuts avec ses différents organes (assemblée générale, conseil de surveillance, directoire) et ses processus précis (information, convocation, vote) —, permet de fonder la *légalité* de la décision. En intervenant en amont, dans la phase d'élaboration, la participation permet de renforcer la *légitimité* de la décision." Et Jean-Luc Seigneur de conclure : "Loin de s'opposer, participation et représentation se complètent, la première étant au service de la seconde. De ce fait, les dispositions participatives ne peuvent être conçues et utilisées que pour renforcer la démocratie que j'ai qualifiée d' 'instituée'. Sauf à en démontrer les lacunes ou les insuffisances, auquel cas la démocratie participative peut devenir 'instituant'." Un retour au coopérateur sociétaire, sur lequel, au final, se fonde toute la légitimité du projet coopératif.

Michel Lulek ■



▲ L'équipe d'Ambiance Bois...

# Essaimer plutôt que grossir

Quand on demande à Ambiance Bois (25 salariés) ce que veut dire pour elle un changement d'échelle, la réponse se résume dans un mot : essaimage. Témoignage de Rémy Cholat, l'un des coopérateurs de l'entreprise.

**P**OUR NE PAS PERDRE SES VALEURS, IL FAUT déjà en avoir eu au moment de la création. Pour Ambiance Bois, pas de charte ni de traité, mais des prises de notes lors des réunions pendant les années précédant la création. A partir de ce pot commun aux fondateurs, ce sont des valeurs qui s'affichent et se diffusent : des articles dans la presse, des témoignages, des interviews à la radio ou à la télévision, un livre, un film... Autant de moments où ces valeurs sont énoncées, rappelées par les uns ou les autres. Chacune, chacun, avec son point de vue, donne à l'ensemble de ces témoignages l'image d'un riche nuancier groupé autour de quelques couleurs primaires, premières.

C'est aussi par notre participation à des groupes de réflexion, réunions, colloques, réseaux (comme le Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires) que nous gardons vive l'étincelle de la coopération. Garder les valeurs fondatrices, c'est dire qu'elles font partie intégrante de notre métier au même titre que la fabrication de matériaux bois ou la construction de maisons à ossature bois.

## GOVERNANCE

Pour Ambiance Bois, le développement de l'entreprise au cours de ses 27 années d'existence s'est traduit

par l'augmentation du nombre de salarié-e-s : de six à vingt-cinq. Si cette augmentation régulière a pu se réaliser grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires, le moteur de l'évolution est ailleurs. C'est avant tout la rencontre de nouvelles personnes, le désir de rejoindre une équipe constituée autour de ses valeurs fondatrices, qui est à l'origine de ce changement d'échelle. Si celui-ci se traduit par une augmentation du nombre de salarié-e-s, les questions de gestion des ressources humaines, de règles de vie se posent avec plus d'acuité. Cette problématique devient même majeure dans un fonctionnement autogestionnaire où les coopérateurs et coopératrices se réunissent autant pour le type de gouvernance que pour l'objet économique.

La pente "naturelle" des structures coopératives opérant un changement d'échelle les conduit, la plupart du temps, à une gouvernance classique ne les distinguant plus d'une entreprise quelconque. Ambiance Bois a su garder ses valeurs fondatrices voire les renforcer. Ainsi le renouvellement du président-directeur général (PDG) tous les deux ans par tirage au sort (1), symbole fort, est une situation nouvelle. En effet, ce n'est qu'après une quinzaine d'années de PDG fixe que nous avons décidé de le ou la renouveler tous les ans puis, au vu des coûts de gestion, tous les deux ans.

(1) Note de la rédaction : ce tirage au sort implique un niveau de compétences assez uniforme, ce qui nous semble difficilement possible dans le cas de coopératives d'insertion, par exemple.



▲... les mêmes dans le désordre !

## DES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

La vie d'équipe change avec un nombre de coopérateurs qui s'accroît. Faire vivre l'esprit coopératif se traduit par la réalisation d'une salle de réunion, devenue polyvalente puisque c'est aussi un espace repas et un lieu ponctuel de rencontres pour des associations locales. Avec vingt-cinq personnes plutôt que six, le temps de parole de chacun se réduit, à moins que certains parlent davantage et que d'autres s'abstiennent...

Le prêt d'outils et de véhicules de chantiers aux amis alentour, s'il était naturel pour les quelques-uns des premières années, doit passer d'une gestion empirique à celle, plus formalisée, d'une entreprise qui s'agrandit et se professionnalise. Immédiatement, la source de conflits sous-jacents apparaît avec cet exemple à première vue anodin. En cela, la question du prêt éventuel d'un simple cloueur pneumatique relance régulièrement les questions essentielles d'un fonctionnement alternatif : quel est l'objectif fondamental d'Ambiance Bois ? Quelles sont les valeurs de notre entreprise ? Nous avons aussi, à partir de cet exemple du plus banal quotidien, l'illustration du choix de la complexité que nous avons implicitement fait. A contrario, l'option est plus simple pour une entreprise qui a pour objet premier de dégager du profit : elle ne prête pas son outillage !

Le changement de taille ajoute de la complexité à la complexité puisque les choix collectifs se tranchent plus lentement à vingt-cinq qu'à six !

## ESSAIMAGE

A l'expression "changement d'échelle", je substituerai volontiers le terme d'essaimage. Sur le plateau de Millevaches, où l'entreprise est implantée, la sensation du passage à une autre dimension est évidente. Les initiatives y sont nombreuses, mais elles ne sont le fait ni d'une personne ni d'une entreprise, plutôt d'un tissu d'acteurs. Ambiance Bois y joue un rôle, mais en partenariat avec d'autres : l'Arban, une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) intervenant dans les domaines de l'habitat et l'urbanisme (dont Ambiance Bois est sociétaire), Télé Millevaches, une télévision locale cofondée par des coopérateurs d'Ambiance Bois, Bonne Pioche, une association autour du jeu créée par un ancien coopérateur de l'entreprise (2), De fil en réseaux, une association créée par 13 structures (dont Ambiance Bois) pour accueillir de nouveaux habitants, etc. Ambiance Bois n'est pas à l'origine de toutes ces activités, mais elle contribue et s'inscrit elle-même dans un essaimage inscrit dans l'histoire longue de son territoire. En ce sens, l'indice pertinent d'un changement d'échelle qui épargne les valeurs d'origine pourrait être le taux de fécondité d'initiatives amies, complices, voisines...

Rémy Cholat ■

## Contacts

■ • Ambiance bois, Ferme-rie, 23340 Faux-la-Montagne, tél : 05 55 67 94 06, [www.ambiance-bois.com](http://www.ambiance-bois.com)

■ • Arban, Le Bourg, 23340 Faux-la-Montagne, tél : 05 55 64 58 29.

■ • Télé Millevaches, 23340 Faux-la-Montagne, tél : 05 55 67 94 04, <http://telemillevaches.net>

■ • De fil en réseaux, Le Bourg, 23340 Faux-la-Montagne, tél : 05 55 64 54 75, [www.defilenreseau.org](http://www.defilenreseau.org)

(2) Dont les activités ont été reprises depuis par une autre association.



▲ Ardelaïne au pied du village de Saint-Pierreville (Ardèche)



▲ Atelier couture

# Ardelaïne : "La bonne taille, c'est quand les pieds touchent par terre"

La taille d'une coopérative est une vraie question, mais on peut difficilement en parler sans l'associer à la temporalité. En tous cas, si l'on en croit Coluche, "la bonne taille, c'est quand les pieds touchent par terre" ! Cette phrase n'est pas anodine. Avoir les pieds sur terre, c'est aussi rester ancré sur son projet et garder ses racines vivantes.

**L**A COOPÉRATIVE ARDELAINÉ, DANS SON parcours, s'est régulièrement posé cette question. On est cinq salariés, doit-on faire plus ? On est dix... Idem. On est vingt, oui, vingt, c'est une bonne taille, un groupe où l'on se connaît bien et où le dialogue reste fluide. "Il faut stabiliser l'entreprise !" Stabiliser ? Comment ?

On sera trente et finalement tout va bien, mais au-delà... L'organisation doit évoluer ; la coopérative s'engage alors dans un projet social ouvert, un projet de territoire en adaptant sa structure. Ardelaïne évolue, travaille son organisation pour l'adapter à la diversité de ses métiers tout en maintenant ses fondamentaux : salaire égal, polyvalence et, surtout, maîtrise des coopérateurs sur leur organisation, qui reste accessible. C'est là que les pieds touchent par terre, ou plutôt que l'on "garde la main", la maîtrise sur un fonctionnement qui reste souple, évolutif, adapté aux situations et aux personnes.

## AVEC LE TEMPS

Une croissance trop rapide et mal maîtrisée peut faire perdre l'objectif, le dessein de la coopérative en faisant passer le résultat avant le processus, mais une

croissance lente, qui compte avec le temps, permet à chaque étape de bénéficier des aspects positifs du changement. Parmi ceux-ci, de nouveaux défis, l'attrait de la nouveauté, l'arrivée de nouvelles personnes qui amènent de l'air frais, une dynamique qui favorise les apprentissages et les montées en compétence de chacun.

Pour garder la qualité des collaborations, il faut compter avec le temps, le temps qu'il faut pour qu'une plante, qu'un arbre pousse, progressivement, organiquement. La coopérative Ardelaïne a donc connu une croissance lente et permanente, jusqu'à s'approcher des cinquante salariés sur plus de trente ans d'existence. Tous les dix ans, elle a fait un investissement structurant en diversifiant et développant ses activités et parallèlement a interrogé son fonctionnement. A partir de ce seuil, les nouvelles activités ont été créées dans d'autres structures, afin de permettre une meilleure appropriation par les nouvelles équipes.

Le tronc a poussé, les branches se sont développées, et maintenant ce sont de nouvelles pousses qui émergent, et jusqu'ici, ce processus a été favorable.

Béatrice Barras ■

■ **Ardelaïne**,  
Puausson, 07190 Saint-  
Pierreville, tél : 04 75 66  
63 08, [www.ardelaïne.fr](http://www.ardelaïne.fr)



▲ Depuis 2009, à Freiburg, 20 agriculteurs et 280 familles se sont associés en coopérative pour produire collectivement des légumes biologiques. A la différence des AMAP, le prix des paniers est à prix libre, chacun-e étant au courant du budget global et des rémunérations des maraîchers.

# Obstacles, contraintes et initiatives

La question de la croissance des structures alternatives ne peut pas se penser en dehors d'un contexte plus général. Celui-ci impose des contraintes que des structures arrivent ou non à contourner.

**A**LORS QU'EN ALLEMAGNE, LES COMPAGNIES électriques se multiplient (1), la coopérative française Enercoop, née au niveau national, a du mal à se décentraliser dans un cadre légal très contraignant. Si la production peut être décentralisée, ce n'est pas encore le cas de la distribution. De fait, Enercoop est lancée dans une course à la croissance, une arme politique pour changer de politique énergétique.

Les contraintes du milieu financier imposent à la Nef, future banque éthique, de réunir un capital très important. Avec près de 40 000 coopérateurs, elle est en passe d'atteindre ce seuil. Consciente de la nécessité de faire vivre sa structure, la Nef consacre beaucoup d'énergie à élargir le débat auprès de tous, on l'a vu. Mais si un millier de personnes sont actives... cela en laisse 39 000 dans une position passive (2).

## DES COOPÉRATIVES QUI SE LIMITENT

Pour freiner sa croissance, Ambiance Bois a par exemple limité un temps sa zone géographique d'action. Oxalis, coopérative d'activité pour accompagner les porteurs de projet, s'est régionalisée pour ne pas dépasser certains seuils et a mis en place une méthode

de réunion horizontale, efficace jusqu'à une centaine de personnes (3).

Existe-t-il des coopératives de production économiquement stables ? Nous n'en avons pas trouvés. Toutefois, il en existe dans d'autres formes de coopératives. Là aussi, ce sont parfois des contraintes extérieures qui l'imposent : par exemple, une coopérative d'habitants, dans un immeuble, ne peut pas grandir, une coopérative qui gère des jardins partagés s'arrête de grossir quand toutes les surfaces sont cultivées...

Des coopératives de consommateurs ont fait le choix volontaire de ne pas trop grossir. Nous avons connaissance de deux cas : Alter-Conso, à Lyon, une sorte de super-AMAP qui travaille avec un réseau de producteurs, a fait le choix de ne pas dépasser 700 familles (4). Quand ce stade a été atteint, elle a aidé à mettre en place d'autres coopératives. A Ajaccio, Court-Circuit, un groupement d'achat, a fixé une limite beaucoup plus basse à vingt familles et a déjà participé à la constitution de deux autres groupes locaux (5).

Dans l'optique d'une société qui tend vers plus de sobriété et se donne comme objectif de combattre les formes de domination, ce débat sur la taille de nos structures doit se poursuivre.

Michel Bernard ■

(1) Près d'un millier appartiennent à des citoyens.

(2) Le fait que les questions financières sont souvent difficiles à comprendre n'aide pas à la participation.

(3) Voir *Silence* n° 373

(4) Alter-Conso, 61, avenue des Bruyères, 69150 Décines, tél : 04 72 04 43 02, [www.alter-conso.org](http://www.alter-conso.org)

(5) Voir *Silence* n° 430