

**Journal international de recherche syndicale**

**2013**

**Vol. 5**

**N° 2**

Syndicats  
et coopératives  
de travail: bilan  
et perspectives

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, GENÈVE

Copyright © Organisation internationale du Travail 2013

*Première édition 2013*

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

*Journal international de recherche syndicale*

Genève, Bureau international du Travail, 2013

ISSN 2076-9830

coopérative / coopérative de travailleurs / développement coopératif / rôle du syndicat / rôle de l'OIT / Mercosur / Argentine / Brésil / Uruguay / création d'emploi / solidarité syndicale / mouvement ouvrier / Canada / syndicat / conditions de travail / conditions de vie / économie informelle / projet de développement / Kenya / Ouganda / Rwanda / Tanzanie / dialogue social / pays de l'UE / organisation professionnelle / pays développés / pays en développement

03.05

*Données de catalogage du BIT*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

*Création graphique, conception typographique, mise en pages, préparation de manuscrits, lecture et correction d'épreuves, impression, édition électronique et distribution.*

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code: DTP-CORR-WEI-ATA

# Table des matières

191

*Editorial*

197

*Syndicats et coopératives: le point de vue du CICOPA Mercosur*

José Orbaiceta

215

*Les coopératives de travailleurs en Argentine: l'Association nationale des travailleurs autogérés rattachée à la Centrale des travailleurs d'Argentine* Bruno Dobrusin

229

*L'appui syndical aux coopératives: une expérience de collaboration entre le Brésil et le Canada* Pierre Patry, Claude Dorion, Arildo Mota Lopes, João Antônio Felício, Léopold Beaulieu, Jean Bergevin

249

*Les syndicats et les coopératives de travailleurs: un duo gagnant*  
*Comment optimiser le potentiel économique et social des coopératives de travailleurs* Marina Monaco et Luca Pastorelli

275

*Une solidarité se fait jour: les coopératives de travailleurs, les syndicats et le nouveau modèle de coopérative de travailleurs syndiquée aux Etats-Unis*

Rob Witherell

297

*L'expérience de SYNDICOOP en Afrique: un modèle pour l'action syndicale?* Stirling Smith

# Editorial

**Pierre Laliberté**

Responsable de publication

**E**n mai dernier, le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le Service des coopératives du BIT ont organisé un séminaire sur les relations entre les syndicats et les coopératives de production<sup>1</sup>. Le but était de réexaminer les relations entre les deux mouvements en faisant le point des initiatives prises récemment dans le monde.

Les relations entre les syndicats et les coopératives remontent aux origines des syndicats. En fait, on peut affirmer, à juste titre, que les premières associations de travailleurs qui se sont formées en Europe tenaient plus des coopératives que des syndicats. Cet isomorphisme initial, qui devait beaucoup à leurs objectifs communs, sécurité économique et démocratie, a progressivement fait place à des organisations de mieux en mieux armées pour assumer des fonctions sociales plus spécialisées.

A ce jour, néanmoins, les syndicats restent des participants actifs dans le secteur coopératif, notamment avec la création et la gestion de coopératives d'usagers comme les caisses mutuelles d'épargne et de crédit, les coopératives de consommation et les coopératives de logement. Une enquête<sup>2</sup> réalisée récemment par ACTRAV et le programme Finance sociale du BIT auprès de 166 syndicats révèle que plus des trois quarts fournissent des services à leurs membres, principalement par le biais de coopératives ou de mutuelles et, qui plus est, presque tous se disent désireux de renforcer leur capacité dans ce domaine.

Le domaine intéressant le plus les syndicats était le développement de capacités d'aide à la création et la gestion de coopératives de production. Au lendemain de la crise financière, ce regain d'intérêt pour les initiatives permettant aux salariés de prendre en main leur lieu de travail n'a rien de très

---

1. Voir [http://www.ilo.org/actrav/what/events/WCMS\\_211251/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/actrav/what/events/WCMS_211251/lang-en/index.htm).

2. Angulo, Diana; Matzdorf, Patricia. «Trade Union Benefit Schemes: General Report», document à l'état de projet, ACTRAV, BIT.

étonnant. Outre que la mondialisation néolibérale a, de multiples façons, mis en péril les emplois partout dans le monde, elle a brisé toute confiance que les salariés pouvaient avoir eue auparavant dans la responsabilité sociale de leurs employeurs. La finance ayant pris le pas sur la gestion du capital productif, la logique du profit immédiat a éclipsé toute autre considération. La fermeture et la délocalisation de sociétés rentables font maintenant partie du cours normal des choses. Il n'aura échappé à personne que les capitaux qui alimentent les circuits de la finance sont, comble de l'ironie, constitués en grande partie par l'épargne des travailleurs.

Si la fourniture de services par les coopératives des syndicats à leurs adhérents est une constante, la volonté d'aider les coopératives est plus ponctuelle et résulte généralement de la situation de crise et de la nécessité de maintenir l'emploi.

Dans la région du Mercosur, qui a traversé une telle crise dans les années 1990, des centaines d'entreprises autogérées se sont créées, souvent avec l'aide des syndicats. L'entreprise Forja, première entreprise de travail des métaux d'Amérique du Sud, devenue une coopérative de production, Uniforja, avec l'appui du syndicat de la métallurgie ABC, membre de la Central Unica des Trabajadores (CUT), en est un bon exemple. Le succès d'Uniforja et de nombreuses autres coopératives a conduit à la création d'Unisol, une fédération de coopératives de production regroupant plus de 800 entreprises affiliées employant 70 000 salariés. L'Argentine aussi est un pays où la crise a suscité une vague de reprises par les salariés sous l'étiquette *empresas recuperadas*. Ces entreprises, tombées en faillite lors de la profonde crise économique qui a frappé le pays en 2000, ont été sauvées par les travailleurs qui les ont maintenues en activité, la plupart du temps en l'absence des propriétaires. A un moment où l'appui des syndicats n'était pas systématique, la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA) leur a apporté son concours, comme le montre l'article de Bruno Dobrusin sur ce sujet.

Les restructurations et, surtout, les faillites en série d'entreprises font ressortir plusieurs questions capitales. La première est celle de la procédure de faillite proprement dite et de la détermination des créanciers prioritaires. Les salariés auxquels sont dus des arriérés de salaires et d'indemnités peuvent, comme ils l'ont fait en Argentine (voir l'article de José Orbaiceta), faire valoir ces créances comme base d'une offre de reprise. Bien entendu, la chose est plus facile à dire qu'à faire. Le déroulement de la procédure de faillite revêt une importance décisive pour déterminer s'il existe une chance de maintenir la production sur un site donné. Kristina Hille<sup>3</sup> décrit comment le gouvernement argentin a établi des procédures pour faciliter ce processus.

---

3. Hille, Kristina. 2009. «Empresas recuperadas in Argentina: A response to the crisis», document présenté à la conférence intitulée «L'économie sociale: une réponse africaine à la crise mondiale» qui a eu lieu à Johannesburg du 19 au 21 octobre 2009.

Le savoir-faire technique des ouvriers et de leur syndicat est aussi un élément décisif. L'article sur la collaboration entre syndicats et organisations affiliées du Québec et du Brésil montre qu'il faut développer les compétences nécessaires pour évaluer rapidement si une entreprise est viable et prévoir toute une gamme d'instruments financiers complémentaires bien adaptés (du moins l'espère-t-on) aux besoins des coopératives.

Enfin, plusieurs articles montrent que la formation est indispensable pour que les travailleurs puissent s'adapter à leur nouveau rôle et à leurs nouvelles responsabilités. C'est un aspect capital, car l'expérience démontre que s'ils ne sont pas eux-mêmes fermement engagés la viabilité d'une coopérative est quasi nulle.

L'article de Monaco et Pastorelli étaye ce point et montre par ailleurs que les coopératives doivent leur succès à des innovations misant sur leur nature singulière. Les auteurs, comme d'autres d'ailleurs, soulignent aussi qu'il est important que les organisations intermédiaires auxquelles les coopératives ont recours pour avoir un appui technique et financier, mais aussi un réseau de soutien «commercial», soient des coopératives.

Partout dans le monde, l'expérience prouve que les coopératives de production peuvent être prospères, malgré le caractère plutôt inhospitalier de l'environnement économique. En fait, des études récentes montrent qu'elles ont mieux résisté à la crise que les entreprises classiques<sup>4</sup>. Il serait intéressant de s'interroger sur ce que l'on pourrait faire pour créer un «écosystème» économique qui faciliterait l'essor des coopératives et les sortirait de la marginalité dans laquelle elles sont actuellement cantonnées.

C'est justement ce que propose un projet de loi examiné en France: faire en sorte, lorsqu'une entreprise est mise en vente, que ses salariés aient des chances équitables lorsqu'ils font une offre collective de rachat. Le projet prévoit, par ailleurs, une gamme d'instruments financiers d'appui permettant de réduire la «mise de départ» pour les salariés. Le ministre français de l'Économie sociale espère ainsi contribuer à généraliser les entreprises autogérées (coopératives appartenant aux salariés)<sup>5</sup>. Sans aller aussi loin, certains pays comme le Brésil, l'Italie ou l'Argentine et la province du Québec ont aussi essayé de créer des conditions plus favorables aux entités de l'économie sociale et solidaire.

Malgré des origines et une histoire communes et bien qu'ils poursuivent un même objectif, celui d'accroître la sécurité économique et la démocratie au travail, on peut dire qu'il n'y a guère eu de véritable collaboration entre

4. Confédération européenne des coopératives de production et de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises sociales et participatives (CECOP CICOPA Europe). 2012. *The resilience of the cooperative model: How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences*, juin, consulté à l'adresse [www.cecop.coop/The-resilience-of-the-cooperative](http://www.cecop.coop/The-resilience-of-the-cooperative).

5. Roussel, Frédérique. 2013. «L'économie sociale, remède anticrise», *Libération*, 5 novembre. Disponible à l'adresse [http://www.liberation.fr/economie/2013/11/05/l-economie-sociale-remede-anticrise\\_944930](http://www.liberation.fr/economie/2013/11/05/l-economie-sociale-remede-anticrise_944930).

les syndicats et les coopératives récemment; des deux côtés, on était occupé à parer au plus pressé.

On peut proposer plusieurs explications à cette «réserve» mutuelle, que je n'entends toutefois pas développer ici. La première, indiscutablement, est l'ambiguïté du statut des travailleurs dans les coopératives de production et ses répercussions possibles pour le rôle des syndicats. La deuxième raison est l'inquiétude raisonnable que suscite la concentration des risques pris par les travailleurs concernés en mettant dans le même panier leur travail et leurs économies. La troisième raison tient à la crainte que les coopératives ne contribuent, involontairement, à diluer les conditions de travail, notamment dans les domaines où l'austérité pousse les gouvernements à privatiser certaines activités auparavant gérées par l'Etat<sup>6</sup>. L'article de Dobrusin montre les limites de l'approche imposée d'en haut par les pouvoirs publics qui veulent organiser les travailleurs en coopératives à cette fin.

Toutes ces préoccupations méritent considération et appellent des réponses mais, comme l'attestent les articles de ce numéro, cela n'arrive que si les acteurs intéressés se réunissent pour définir un *modus operandi*. En Europe, par exemple, la Confédération européenne des syndicats (CES) et la CECOP ont défini un protocole commun concernant les normes à respecter par les coopératives de production, comme le fait que celles-ci doivent «refuser d'être des instruments de la flexibilisation ou de la précarisation des conditions de travail des salariés ou de faire office de bureaux de placement classiques»<sup>7</sup>.

Chaque organisation a un rôle à jouer, et les rôles devraient, dans l'idéal, être complémentaires. Celui des syndicats est, bien entendu, fortement influencé par la législation et la réglementation nationales, et dépend du statut des travailleurs membres de la coopérative, considérés comme des salariés ou comme des travailleurs indépendants; ou bien il dépend du système de négociation collective qui existe dans le pays. Comme le montrent les articles de ce numéro, ce qui l'emporte ici encore est la direction imprimée par la fédération des coopératives et les syndicats. La recommandation (n° 193) de l'OIT sur la promotion des coopératives, 2002<sup>8</sup>, constitue une référence naturelle importante dans le domaine des relations entre syndicats et coopératives.

La nécessité d'apporter sans attendre des réponses concrètes à la crise et aux pertes d'emplois nous oblige maintenant à poser un regard neuf sur l'ancienne alliance. Force est de constater que les syndicats sont de plus en plus

---

6. Il y a aussi, dans plusieurs pays comme la Colombie, le problème des «fausses» coopératives, c'est-à-dire des coopératives créées pour servir d'écran juridique par des employeurs qui veulent éviter la syndicalisation. Ce problème s'estompe progressivement à mesure que le cadre légal des coopératives se modernise.

7. Cité dans Brzozowska, J. et coll., 2009. *Social cooperatives East and West: Two models of social cooperatives (western and eastern) in comparison*, disponible à l'adresse [www.spoldzielnie.org.pl](http://www.spoldzielnie.org.pl).

8. Voir [http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R193](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193).

entreprenants. Dans ce numéro, Rob Witherell décrit le partenariat signé entre United Steelworkers of America et Mondragon Internacional pour promouvoir l'actionnariat salarié parmi les adhérents du syndicat. Bien conscient des limites du modèle américain d'actionnariat salarié, l'Employee Stock Ownership Plan, le syndicat veut promouvoir un modèle dans lequel les travailleurs sont véritablement aux commandes et où il y a place pour le syndicat.

Des coopératives de producteurs associées aux syndicats sont apparues dans divers pays en réponse à la nécessité d'améliorer le pouvoir de négociation des travailleurs indépendants. En Inde, l'association des travailleuses non salariées SEWA (Self-employed Women's Association) est un bon exemple. Dans son article, Stirling Smith fait une analyse judicieuse de l'initiative SYNDICOOP, qui vise à faciliter la syndicalisation des travailleurs du secteur informel de l'économie par la création de coopératives en Afrique. La majorité des travailleurs faisant encore partie du secteur informel dans la plupart des pays en développement, le mouvement ouvrier doit nécessairement expérimenter de nouvelles formes d'associations et d'alliances.

C'est ce que l'on observe dans les priorités énoncées par les syndicats en matière d'assistance extérieure. Dans l'enquête mentionnée plus haut, les syndicats expriment majoritairement le désir d'aider les travailleurs et producteurs à créer des coopératives, et 58 pour cent d'entre eux demandent de l'aide à ce sujet.

Heureusement, les bonnes pratiques sont légion dans cette partie de l'économie et devraient permettre aux syndicats entreprenants d'avoir des échanges nourris avec les coopératives. Il faudrait, au départ, développer l'éducation et les outils de diagnostic sur les lieux de travail pour que les travailleurs soient capables de prévoir la fermeture ou la cession d'un établissement, qu'ils soient mieux informés des possibilités de constituer une coopérative et, enfin, qu'ils soient mieux armés pour faire fonctionner leur site de production. Il est en effet capital d'intervenir le plus tôt possible en cas de restructuration ou de cession, car cela permet des économies et réduit les risques inhérents à de telles opérations.

Les syndicats pourraient aussi s'allier avec le mouvement coopératif pour réclamer des changements dans la réglementation et la création d'instruments financiers qui facilitent la mise en place de coopératives. Considérant que le rachat de leur lieu de travail est un véritable parcours d'obstacles pour les travailleurs qui envisagent cette opération, leurs chances devraient être réelles lorsqu'ils font une offre en cas de fermeture de leur usine ou de cession de leur entreprise. Loin d'être une utopie, c'est une idée qui, comme nous l'avons vu, est en train de prendre corps en France.

Alors que la confiance dans la gouvernance capitaliste classique est au plus bas, l'exemple des coopératives montre que, si on leur donne de bonnes chances, les travailleurs sont capables de faire tourner la boutique et que le moment est en fait opportun pour que les syndicats revoient les idées reçues sur les coopératives.



# Syndicats et coopératives: le point de vue du CICOPA Mercosur

**José Orbaiceta**

Président de la FECOOTRA et du CICOPA Mercosur

Ce document a été rédigé à partir de l'expérience de la section du Marché commun du Sud (Mercosur) de l'Organisation internationale des coopératives de production industrielles, d'artisanat et de services (CICOPA Mercosur). Il reprend tout particulièrement l'expérience de l'Argentine, en évoquant certains processus généraux partagés avec le Brésil et l'Uruguay. Le mouvement coopératif de travailleurs en est encore à ses débuts au Paraguay, et sa présentation sera la plus générale des quatre.

Il faut garder à l'esprit que le développement du mouvement coopératif et syndical est généralement inégal et divers dans la région du Mercosur. Dans certains endroits, il existe une forte densité syndicale, comme dans les pays du Río de la Plata, alors que dans d'autres cas, comme au Paraguay, la syndicalisation des travailleurs est faible. De son côté, le mouvement coopératif regroupe une multitude d'acteurs qui se répartissent généralement en coopératives d'utilisateurs et en coopératives de travailleurs. Dans les premières, les sociétaires s'organisent ordinairement en embauchant les travailleurs nécessaires pour remplir les tâches de leur organisation coopérative. Dans les secondes, c'est le travail qui est l'objectif principal de la coopérative, dont les travailleurs sont les propriétaires. Ce document représente le point de vue du CICOPA Mercosur.

Il est nécessaire de souligner que même les coopératives d'utilisateurs ont des expériences différentes avec le monde syndical; il existe des cas où le lien est fort, comme dans celui des coopératives d'habitations ou de consommation en Argentine ou en Uruguay, qui sont souvent nées d'une extension des services proposés par les syndicats eux-mêmes.

Enfin, peu après la fin de l'Année internationale des coopératives, qui a eu lieu en 2012 conformément à la déclaration des Nations Unies, il convient de signaler que, vers la fin de l'année 2011, les présidents des pays membres du Mercosur ont explicitement appuyé la recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives, 2002, de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et que les quatre ministres du Travail de la région ont fait une déclaration commune de soutien à la recommandation dans le cadre d'une conférence intergouvernementale sur cette recommandation organisée par la Réunion spéciale des coopératives du Mercosur.

*En dépit de la capacité bien connue de résistance et de viabilité des coopératives et de leur potentiel, les coopératives de travailleurs restent en général des acteurs économiques marginaux: quels sont les obstacles auxquels elles sont confrontées pour leur création et leur développement? Comment les syndicats peuvent-ils les aider dans ce processus?*

Pour nous, le vaste mouvement des coopératives rencontre plusieurs difficultés selon l'origine et le type de la coopérative. Nous allons ici nous concentrer sur les coopératives industrielles ou de services établies lors d'un processus de sauvetage d'entreprises insolvables ou en faillite et sur les coopératives fondées par leurs membres qui décident de créer une entreprise; ce sont probablement les deux modes de constitution de coopératives les plus fréquents dans la région.

Nous allons illustrer ces difficultés en prenant deux exemples en Argentine.

Commençons par la coopérative de travail graphique Ferrograf située dans la ville de La Plata. Cette entreprise a été fondée par quelques travailleurs qui avaient été renvoyés à l'époque de la dictature militaire (1978), avec l'appui du Syndicat des graphistes local (Sindicato Gráfico Platense), qui leur a prêté une machine et ses locaux. De 1978 à 1979, ils ont fonctionné comme une société de fait, de 1979 à 1985, ils étaient constitués en société à responsabilité limitée et, depuis 1986, la société s'est transformée en coopérative de travail. Cette entreprise a donc 35 ans. Les coopérateurs ont toujours pris part à la vie du syndicat en tant qu'affiliés et en participant à ses œuvres sociales. Ensuite vont naître en 1988 la Fédération des coopératives de travail de la République d'Argentine (Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina – FECOOTRA), fondée par Ferrograf et d'autres coopératives, et en 2008 la Confédération nationale des coopératives de travail de la République d'Argentine (Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina – CNCT), fondée par la FECOOTRA et d'autres fédérations.

L'autre type de fondation (à partir du sauvetage d'une entreprise) peut être explicité avec l'histoire de la Coopérative ouvrière graphique des ateliers argentins (Cooperativa Obrera Gráfica Talleres Argentinos Limitada, COGTAL), fondée en 1956 à partir du sauvetage de la maison d'édition Editorial Alea (une entreprise publique) sous le gouvernement du général Perón, mise en liquidation par le coup d'Etat de 1955; les travailleurs de la maison d'édition ont résisté et, avec l'appui de leur syndicat, ont réussi à fonder une coopérative qui fonctionne depuis lors. Le premier président de la coopérative fut Raimundo Ongaro, leader syndical légendaire des graphistes d'Argentine (Gráficos de Argentina), qui est encore aujourd'hui le secrétaire général du syndicat qui fédère les graphistes de Buenos Aires, la Federación Gráfica Bonaerense. Les travailleurs de la COGTAL ont toujours participé à la vie du syndicat en tant qu'affiliés et à ses œuvres sociales.

Ces expériences d'entreprises sauvées par leurs travailleurs et transformées en coopératives, ou la création de nouvelles coopératives de travail par des collectifs qui ont un projet en commun, sont fréquentes dans les quatre pays du Mercosur. En Uruguay, presque 50 pour cent des coopératives de travail proviennent du sauvetage d'entreprises, ou ont été fondées par un collectif de travailleurs qui faisaient auparavant partie de la même entreprise. Au Brésil, par exemple, le phénomène de sauvetage d'entreprises a été à l'origine de la fondation de quelques grandes coopératives, comme la Coopérative centrale de production industrielle de travailleurs en métallurgie (Cooperativa Central de Producción Industrial de Trabajadores en Metalurgia – UNIFORJA), qui ont ensuite été à l'origine d'organisations de deuxième niveau comme la Centrale des coopératives et entreprises solidaires (Central de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios – UNISOL Brasil). Au Paraguay, la coopérative de céramiques Cerro Guy est un cas emblématique de sauvetage d'une entreprise.

Les coopératives de la région sont en général confrontées à des difficultés similaires, ce qui explique le faible nombre de coopératives de travail associées d'un point de vue économique et social:

- a) la plupart du temps, les coopératives sauvent une entreprise en crise, qui a des difficultés sur le marché, qu'il faut rendre de nouveau compétitive; et, dans pas mal de cas, elles ont de graves problèmes de technologie vieillissante ou inadéquate;
- b) dans le processus de sauvetage, une partie des connaissances accumulées disparaît très souvent avec les travailleurs qui rejoignent d'autres entreprises ou qui ne veulent pas faire partie de la coopérative; restent en général ceux qui ont le plus de connaissances de la production, mais peu de connaissances de la gestion;
- c) ces processus impliquent généralement un changement culturel, pour transformer l'expérience du travail salarié en entrepreneuriat associatif. Il faut casser la culture engendrée par une relation de dépendance et acquérir de l'autonomie, se transformer en entrepreneurs, au sens de quelqu'un d'entrepreneur, ce à quoi les travailleurs ne sont pas préparés;
- d) les capitaux pour recréer l'entreprise sont insuffisants, et il faut en général beaucoup de temps d'auto-exploitation avant de réussir à la recapitaliser. Au manque de capital propre s'ajoute le manque de capital financier disponible, au moins jusque récemment. Cela provient autant de la méfiance du système bancaire envers les coopératives que du manque d'outils financiers propres. Aujourd'hui, en Argentine, le processus de capitalisation s'est un peu inversé grâce aux programmes de financement du gouvernement national par le biais du ministère du Travail, du ministère du Développement social et de l'Institut national du mouvement associatif et de l'économie sociale (Instituto Nacional de Asociativismo y

Economía Social – INAES), ainsi que du Secrétariat des PME (Secretaría de la PYME – SEPYME). Au Brésil et en Uruguay aussi, de nouveaux mécanismes d'aide publique ont été développés par le biais du ministère du Travail et de l'Emploi du Brésil, du Secrétariat national de l'économie solidaire (Secretaría Nacional de Economía Solidaria – SENAES) ou de fondations comme celle de la Banque du Brésil. En Uruguay, par exemple, des programmes ont été créés par l'Institut national du mouvement coopératif (Instituto Nacional de Cooperativismo – INACOOOP), le ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines et un fonds de développement qui réserve pour ce type d'initiative un pourcentage fixe substantiel des bénéfices des activités de la Banque de la République;

- e) des problèmes de capacités en matière de gestion apparaissent, avec la nécessité d'intégrer du personnel qui possède ces connaissances ou d'avoir des propositions de formation permettant d'instruire des cadres aptes à la gestion de la coopérative;
- f) la capacité propre de recherche, de développement et d'innovation est faible;
- g) il manque de meilleurs modèles pour obtenir des alliances permettant aux coopératives de faire des économies d'échelle et une synergie pour atteindre une densité compétitive.

Les coopératives graphiques d'Argentine, conjointement avec les syndicats du secteur, ont proposé les alternatives suivantes pour répondre à ces obstacles:

- a) faire une analyse de l'entreprise pour renforcer sa compétitivité, voir sur quel marché elle fournit des services et réaliser un diagnostic pour mesurer si elle peut effectivement être pérennisée;
- b) rejoindre le Réseau graphique coopératif (Red Gráfica Cooperativa) qui regroupe 31 entreprises actives sur différents marchés, en vue de construire des plateformes communes de services et des projets communs d'investissements pour renforcer l'ensemble du groupe économique;
- c) développer une école de formation graphique technique et coopérative à laquelle collaborent le syndicat, la fédération de coopératives et le Réseau graphique coopératif. L'école fonctionne dans les locaux du syndicat et l'enseignement pratique se fait dans les coopératives;
- d) un pôle financier est en cours de constitution au niveau de la FECOOTRA avec des apports du Réseau graphique coopératif, doté d'un fonds accordant des prêts pour le fonds de roulement et les investissements propres à des taux inférieurs à ceux des banques;
- e) créer un groupe de consultants juridiques, comptables et en ingénierie pour appuyer les entreprises dans les différents aspects de leur développement;

- f) chercher des alliances avec des universités et des instituts de recherche pour progresser dans le développement de nouveaux produits et d'innovations permettant de mieux positionner les entreprises;
- g) travailler avec le Centre de recherche et de gestion de l'économie solidaire (Centro de Investigación y Gestión de la Economía Solidaria – CIGES), un institut d'analyse stratégique qui aide les entreprises à élaborer une vision globale de développement des activités graphiques dans l'ensemble des communications sur support papier et en intégrant les technologies de l'information et de la communication dans ses processus et comme opportunité pour avoir de nouveaux produits.

Finalement, pour sortir de la marginalité, il faut s'unir et créer des groupes économiques coopératifs, des réseaux d'affaires. Tout seuls dans nos entreprises vulnérables, il est très difficile d'atteindre des niveaux de développement et de dignité au travail. Quand nous sommes isolés, il ne nous reste que l'auto-exploitation. Pour en sortir, nous devons nous regrouper et entrer en concurrence avec les entreprises privées dans de meilleures conditions: voilà pourquoi nous avons créé le Réseau graphique coopératif, qui est juridiquement une fédération, parce qu'il n'y a aucune loi légalisant les groupes économiques coopératifs, comme il en existe dans d'autres pays, surtout en Europe. Je crois que nous les syndicats, les fédérations de coopératives du travail, en tant que cadre de représentation politique institutionnel, et les groupes économiques coopératifs, devons travailler ensemble pour réussir à préserver et à créer le plus grand nombre d'emplois possible.

Un autre facteur peut être ajouté: la densité des coopératives. Il a été signalé par l'Institut d'économie de l'Université de la République d'Uruguay pour expliquer justement l'incidence relativement limitée des coopératives de travail associées sur les différents secteurs économiques. Il s'agit de créer un effet de levier réciproque en se constituant en une forme plus traditionnelle d'entreprise, ce qui aura un impact en termes normatifs et en termes de supervision et de soutien. Ce développement quantitatif provoquera à partir d'une masse critique des changements positifs qualitatifs sur l'environnement, ce qui alimentera à son tour la création de nouvelles coopératives de travail.

*Les coopératives de travail ont été créées en réponse à la fermeture d'entreprises et/ou aux délocalisations à différentes époques.*

*Quel rôle ont joué les syndicats pour faciliter l'établissement de coopératives de ce type? Quels ont été les obstacles (institutionnels, juridiques, financiers, culturels) à dépasser?*

Dans toute la région du Mercosur, très peu de syndicats – ou seulement une minorité – appuient la formation de coopératives de travail de façon explicite. Il faut indiquer notamment le rôle du Syndicat de la métallurgie (Unión

Obrera Metalúrgica – UOM) d'Argentine, et notamment ses sections de Quilmes et de Villa Constitución; du Syndicat national des travailleurs de la métallurgie et des branches connexes (Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines – UNTMRA) de l'Uruguay; ou du Syndicat des travailleurs de la métallurgie d'ABC (Sindicato dos Metalúrgicos do ABC) de São Paulo au Brésil, dont le travail a donné des résultats incroyables en intégrant le mouvement coopératif, l'autogestion et l'économie solidaire au sein de la plateforme de la Centrale unique des travailleurs (Central Unica de Trabajadores – CUT).

Dans tous ces cas, l'expérience obtenue durant les processus de faillite et de chômage consécutifs à la mise en œuvre des recettes néolibérales dans la région a été une école très importante pour la reconnaissance mutuelle entre les coopératives de travail et les syndicats.

En Argentine, les autres syndicats engagés sont la Fédération graphique de Buenos Aires (Federación Gráfica Bonaerense), qui englobe la capitale fédérale et le grand Buenos Aires, ainsi que la Fédération argentine de l'industrie graphique et activités connexes (Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines – FAIGA), qui sont les syndicats de l'intérieur du pays, la Centrale des travailleurs d'Argentine (Central de Trabajadores de la Argentina – CTA, avec ses deux courants) et quelques autres syndicats comme celui de l'alimentation, du caoutchouc, de la céramique, des textiles, etc. Il faut rappeler que le premier Congrès des coopératives du travail en Argentine a eu lieu en 1954 à la Confédération générale du travail (Confederación General del Trabajo – CGT) et que le Président de la nation de l'époque, Juan Perón, y a fait un discours. Malgré cela, la majorité des syndicats ont des préjugés assez forts contre les coopératives de travail, parce que cette forme juridique a été utilisée pour déguiser la précarisation du travail, et que beaucoup de fausses coopératives ont été créées, en infraction à l'esprit coopératif et à la législation du travail, surtout dans les années 1990, dans le cadre de la flexibilisation du travail. Ce préjugé a la vie dure, mais de plus en plus de syndicats comprennent que les coopératives de travail sont une alternative intéressante pour conserver des opportunités de travail en temps de crise et, par conséquent, préserver des emplois. C'est l'exemple donné par les graphistes et les ouvriers de la métallurgie où les travailleurs des coopératives peuvent être membres des syndicats et participer aux services comme les œuvres sociales, le tourisme social ou autres.

En Uruguay, beaucoup d'expériences de coopératives de travail qui ont sauvé des entreprises en faillite trouvent dans leurs comités syndicaux de base le soutien idéologique à leurs projets ultérieurs d'autogestion. C'est ce qui s'est passé pour des entreprises emblématiques qui sont devenues des coopératives de travail, comme l'usine uruguayenne de pneus FUNSACOOP ou la Coopérative des travailleurs de Paylana (devenue COOTRAPAY). En réalité, quelques grands projets actuels de sauvetage sont appuyés par l'action de leur syndicat, comme l'entreprise emblématique Metzen y Sena

(Olmos), ou même la principale compagnie aérienne nationale (Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea – PLUNA). Mais les syndicats ont joué un rôle historique dans la constitution du secteur des coopératives de travail, car il y a des antécédents dans les années 1950 et 1960, et certaines sont devenues des entreprises de référence comme la Coopérative des transports de Paysandú (COPAY). D'autres initiatives ont obtenu le soutien des syndicats de leur secteur, car il s'agissait d'initiatives originales des travailleurs de leur branche. Il y a par exemple la Coopérative du secteur des pâtes alimentaires (Cooperativa de Trabajadores Emprendimiento Popular Alimentario – CTEPA) à Canelones, dont l'origine n'est pas une entreprise en faillite, mais des travailleurs de cette industrie qui étaient au chômage et qui ont obtenu la coopération de la Fédération des coopératives de production d'Uruguay (Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay – FCPU) et de la Fédération des ouvriers et employés des moulins et activités connexes (Federación de Obreros y Empleados de Molinos y Afines – FOYEMYA).

Le cas du Brésil est sans doute le plus diversifié. Avec une base d'initiatives beaucoup plus large, les activités coordonnées du mouvement coopératif et du mouvement syndical ont donné lieu probablement à l'une des alliances stratégiques les plus importantes à partir de l'expérience du Syndicat des travailleurs de la métallurgie d'ABC de São Paulo, qui a soutenu le sauvetage de plusieurs entreprises de la région. Il faut aussi souligner l'implication du Syndicat de la chimie d'ABC (Sindicato dos Químicos do ABC) et des syndicats de la métallurgie de Salto et Sorocaba. Leur activité s'est tellement développée qu'en peu de temps on a estimé nécessaire qu'ils devaient être représentés par une entité spécifique. La naissance d'UNISOL Brasil est également liée depuis l'origine au mouvement syndical. Cette alliance a permis de mettre à l'ordre du jour de la CUT le développement de la proposition en faveur des coopératives et de l'économie solidaire qui n'a pas d'équivalent dans la région. Il ne fait aucun doute que c'est au Brésil que l'on trouve le lien le plus formel et permanent entre syndicats et coopératives.

En définitive, le rôle des syndicats a été inégal: dans certaines branches, comme celle des graphistes et des métallurgistes, il y a eu un appui important; dans d'autres, les syndicats ont regardé avec indifférence le processus de création de coopératives; dans quelques cas enfin, ils se sont opposés à la formation de coopératives. Cependant, si les travailleurs décident de créer une coopérative, le syndicat n'a jamais été un obstacle; en dernier ressort, il ne se positionne pas et laisse faire les travailleurs.

Si les emplois sont en danger, les syndicats tentent de conserver le pouvoir des créances des travailleurs, c'est-à-dire les indemnités. La loi sur les faillites en Argentine établit que, lorsqu'une entreprise est menacée de faillite, on peut créer un comité de crise dans lequel sont représentés le patronat, le syndicat et les travailleurs. Si l'entreprise fait faillite, les créances des travailleurs valent 100 pour cent et ils peuvent exercer leur droit de rachat de



l'entreprise – ou d'une partie – pour faire perdurer les possibilités de travail. La première action consiste à comparer le montant des créances des travailleurs avec la valeur des machines et des bâtiments de l'entreprise et de voir ce qui peut être acheté, ne serait-ce que les machines, pour continuer à fonctionner. C'est également d'une certaine façon ce qui est prévu dans la législation sur les coopératives de travail en Uruguay, où les travailleurs d'une entreprise en faillite sont prioritaires pour proposer un projet de sauvetage de l'usine en faillite.

En Argentine, la loi accorde cette possibilité aux travailleurs à condition qu'ils soient organisés en coopératives de travail et que, une fois l'entreprise en marche, ils paient les créances aux travailleurs qui n'ont pas voulu continuer dans l'entreprise sauvée. A ce moment-là intervient l'INAES qui accorde à la coopérative son immatriculation pour fonctionner, après analyse de la viabilité du projet d'entreprise. Dès que se produit la rupture du lien de dépendance, le ministère du Travail soutient les travailleurs avec cinq programmes différents (le fonds de chômage, l'appui en matière de sécurité et d'hygiène, le soutien à la capitalisation, etc.). Une fois que la coopérative est formée, elle peut recevoir des subventions pour sa capitalisation du ministère du Développement social, ou des subventions ou des prêts à long terme avec des intérêts réduits de l'INAES. Lorsque l'entreprise est plus développée, elle peut demander: des prêts subventionnés de la Banque de la nation argentine ou du fonds – Fuerza Solidaria – de la Banque de la province de Buenos Aires; des crédits de soutien du Bicentenaire du ministère de l'Industrie; des subventions ou des prêts du SEPYME; ou des crédits de la Banque Credicoop à un taux subventionné par l'INAES. Normalement, les coopératives de travail ouvrent des comptes courants à la Banque coopérative Credicoop ou dans les banques publiques de l'Etat ou de la province, parce que les banques privées ne les apprécient guère en raison de la faiblesse de leur patrimoine et parce que, à cause de la démocratie, leurs interlocuteurs peuvent changer, même si certaines banques privées essaient d'attirer les coopératives qui ont le plus de succès. Actuellement, en Argentine, on est en train de mettre en place un fonds propre avec des apports propres et des apports du gouvernement national par le biais de l'INAES pour des prêts pour le fonds de roulement et les petits investissements à des taux inférieurs à ceux du marché et avec des conditions de garantie plus favorables.

Les difficultés financières du démarrage sont le manque de fonds de roulement, et ensuite le manque de crédits pour l'investissement, l'innovation et le développement.

L'autre écueil, du moins en Argentine, mais il existe aussi d'une certaine façon au Brésil, c'est que, en passant au régime de la coopérative de travail, le travailleur devient indépendant et perd sa retraite normale. Le retraité indépendant ne perçoit que la moitié de la retraite du travailleur qui a une relation de dépendance. Il n'a plus de couverture médicale non plus s'il n'adhère pas aux œuvres sociales d'un syndicat. On retrouve la même situation au Paraguay, et c'est une des plus grandes difficultés pour le développement de ce

régime. En Uruguay, il existe une reconnaissance des spécificités des coopératives de travail, et les travailleurs ont la possibilité de cotiser comme dans les autres entreprises, avec l'avantage de pouvoir obtenir une exonération de la part patronale des cotisations. Dans ce pays, les membres des coopératives cotisent au système national intégré de la santé comme les autres travailleurs et reçoivent les prestations correspondantes.

En Argentine, on essaie d'obtenir une législation relative aux coopératives de travail qui établirait que: *a)* la relation associative des travailleurs d'une coopérative n'est pas une relation de dépendance; *b)* les droits des travailleurs des coopératives sont les mêmes que ceux des travailleurs qui sont dans une relation de dépendance; *c)* il existe une catégorie de retraite pour les travailleurs des coopératives qui met les cotisations sur un pied d'égalité pour obtenir une retraite digne; *d)* les travailleurs des coopératives peuvent être membres des œuvres sociales des syndicats pour avoir une couverture maladie; et *e)* les coopératives de travail sont couvertes par les assurances contre les risques du travail.

Au Brésil, il existait un autre obstacle, celui d'avoir 20 membres au minimum pour constituer une coopérative de travail: ce qui représente un nombre minimal très élevé. Avec la nouvelle loi adoptée en 2012, cette restriction a été levée, et il est dorénavant possible de créer une coopérative de travail à partir de 6 membres. Malheureusement, il existe au Paraguay un seuil similaire pour le nombre minimal de membres. Cependant, l'Institut national des coopératives (Instituto Nacional Cooperativo – INCOOP) a cherché à assouplir cette exigence en prenant en compte la situation réelle des petits collectifs de travail autogérés.

Il ne fait aucun doute que le problème le plus complexe, dans le cas particulier des coopératives issues du sauvetage d'une entreprise, concerne le changement culturel qui doit s'effectuer quand les travailleurs assument la responsabilité de leur propre entreprise. Les erreurs qui se produisent par manque de compréhension de cette nouvelle situation dans le processus d'organisation sont l'une des plus grandes causes de mortalité des coopératives. Prendre conscience qu'ils sont dorénavant les seuls responsables de la nouvelle entreprise, se dégager de la vision du monde imprégnée de la relation de dépendance de l'ouvrier vis-à-vis du patron, motiver tous les membres pour faire face à l'ensemble des défis de cette entreprise, en évitant les réactions individualistes, qui vont à l'encontre du projet collectif, voilà quelques-uns des défis majeurs auxquels ces organisations sont confrontées. Et, ensuite, comprendre qu'il est possible de construire un autre type d'économie, une économie entre les mains des gens, une économie démocratique, en établissant un lien entre les efforts internes et ceux des autres collectifs similaires sur les mêmes territoires et les mêmes secteurs d'activité.

C'est une tâche énorme, et il n'est possible de réussir qu'en étant unis et organisés: que les travailleurs soient unis à leur syndicat et entre eux, et que la coopérative soit unie à d'autres entreprises coopératives pour constituer des

groupes économiques coopératifs, avec une nouvelle organisation du monde du travail et de l'économie en général. Pour atteindre ces objectifs macroéconomiques et implanter avec force les valeurs et les principes de la coopération dans les économies de nos pays, il faut construire des alliances plus larges sur le marché avec le reste du mouvement coopératif de crédit, de logement, de services publics, d'assurances, de consommation, avec les mutuelles, avec les PME associatives, avec les universités et les instituts de recherche.

Nous devons nous insérer avec force dans les secteurs économiques auxquels nous appartenons avec un poids suffisant pour être une option, et pour cela les sixième et septième principes coopératifs sont essentiels: le sixième porte sur la coopération entre les coopératives, et le septième sur l'engagement vis-à-vis de la communauté, qui doit se comprendre également comme un engagement vis-à-vis de l'environnement.

Des exemples montrent que les syndicats jouent un rôle essentiel dans ce processus de construction de ce pouvoir d'entrepreneur des travailleurs que représentent les coopératives. Certains syndicats détiennent des fonds importants pour compenser les retraites, par exemple au Canada et aux Etats-Unis, dont une petite partie pourrait être utilisée pour le rachat d'entreprises que les travailleurs veulent transformer en coopératives. Les syndicats peuvent apporter leur aide par le biais de services de santé, de tourisme et de crédit, avec le pouvoir du lobby syndical. Il suffit de comprendre qu'il s'agit de la stratégie de mise en place du pouvoir, du pouvoir de ceux qui travaillent, de ceux qui font l'économie avec leurs mains et leur tête: le pouvoir des travailleurs. Le syndicat plus la coopérative de travail forment une organisation défensive et offensive à la fois, en défendant le pouvoir d'achat des salariés et des conditions de travail dignes pour les travailleurs en relation de dépendance, alors que les travailleurs des coopératives deviennent les maîtres de l'entreprise et se libèrent du patron; la coopérative étant l'expression maximale du pouvoir des travailleurs sur le lieu de travail.

Syndicats et coopératives font partie de ce même processus de construction d'un pouvoir, le pouvoir de ceux qui produisent sans spéculer, le pouvoir de ceux qui veulent un monde pour tous, dans le respect de l'être humain et de la planète. Ensemble, nous sommes l'alternative au capitalisme néolibéral qui a détruit l'être humain et la planète. Ensemble, nous sommes la nouvelle économie et nous devons rester unis pour la faire grandir, pour que la propriété sociale et l'économie solidaire fassent partie des options, et coexistent avec l'économie publique et l'économie privée à but lucratif en ayant le même pouvoir.

Ce large éventail d'alliances qui renforce nos entreprises a besoin de s'allier aux gouvernements de type populaire pour qu'ils favorisent notre genre d'économie: «Elle est révolue l'époque où le mouvement coopératif était neutre, on ne peut plus être neutre quand le destin de l'humanité est en jeu, nous sommes les travailleurs et nous sommes du côté de ceux qui veulent construire un monde pour tous.

*L'émergence d'entreprises de «l'économie sociale», qui fournissent des services sociaux nécessaires, crée un nouveau modèle d'insertion sociale pour les travailleurs et leurs clients. Ces événements sont souvent perçus par les syndicats comme un recul du service public qui rendait auparavant ces services et une menace pour la qualité de l'emploi, mais devant les pressions budgétaires et les besoins croissants ces initiatives se sont multipliées ces dernières années. Quel bilan pouvez-vous faire de l'économie sociale d'un point de vue syndical? L'économie sociale peut-elle être un partenaire viable pour la prestation de services sociaux et le travail décent?*

Dans la région du Mercosur, et notamment depuis la naissance du CICOPA Mercosur, l'économie sociale et solidaire représente un secteur de l'économie générale dans lequel se développent des entreprises particulières en raison de leur type de propriété et de leur gestion démocratique, et parce que la personne y est prioritaire par rapport au capital sous toutes ses formes. Les coopératives ou les autres formes d'organisations qui développent des services sociaux, et tout particulièrement qui favorisent l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs en situation de vulnérabilité, ne représentent qu'une partie de cet univers. Il est important de comprendre cette situation pour éviter justement de se tromper sur la nature de ces entreprises, car il faut les remettre dans le cadre d'un processus plus large destiné à la transformation non seulement de la situation de ceux qui en sont membres, mais aussi de l'ensemble de la communauté et de la société dans laquelle ils s'inscrivent.

Il faut comprendre également que, malgré les progrès réalisés ces dernières années dans le Mercosur, il existe encore des situations très disparates qui précarisent le monde du travail en général, et notamment après les trois décennies de démantèlement des politiques de protection sociale qui existaient avant cette vague néolibérale.

Le développement des coopératives sociales en particulier, qui, comme on pourra le voir par la suite, ne s'appellent pas ainsi en Argentine, s'est consolidé après la période de crise économique la plus intense de la fin des années 1990 et du début de ce siècle, surtout par rapport à des groupes de personnes en situation de grande vulnérabilité qu'il fallait réinsérer dans le monde du travail. Là aussi, les syndicats ont été très actifs, car ils ont très souvent servi d'intermédiaires pour les contacts ou le soutien initial à ces collectifs et, au fur et à mesure que ce phénomène entrait dans une phase de maturité, ce sont les fédérations correspondantes qui ont pris le relais.

En Argentine, depuis 2003 avec l'élection de Néstor Kirchner comme président, on a eu plusieurs programmes sociaux de réinsertion en échange d'une prestation de travail dans le cadre de coopératives, afin de créer de nouveaux emplois. Dans un premier temps, ces programmes dépendaient du ministère des Travaux publics. On organisait des coopératives de 16 personnes qui devaient construire 4 maisons en quatre mois. Ce système a duré

deux ans, jusqu'en 2005, ensuite il y a eu d'autres programmes de réinsertion qui dépendaient du ministère du Développement social et qui s'appelaient les «programmes de réinsertion par le travail», et on a utilisé le régime des coopératives pour les développer. Dans ces programmes qui peuvent durer de six mois à un an, les participants reçoivent une formation technique et puis, pendant les travaux, une formation coopérative. A la fin du programme, les gens décident s'ils veulent continuer sous la forme de coopérative et essayer de monter une petite entreprise ou s'insérer sur le marché du travail s'ils se sentent assez formés. Sous l'égide du ministère du Développement social, ils ont fait des travaux pour installer des réseaux d'eau et d'assainissement, nettoyer des parcs et des rues, créer des trottoirs et des caniveaux et d'autres petites infrastructures urbaines. Ils ont également construit des centres communautaires intégrés dans les quartiers pauvres, qui sont des installations offrant des services éducatifs, sportifs et de santé. Appelés «formation par les travaux publics», ces programmes sont actuellement destinés à la construction ou à la réparation des installations des organisations de la communauté, comme les clubs, les sociétés de développement, les coopératives scolaires, les cantines communautaires, etc. Ces programmes ont constitué dans les premières étapes 3 700 coopératives. Sur les 6 000 coopératives immatriculées, 4 500 environ appartiennent aujourd'hui à ce type de programmes sociaux et 1 500 sont des coopératives industrielles ou de services.

Il est difficile d'évaluer ces programmes du point de vue du droit du travail, parce qu'il s'agissait de travailleurs exclus, sans revenus fixes, vivant de «petits boulots». Alors passer de rien à 1 200 pesos argentins pour quatre heures de travail représentait un soutien important; en plus de la formation, le participant à ces programmes avait, au bout de quelques mois, amélioré sa situation sur le marché pour pouvoir obtenir un emploi ou pour continuer à travailler dans sa coopérative (ce qui a été le choix de beaucoup de travailleurs).

Par la suite, 25 fédérations de coopératives de travail – dites sociales – sont apparues et ont créé, avec les anciennes fédérations de coopératives industrielles, la CNCT. Cette confédération est actuellement présidée par la Fédération de coopératives de travail unies de Florencio Varela (Federación de Cooperativas de Trabajo Unidas de Florencio Varela – FECOOTRAUNFV) qui regroupe 22 coopératives avec un total de 1 000 membres issus de ces programmes. Ces travailleurs se sont développés en un groupe économique coopératif, se sont insérés sur le marché et font des constructions publiques ou privées. Leur vie s'est transformée en quelques années.

Au début, le gouvernement établissait ces programmes avec les municipalités, mais depuis trois ans il les développe aussi avec les fédérations de coopératives, comme la FECOOTRA, et avec la CNCT. Ces deux dernières ont constitué des équipes spécifiques de travail pour développer ces programmes et les coexécutent avec l'Etat national par le biais du ministère du Développement social et de l'INAES. Quelques syndicats ont participé à ce processus, par exemple le Syndicat de la construction (Unión Obrera

de la Construcción – UOCRA) qui a des écoles de formation technique et qui a donné des milliers de cours aux nouvelles coopératives pour les former aux métiers de la construction. Il existe également une expérience à Lomas de Zamora, où le syndicat de la presse (Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires – UTPBA), par le biais de ses œuvres sociales, et la fédération des instituts de santé (Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud – FAESS) fournissent une couverture de soins primaires de santé à plus de 1 000 membres de coopératives dans cette zone. Dans la zone de La Plata aussi, dans la province de Buenos Aires, le syndicat des éducateurs (Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación de Buenos Aires – SUTEBA) et la CTA ont constitué des coopératives de ce type et fondé une fédération qui est membre de la CNCT. En Argentine, on appelle généralement ces coopératives les «coopératives 3026», car c'est le numéro de la décision de l'INAES qui les a instituées. Ce sont des coopératives simplifiées et si elles ne contiennent pas à la fin du programme elles se désinscrivent.

La FECOOTRA et la CNCT font une évaluation très positive du développement de ces programmes qui combinent formation, réinsertion et une perspective coopérative en un seul programme. Les travailleurs de ces coopératives sont couverts par une assurance contre les accidents du travail et on paie pour eux une cotisation sociale unique qui leur offre une couverture sociale et pour la retraite. Même si c'est à moindre coût, ces travailleurs bénéficient maintenant d'une couverture qu'ils n'avaient pas avant.

En Uruguay, presque la moitié des coopératives de travail existantes sont une variante de coopératives sociales. D'après la législation de ce pays, les coopératives sociales ont un régime spécifique, dont l'objectif est la réinsertion sociale et professionnelle des personnes en situation de vulnérabilité sociale. Ce sont environ 200 entreprises qui passent en général des contrats avec l'Etat. On les considérait initialement comme un régime transitoire mais, une fois arrivées à maturité, elles devaient se transformer en coopératives de travail associé. Cependant cette transition s'est faite difficilement jusqu'à présent, en raison des facilités et des garanties que l'on accorde aux coopératives sociales. Il existe d'autres cas comme celui de la Compagnie urbaine d'insertion (Corporación Urbana de Integración) qui est un consortium d'une dizaine de coopératives sociales et de travail associé qui fournissent une gamme de services diversifiés et complets.

Au Brésil, même si ce phénomène est relativement moins développé, les coopératives sociales se sont lancées avec plus de vigueur dans des initiatives qui comportent des services spécifiques et l'insertion professionnelle des personnes qui ont d'autres types de vulnérabilité que celle des revenus. Ils ont en particulier développé des expériences qui font participer des groupes avec des problèmes mentaux ou sociaux divers, ce qui les rend peut-être plus proches de certaines coopératives sociales européennes.

La maturité technique de la coopérative et les capacités d'entrepreneur de ses membres représentent les plus grands défis auxquels est confronté ce

genre d'entreprise. Il est nécessaire d'échapper à la dépendance exclusive des contrats publics et d'affirmer leurs capacités sur le marché. Par ailleurs, le secteur public doit à l'inverse concevoir cet instrument comme ce qu'il est en réalité: un pont qui sert à réintégrer un grand nombre de travailleurs et de travailleuses qui ont été abandonnés et qui doivent se réinsérer dans le monde du travail. Le défi est en particulier d'apporter de l'aide, sans passer par la contrainte, au développement de l'autonomie des coopératives, et pour cela il serait très important de comprendre les relations économiques spéciales que l'Etat devrait mettre en place avec le monde de l'économie sociale en général.

*Les coopératives de travail formées par les travailleurs autonomes dans l'économie informelle, qui ne peuvent pas s'organiser de façon traditionnelle, ont donné une voix aux travailleurs. Les syndicats ont souvent aidé les travailleurs en créant des coopératives de services (d'épargne et de crédit, de logement, des coopératives de consommation) pour améliorer leur pouvoir de négociation et leurs moyens d'existence. Est-ce que ces initiatives ont réussi et sont-elles durables? Quelles sont les raisons de leur succès? Comment cela change-t-il la relation entre les syndicats et les travailleurs du secteur informel? Comment se sont améliorées les conditions de travail des travailleurs indépendants?*

Au niveau de la région, il existe un grand nombre d'initiatives de services qui ont été développées à partir d'une initiative syndicale, pour répondre aux valeurs d'entraide et de solidarité, et donc sous diverses formes de l'économie sociale et solidaire.

En Argentine, les syndicats ont en plus créé des mutuelles proposant aux travailleurs des services de santé, des services de tourisme, des médicaments, des assurances, etc. La Fédération des mutuelles syndicales (Federación de Mutuales Sindicales) témoigne de leur présence, de leur pérennité et de leur puissance. Ces mutuelles ont réussi et développent des activités multiples dans différents secteurs professionnels comme ceux des camionneurs, des métallurgistes, des ouvriers du textile, etc. Ces organisations défendent le pouvoir d'achat des salaires en mettant à la portée des membres du syndicat des services moins chers que sur le marché privé. C'est en matière de tourisme social qu'elles se sont beaucoup développées; les hôtels et les campings appartenant à des syndicats, ou pour beaucoup à des mutuelles, offrent à leurs membres de meilleures possibilités de passer leurs vacances.

En Uruguay, les syndicats ont pour leur part développé leurs propres organisations de prestations de services, en choisissant généralement le format des coopératives d'utilisateurs, notamment pour la consommation et le logement. En dépit de la pression exercée par les gigantesques groupes internationaux avec la concentration oligopolistique du secteur des grandes surfaces



commerciales, les coopératives de consommation en Uruguay sont des entreprises très importantes pour les travailleurs, comme celles des travailleurs du secteur de l'enseignement (Cooperativa Magisterial), des employés de banque (Cooperativa Bancaria), des employés du tribunal électoral (Cooperativa Electoral) ou celle des ouvriers et employés de l'administration départementale (Cooperativa Municipal). Toutes – on pourrait encore en énumérer des dizaines – sont issues de l'initiative de leur syndicat. Les coopératives de logement d'origine syndicale sont encore plus nombreuses. Elles ont donné naissance à deux grandes fédérations selon les modalités utilisées – l'épargne collective préalable ou l'aide mutuelle directe au processus de construction: la Fédération de coopératives de logements (Federación de Cooperativas de Vivienda – FECOVI) et la Fédération uruguayenne de coopératives de logements par aide mutuelle (Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua – FUCVAM). Chaque fédération regroupe environ 500 coopératives.

Les coopératives de consommation en Argentine sont également d'origine ouvrière. La coopérative El Hogar Obrero a commencé par la construction de logements avant de devenir la coopérative de consommation la plus importante du pays. La Cooperativa Obrera, dont le siège est à Bahía Blanca et qui a 1 200 000 membres et 100 succursales, a été constituée à l'origine par des ouvriers du secteur de la boulangerie.

A l'exception des coopératives de travail, le reste du mouvement coopératif exerce ses activités en embauchant des travailleurs en relation de dépendance. Cela s'applique aux coopératives de logements, de consommation, de crédit, aux banques coopératives, aux coopératives de services publics, d'assurances, d'agriculteurs, etc. Elles comptent toutes des travailleurs qui ont un lien de dépendance et participent aux négociations paritaires du côté patronal, ainsi leurs travailleurs sont représentés par le syndicat approprié de leur secteur. Par exemple, les coopératives électriques négocient avec le syndicat de l'électricité, les banques coopératives négocient avec le syndicat des banques, les coopératives de consommation négocient avec le syndicat du commerce, etc.

Un débat s'installe, à partir de l'expérience de Mondragon, pour savoir si les travailleurs de ces coopératives devraient être à l'avenir associés à la gestion et partager la direction de la coopérative avec les sociétaires. Actuellement, ce sont les sociétaires uniquement qui dirigent les coopératives. En Argentine, les syndicats s'y sont opposés pour le moment, par crainte de voir les travailleurs devenir indépendants et cesser de contribuer à la caisse du syndicat.

Néanmoins ce débat semble s'approfondir parce que dans ces coopératives les informations stratégiques sur le développement des affaires ne sont pas entre les mains des sociétaires, mais entre les mains des travailleurs en relation de dépendance, ce qui engendre des conflits d'intérêts. Tous devraient être sociétaires, les uns pour la consommation et les autres pour la gestion, et participer aux résultats de l'entreprise qui est à tous.



*Quels sont les modèles de bonne entente entre les syndicats et les coopératives qui ont réussi et quels enseignements peut-on en tirer? A ce propos, on affirme souvent que les coopératives de travail offrent de meilleures conditions de travail et un travail qui a plus de sens, mais en a-t-on la preuve? Quelles sont les situations qui permettent d'avoir des conditions de travail décentes dans ce type de coopératives?*

Quand syndicats et coopératives, ou fédérations de coopératives, travaillent main dans la main, on renforce à la fois les possibilités des entreprises coopératives et celles des syndicats qui cherchent à remplir leur rôle social et politique.

Il est vrai qu'il existe des coopératives qui offrent de meilleures conditions de travail et des avancées sociales qui vont au-delà des conventions collectives du syndicat, mais elles sont minoritaires. L'immense majorité des coopératives essaie d'observer les conventions collectives de la branche correspondante et de respecter les prix du marché.

Si les membres des coopératives obtiennent des conditions de travail inférieures à celles du marché, et qu'ils ne réussissent pas à augmenter leur capital, ils s'en vont dans des entreprises privées. En Argentine et en Uruguay, les postes les plus bas de la hiérarchie gagnent plus que la convention collective, alors que les postes les plus hauts dans la hiérarchie gagnent un peu moins que sur le marché, ce qui crée fréquemment des problèmes lorsque l'esprit coopératif n'est pas très développé.

Quand l'entreprise fonctionne bien, on peut voir apparaître d'autres problèmes, comme un manque significatif de capitalisation car on donne la priorité aux revenus monétaires aux dépens de l'avenir de l'entreprise. Cette tendance est d'autant plus forte que l'adhésion du groupe à la coopérative est faible et que l'âge moyen des travailleurs est élevé, ce qui les amène à prendre des décisions pour le court terme au détriment de l'avenir de l'entreprise.

Le respect des droits, c'est le travail conjoint du syndicat et des fédérations de coopératives, dans le processus de changement culturel par lequel doivent passer les travailleurs quand ils deviennent propriétaires de l'entreprise. Pour que l'entreprise coopérative réussisse, il est important de ne pas perdre l'identité des travailleurs, l'appartenance idéologique au mouvement, les convictions sur les droits.

Nous pensons que les syndicats, qui représentent les ouvriers dépendants, et les fédérations de coopératives, qui représentent les entreprises coopératives, peuvent travailler ensemble parce que nous sommes tous des travailleurs, certains sont dans un lien de dépendance et d'autres sont maîtres de leurs outils de production, mais nous sommes tous des travailleurs. Et nous estimons que les droits des travailleurs doivent être tous les mêmes, nous devons avoir les mêmes droits et avantages, sauf que ces droits et ces avantages, nous les coopérateurs de travail, nous les payons avec les résultats de nos entreprises et qu'il est de notre responsabilité de nous les payer, alors que,

pour ceux qui sont dans une relation de dépendance, c'est le patron qui est responsable de ce paiement; mais, quoi qu'il en soit, c'est toujours à partir des résultats que créent les travailleurs avec leur effort.

Dans la région, l'articulation entre le mouvement syndical et le mouvement des coopératives de travail n'a cessé d'augmenter. C'est dans ce sens qu'en Argentine la CGT et la CNCT ont participé ensemble à plusieurs activités de l'économie sociale, en convergeant sur des projets communs comme le Réseau de coopératives de la métallurgie de la République d'Argentine (Red de Cooperativas Metalúrgicas), patronné par la CNCT et l'UOM. En Uruguay, un lien permanent a été institutionnalisé entre la FCPU et la centrale des travailleurs (Plenario Intersindical de Trabajadores – Convención Nacional de Trabajadores – PIT-CNT), qui ont signé plusieurs documents relatifs à des programmes visant à renforcer le travail en autogestion. Il existe une convention spécifique entre la FCPU et le PIT-CNT dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail, qui comprend la formation et l'assistance technique aux membres des coopératives de travail. Au Brésil, la naissance d'UNISOL est directement liée à la CUT, et un échange réciproque de délégués s'opère entre les deux institutions.

Les situations sont certainement différentes selon les cas, comme le mouvement des coopératives de travail de la région, mais il existe une forte volonté de rapprochement avec le mouvement syndical. Cette volonté est inscrite dans les accords du CICOPA Mercosur dans son plan stratégique pour la région, qui a donné la priorité aux contacts et à l'articulation avec la Coordination des centrales syndicales du Cône sud (Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur – CCSCS) et avec les bureaux de l'OIT pour l'Amérique (avec ACTRAV et avec le bureau des coopératives).

# Les coopératives de travailleurs en Argentine

*L'Association nationale des travailleurs  
autogérés rattachée à la Centrale  
des travailleurs d'Argentine*

**Bruno Dobrusin**

Université de Buenos Aires, Faculté des sciences sociales

## Introduction

Ce document examine l'évolution de l'Association nationale des travailleurs autogérés (Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados – ANTA) au sein de la Centrale des travailleurs d'Argentine (Central de Trabajadores de la Argentina – CTA). L'ANTA est une organisation qui regroupe des travailleurs issus de différentes coopératives, dont la plupart ont vu le jour après la crise économique qui a éclaté en Argentine en 2001, à l'occasion de laquelle de nombreuses petites et moyennes entreprises ont été récupérées par les travailleurs. Il analyse la façon dont cette association s'est imposée en tant qu'organisation au sein d'un syndicat (CTA) ainsi que la dynamique de la relation entre ces deux organisations. Cette relation est considérée comme étant l'un des éléments moteurs qui ont assuré la viabilité des coopératives. Ce document se penche également sur les aspects plus complexes de cette relation et sur les dysfonctionnements qui entravent le développement du mouvement coopératif lorsqu'il est associé aux syndicats.

Le mouvement coopératif qui est représenté au sein de l'ANTA doit sa particularité à son identité en tant qu'organisation de travailleurs qui appartient au mouvement syndical. Le débat qui porte sur la question de la représentation et de la participation des coopératives au sein des syndicats ne date pas d'hier. Le cas dont il s'agit ici renouvelle le débat puisqu'il ne traite pas de l'affiliation des travailleurs de coopératives à un syndicat déjà établi, mais de la création de leur propre syndicat (ANTA) dans le cadre de la structure d'une confédération (CTA). Cette décision repose à la fois sur l'identité (les membres étant identifiés en tant que «travailleurs») et sur la pratique, car les coopératives qui ont intégré la CTA ont reçu le soutien complet des organisations de travailleurs qui sinon ne s'intéresseraient pas à leurs revendications.

Nous allons brièvement examiner, à titre de comparaison, la dynamique d'un autre groupe de coopératives de travailleurs, créé dans le cadre du plan financé par le gouvernement de 2009, «Argentina Trabaja» («L'Argentine travaille»). Ce plan a été conçu comme une mesure anticyclique destinée à faire contrepoids aux revers économiques qui ont affecté l'Argentine en 2009 et à stimuler la création et la demande d'emplois. L'idée maîtresse de ce plan était de subventionner la création de coopératives de travailleurs (ministère du Développement social, 2009) qui auraient pour tâche de développer différentes activités, essentiellement dans les secteurs du bâtiment et de l'entretien des espaces publics.

Les coopératives Argentina Trabaja peuvent être considérées comme un exemple de coopératives de travailleurs sans appartenance syndicale et fortement dépendantes de l'Etat (politiquement et économiquement), qui n'ont pas réussi à s'établir en tant qu'entités autonomes.

En étudiant les relations entre l'ANTA et la CTA, puis en comparant la façon dont ces coopératives de travailleurs se sont développées par rapport à celles mises sur pied dans le cadre du plan Argentina Trabaja, nous nous

proposons d'analyser les potentialités et les limites des coopératives de travailleurs, leur capacité à s'associer aux mouvements de travailleurs et leur relation complexe avec l'Etat. Ce document n'a pas pour objet d'arrêter une opinion définitive et de décréter que les coopératives de l'ANTA sont une totale réussite tandis que les autres ne le sont pas, mais plutôt d'établir une comparaison propice au futur développement de ce secteur fondamental pour la participation des travailleurs à l'économie.

Ce document se divise en quatre parties. La première partie retrace l'historique de l'ANTA et de la CTA. La deuxième partie étudie les relations entre ces deux secteurs, en y ajoutant une analyse théorique de la relation entre syndicats et coopératives. La troisième partie présente le plan Argentina Trabaja et compare son évolution avec celle de l'ANTA. La quatrième partie formule les remarques finales et donne son analyse.

### CTA et ANTA: la remise en question de l'organisation traditionnelle

L'un des effets les plus lourds de conséquences des politiques néolibérales sans concessions mises en place au cours des années 1990 en Argentine est le processus de désindustrialisation, notamment dans les petites et moyennes entreprises (PME). Vers la fin de cette décennie, les usines se sont vidées de leurs travailleurs et le chômage a atteint des niveaux records, dépassant les 25 pour cent (Teubal, 2004). Trois différents groupes d'acteurs ont riposté à cette crise socio-économique: les chômeurs qui ont bloqué les routes (*piqueteros*), les travailleurs qui ont récupéré leurs usines et leurs entreprises (processus désigné sous le nom d'«entreprises récupérées») et les comités de quartier (Svampa, 2011). Une caractéristique commune à ces groupes tient au fait qu'ils n'étaient pas représentés dans les organisations politiques et sociales existantes. Les partis politiques avaient perdu toute légitimité puisque les deux partis principaux (Unión Cívica Radical – UCR, le parti radical, et Partido Justicialista – PJ, le parti péroniste) avaient été au cœur de la stratégie néolibérale.

La CTA a toutefois été une exception à cette «crise de représentation». Cette centrale s'est imposée comme une alternative à la Confédération générale du travail toute-puissante qui, estimait-on, avait fait trop de compromis avec l'administration néolibérale de Carlos Menem. La CTA était un produit de la lutte contre les politiques néolibérales (Etchemendy, 2005) et de la recherche d'une nouvelle forme d'organisation politique et sociale en Argentine (Martuccelli et Svampa, 1997). A l'origine, la CTA était essentiellement orchestrée par les syndicats du secteur public, notamment les enseignants et les fonctionnaires de l'Etat. La principale contribution que la CTA a apportée au mouvement des travailleurs fut de reconsidérer le concept de travailleur (del Frade, 2004 et 2010; Rauber, 1999). Elle est partie du principe

que, compte tenu du processus de désindustrialisation et du chômage de masse, la communauté elle-même ainsi que les bidonvilles (Rauber, 1999) étaient devenus la nouvelle «usine» et que, de fait, le mouvement ouvrier devait organiser aussi bien les travailleurs qui étaient au chômage que les travailleurs qui étaient pourvus d'un emploi. La CTA ainsi créée a donc, de concert avec d'autres mouvements sociaux qui ont intégré la même organisation, largement milité et œuvré en faveur de la réorganisation de la main-d'œuvre.

A la fin des années 1990, la CTA était établie en tant qu'organisation de masse (forte de plus d'un million de membres) et avait intégré des travailleurs syndiqués, des chômeurs, des jeunes, des mouvements environnementaux et des organisations communautaires (del Frade, 2004). Ce fut un exemple d'organisation de travailleurs qui s'est développée pendant la période néolibérale (Palomino, 2005). Au moment où les rachats d'entreprises ont commencé et où les travailleurs se sont mis à chercher des lieux pour s'organiser, la CTA a été la seule grande organisation qui a pu les intégrer afin qu'ils mènent un combat d'envergure. Les coopératives de travailleurs se sont tout d'abord affiliées chacune séparément, puis ont franchi une étape supplémentaire dans leur organisation et ont créé l'ANTA (Ghirelli et Alvarez, 2009).

L'ANTA a été fondée en 2005 dans l'objectif de créer un nouveau syndicat représentatif des travailleurs autogérés. Elle n'est pas la première association de travailleurs autogérés, car les usines récupérées ont, dès le départ, tenté de s'organiser en différents groupes (Rebón, 2005; Magnani, 2003; Lavaca Collective, 2007). Le nombre d'organisations représentatives des entreprises ainsi récupérées s'est en fait accru depuis le début du processus (Ruggeri, 2011), ce qui est dû essentiellement aux différentes stratégies de soutien et d'action adoptées par chaque organisation.

L'ANTA se distingue par deux traits caractéristiques: premièrement, elle s'efforce d'être un syndicat représentatif des travailleurs autogérés, qu'ils viennent ou non d'une entreprise récupérée; deuxièmement, la création de l'association s'est inscrite dans le cadre d'une organisation de travailleurs, la CTA. De ces deux caractéristiques, la décision de s'associer à la CTA en tant que membre, plutôt que partenaire, est la plus significative. A quelques exceptions près, l'engagement dans un mouvement syndical n'a pas été bien perçu dans le cadre des rachats d'entreprises (Davalos et Perelman, 2003; Martí, 2006)<sup>1</sup>. Deux raisons expliquent ce manque d'engouement: premièrement, la principale confédération syndicale, la Confédération générale du travail, s'est toujours rangée du côté des propriétaires d'entreprises qui avaient été récupérées (Dobrusin, 2012) et, deuxièmement, cette confédération était généralement

---

1. Parmi les exceptions, on citera le cas du Syndicat des travailleurs de la métallurgie (Unión Obrera Metalúrgica – UOM) dans la ville de Quilmes, rattachée à la province de Buenos Aires. L'UOM a apporté un large soutien aux travailleurs dans leur lutte pour les rachats d'entreprises, surtout dans les entreprises où le syndicat était représenté. Pour obtenir plus de détails, se référer à Davalos et Perelman, 2003.

perçue comme une organisation qui avait trahi les travailleurs tout au long de la dernière décennie et ne pouvait donc plus être digne de confiance.

Huit ans après sa création, l'ANTA regroupe aujourd'hui plus d'une centaine de coopératives de travailleurs dans tout le pays (Ghirelli et Alvarez, 2009), certaines étant des entreprises récupérées et d'autres des coopératives organisées depuis le début. La plupart sont des entreprises qui ont été reprises par les salariés au cours de la crise socio-économique de 2001. Les coopératives organisées au sein de l'ANTA ont trois éléments fondamentaux en commun: la gestion démocratique de l'organisation du travail et de la production; la propriété en commun telle qu'elle existe dans le reste du mouvement coopératif (Albergucci et coll., 2009); et leur identité en tant que «travailleurs» plutôt que «partenaires dans une entreprise» (Ghirelli et Alvarez, 2009). Ce dernier élément explique pourquoi elles font partie de la CTA.

Une étude menée dans le cadre de l'Espace de l'économie sociale de la CTA (Albergucci et coll., 2009) et reposant sur six études de cas a révélé que les coopératives au sein de l'ANTA ont obtenu des résultats positifs sur plusieurs fronts. Tout d'abord, elles versent des salaires supérieurs, parfois le double, au salaire minimum. Deuxièmement, elles ont toutes progressé (en nombre de participants) de quelque 321 pour cent en moyenne. Troisièmement, l'essor des coopératives ne s'est pas fait dans le vide, mais il a été porté par les améliorations intervenues dans la communauté dans laquelle elles étaient organisées, ce qui témoigne de l'importance, pour le mouvement coopératif, d'être en relation étroite avec le contexte social.

Dans l'ensemble, l'expérience de l'ANTA a été plus que probante, car elle a fourni des gisements d'emplois décents en périodes de crise économique et a amélioré la capacité des travailleurs à gérer l'organisation du processus de production.

## Les coopératives et les syndicats

De tout temps, les syndicats et le mouvement coopératif ont entretenu une relation complexe. En ce qui concerne les entreprises récupérées et les coopératives de travailleurs qui se sont formées à cette occasion, leur relation avec le mouvement syndical n'a pas vraiment fait l'objet d'un examen approfondi, à quelques exceptions près (Davalos et Perelman, 2003; Martí, 2006; Dobrusin, 2012). Le cas à l'étude est l'exemple d'une coopérative de travailleurs qui s'est engagée dans un syndicat. Un facteur important est l'identité de «travailleurs» des coopératives qui se sont organisées au sein de l'ANTA (Albergucci et coll., 2009; Ghirelli et Alvarez, 2009; ANTA, 2007). Il s'agit là d'un aspect non négligeable puisque les coopératives – même les coopératives de travailleurs – ne s'identifient pas toutes à un syndicat. Pour de nombreuses entreprises récupérées en Argentine, les syndicats ont souvent été un pilier de l'opposition à l'occupation des usines par les travailleurs (Dobrusin, 2012).

Un autre élément est le soutien que la CTA apporte à l'ANTA dans ses revendications auprès de l'Etat. Même si, symboliquement, le mouvement est important, les coopératives de travailleurs restent relativement marginales en Argentine; les revendications du secteur sont très spécifiques et, sans l'aide d'une grande organisation, elles ne retiennent guère l'attention. La CTA a donc fourni à l'ANTA un cadre mobilisateur et les moyens financiers nécessaires pour s'engager (Albergucci et coll., 2009). Pour les coopératives qui ont été créées à la suite de la reprise d'une entreprise par les travailleurs, la collaboration a consisté essentiellement à dispenser des conseils juridiques et à soutenir la mobilisation aux portes de l'entreprise pour la défense des travailleurs se trouvant à l'intérieur. De plus, l'agence de presse de la CTA (ACTA) contribue largement à promouvoir le travail et les services fournis par les coopératives engagées dans l'ANTA. La CTA a aussi donné des outils didactiques aux coopératives à l'issue de la création, au sein de sa structure organisationnelle, de l'Espace de l'économie sociale qui a été chargé d'organiser des ateliers et de concevoir des outils de renforcement des capacités à l'intention des coopératives de l'ANTA, ainsi que d'encadrer le développement de ces coopératives.

Le fait que l'ANTA a été créée dans l'idée d'être elle-même un syndicat est un élément déterminant de cette relation. Alors que la plupart des autres organisations coopératives étaient des «mouvements» ou des «fédérations», l'ANTA se définissait elle-même comme un syndicat qui défend les droits de travailleurs particuliers. La principale ligne d'action de son premier congrès en 2005 a été de faire pression pour obtenir une nouvelle loi sur les travailleurs des coopératives, qui prenne en compte le travailleur autogéré, ignoré jusqu'ici du cadre légal. Cette mesure devait entraîner un changement significatif, car cette loi devait permettre aux travailleurs qui participent aux coopératives de bénéficier d'un système réglementé de sécurité sociale et de soins de santé, deux aspects aujourd'hui problématiques compte tenu du vide juridique (Albergucci et coll., 2009). La deuxième initiative proposée par l'ANTA a été la création d'un fonds pour le renouveau technologique, qui devait aider les coopératives de travailleurs à moderniser leur outil de travail (Ghirelli et Alvarez, 2009).

La relation avec la CTA n'est pas unilatérale, puisque la CTA a aussi bénéficié de l'intégration de l'ANTA dans sa structure. Comme cela a été mentionné antérieurement, les coopératives de travailleurs n'ont pas une grande envergure, que ce soit par leur taille ou leur impact sur l'économie, mais elles ont un poids symbolique non négligeable, puisqu'elles représentent la capacité des travailleurs à gérer eux-mêmes le système de production. Elles permettent aux travailleurs d'apporter une réponse concrète à la crise économique et de trouver une solution pratique au chômage (Martí, 2006).

Pour la CTA, le fait de soutenir le combat de ce groupe de travailleurs témoigne de sa volonté de voir les travailleurs se responsabiliser et prendre leur destin en main. De plus, la CTA a invariablement adhéré aux principes



socialistes (Rauber, 1999) et a toujours été fermement convaincue de l'aptitude des travailleurs à gérer leurs propres affaires. Ce sont les coopératives de travailleurs qui représentent le mieux une situation créée par l'entrée en force des organisations de travailleurs dans un système de production. L'adhésion de l'ANTA à la CTA nous fait dire que le combat des coopératives s'inscrit dans le continuum des luttes du mouvement ouvrier (Martí, 2006).

### **D'une approche participative, inspirée par la base, à une approche directive, imposée par le sommet: le plan Argentina Trabaja comme contre-exemple**

Les coopératives de travailleurs décrites dans les parties précédentes illustrent l'exemple d'un mouvement de travailleurs créé dans une autonomie totale par rapport à l'Etat, celui-ci étant même généralement, dans le cas des entreprises récupérées, opposé à elles. Ces dernières années toutefois, le gouvernement argentin s'est employé à promouvoir la formation des coopératives de travailleurs, notamment lors des premiers contrecoups de la crise économique mondiale de 2009. Pour parer aux effets négatifs de la crise mondiale sur l'emploi et la demande, le gouvernement a adopté une mesure anticyclique et a ainsi mis au point un plan désigné sous le nom d'Argentina Trabaja (L'Argentine travaille). Argentina Trabaja est un programme atypique d'aide sociale, puisqu'il fait appel à une subvention de l'Etat destinée à créer des coopératives de travailleurs par l'intermédiaire des municipalités et des organismes sociaux (Fernández, 2012). Ces coopératives doivent être adaptées aux circonstances et ont été organisées à l'origine pour regrouper entre 80 et 120 membres, chiffre qui a été ensuite revu à la baisse de façon à ce qu'elles ne comportent que 30 membres. L'idée qui sous-tend ce programme est de «promouvoir le développement économique et l'inclusion sociale, en créant des emplois décents qui reposent sur une assise communautaire et en favorisant les organisations locales de travailleurs» (ministère du Développement social, 2009).

Ce plan est novateur en matière d'assistance sociale du fait qu'il n'accorde pas d'aides individualisées aux chômeurs qui recherchent un emploi, mais qu'il fournit les outils propices à l'organisation de ces travailleurs en coopératives et donne ainsi, par l'intermédiaire des administrations locales, la possibilité aux coopératives d'obtenir du travail. Le discours du ministère du Développement social porte sur le rôle de l'économie sociale et solidaire qui doit être un outil essentiel pour promouvoir le développement économique et le travail décent (Fernández, 2012).

Ce plan a permis d'organiser quelque 100 000 travailleurs, répartis dans plus de 6 000 coopératives dans tout le pays, et il représente un investissement annuel de 5 milliards de pesos, à peine moins de 1 milliard de dollars des Etats-Unis (*La Nación*, 2013). C'est l'un des plans d'investissement social les plus ambitieux de ces dernières années en Argentine et il constitue une véritable

révolution conceptuelle dans les politiques d'assistance sociale qui, plutôt que d'accorder une aide à un quidam (comme lors des pires moments de la crise de 2001), réclament que le bénéficiaire joue un rôle actif. L'épicentre de ce plan est la province de Buenos Aires, où la pauvreté est la plus criante. Les coopératives fournissent essentiellement des services sociaux comme le nettoyage des rues.

Argentina Trabaja représente une nouvelle forme de politique sociale, dont l'idée est de ne pas assister seulement les travailleurs dans le besoin, mais aussi de leur fournir les outils leur permettant d'avoir une vie décente, et cela de manière durable. Il n'y a pas lieu ici de remettre en cause les fondements théoriques de cette politique. Il s'agit plutôt de remettre en question les modalités d'application du plan et la nature des «coopératives» engagées. Un élément pertinent de la critique porte sur le concept de coopératives de travailleurs. Selon certains spécialistes, les coopératives instituées dans le cadre d'Argentina Trabaja ne le sont que de nom, vu qu'elles ne sont pas organisées à partir d'une base autonome et qu'elles n'ont pas la capacité de définir leurs domaines d'emploi (Lo Vuolo, 2010). De plus, l'idée que l'économie sociale est «l'économie des pauvres» s'en trouve renforcée du fait que ce plan applique des règles très restrictives quant à l'admission des participants. Selon le gouvernement, seules les personnes dépourvues d'un emploi permanent, ne percevant aucun plan de retraite, aucune aide sociale ou autre type de prestation fournie par l'Etat peuvent bénéficier de ce dispositif (ministère du Développement social, 2009). La paperasserie administrative qu'impose l'admission au plan rend cet accès difficile à ceux qui appartiennent aux classes les plus modestes. On reste donc dans le concept d'une politique sociale ciblée qui ne garantit aucun droit nouveau aux travailleurs qui sont admis, mais les lie politiquement à la municipalité pour laquelle travaille la coopérative (Lo Vuolo, 2010).

Une autre critique importante porte sur le niveau de revenus des coopératives. Le gouvernement «subventionne» les coopératives à raison de 1 200 pesos par membre et par mois (environ 220 dollars des Etats-Unis), auxquels s'ajoutent 700 pesos pour la productivité et la participation aux tâches (Fernández, 2012). Dans la conception originale du plan, ce revenu était censé être une subvention qui devait être complétée par les recettes obtenues par les coopératives en dehors de tout plan gouvernemental. Or, la grande majorité des coopératives du plan Argentina Trabaja ne sont pas viables sans le financement du gouvernement, et les revenus versés aux membres se limitent à ces 1 900 pesos (Fernández, 2012). Le problème majeur est que les coopératives ainsi créées ne peuvent fonctionner sans l'organisation ni le financement de l'Etat, et que le niveau des revenus est bien en deçà du salaire minimum légal. Les différents mouvements sociaux qui ont créé les coopératives participant à ce plan ont réclamé une augmentation du niveau des aides, puisque les travailleurs n'ont pas d'autres revenus.

Le plan Argentina Trabaja montre bien que le mouvement coopératif a besoin d'être autonome par rapport à l'Etat et viable sans le financement de celui-ci. L'idée de créer des coopératives de travailleurs pour faire face aux

difficultés socio-économiques découlant d'une crise conjoncturelle présente un intérêt certain. Mais cela se complique lorsque, après plusieurs années de fonctionnement, les coopératives continuent d'être tributaires du financement de l'Etat et que, de son côté, celui-ci, surtout au niveau municipal, a recours aux coopératives pour effectuer des tâches qui devraient être exécutées par les agents de l'Etat. La relation symbiotique des coopératives avec l'Etat s'est traduite, dans la pratique, par l'émergence d'un travail informel à différents niveaux étatiques, à savoir aux niveaux local, provincial et national. A cet égard, les coopératives regroupées au sein de l'ANTA ont gagné en crédibilité et se sont imposées comme un contre-exemple, en tant que coopératives gérées par les travailleurs, qui subsistent par leurs propres moyens, sans l'aide de l'Etat et avec le soutien actif du mouvement syndical. Cette comparaison fait l'objet d'une analyse plus précise dans la partie suivante.

### **Les coopératives en temps de crises économiques: quels avantages pour la main-d'œuvre et l'Etat?**

Le mouvement coopératif a prouvé qu'il était une solution tangible et viable pour les travailleurs en temps de crise. Dans les pays du Sud, le mouvement coopératif a montré que, grâce à l'économie sociale et solidaire, il pouvait fournir aux travailleurs les moyens d'obtenir un travail décent et de contribuer au développement économique (Favreau, 2007). Deux études récentes financées par la Confédération européenne des coopératives de production et de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises sociales et participatives (CECOP CICOPA Europe) (Zevi et coll., 2011; Roelants et coll., 2012) ont révélé que le mouvement coopératif n'a pas seulement réussi à survivre aux affres de la crise, mais qu'il s'est avéré une alternative économique possible aux politiques néolibérales. Les cas qui sont analysés dans ce document illustrent aussi la capacité dont peut faire preuve le mouvement coopératif lorsqu'il s'agit de parer à une crise économique. Ce sont deux cas différents qui sont intervenus à deux périodes différentes dans l'histoire récente de l'Argentine. Le premier cas, le plus significatif, est celui du syndicat des coopératives, l'ANTA, constitué essentiellement d'entreprises qui ont été récupérées par les travailleurs lors du mouvement de résistance au néolibéralisme économique et à la désindustrialisation des années 1990. Le deuxième cas, les coopératives issues du programme gouvernemental Argentina Trabaja, est aussi le produit d'une crise économique (la crise économique mondiale qui s'est déclenchée en 2008), mais ce n'est pas une riposte initiée par la base, c'est-à-dire les travailleurs eux-mêmes. Argentina Trabaja est un plan imposé par le haut qui tend à promouvoir la création de coopératives de travailleurs et qui bénéficie d'aides substantielles de la part de l'Etat. Dans les deux cas, nous sommes en présence de coopératives de travailleurs créées pour faire face à une crise socio-économique, mais la différence entre les deux se situe à deux niveaux: la relation

avec le mouvement syndical et la relation avec l'Etat. La relation avec l'Etat et les syndicats fait polémique pour l'une des principales caractéristiques inhérente aux sept principes prônés par l'Alliance coopérative internationale (ACI, 2007), celle de l'autonomie et de l'indépendance des coopératives.

Le mouvement coopératif du Pays basque, fort de l'expérience de Mondragon, considère que l'autonomie des coopératives de travailleurs est essentielle au développement et à la viabilité du mouvement (Sarasua et Udaondo, 2004). Mieux, l'idée d'autogestion est comprise comme étant l'institution du travail en autonomie au sein de communautés dont le fonctionnement repose sur l'autonomie. Dans cette définition, le mouvement coopératif est considéré comme étant presque complètement autonome, sauf par rapport à la communauté environnante. Le cas de l'ANTA et de son affiliation à la CTA présente des similitudes par rapport à cette conception, mais met en exergue des différences notoires. L'ANTA envisage bien la nécessité d'être autonome mais c'est, dans son esprit, par rapport à l'Etat, et non par rapport aux autres mouvements sociaux (ANTA, 2007; Ghirelli et Alvarez, 2009). En plaçant l'identité de travailleurs au cœur du mouvement, les coopératives de l'ANTA sont fermement convaincues de la nécessité d'être en lien avec le mouvement syndical, puisqu'elles se considèrent elles-mêmes comme faisant partie intégrante de ce mouvement. L'affiliation à la CTA est aussi bien un choix tactique qu'une question d'identité. C'est un choix tactique puisqu'il a procuré à l'ANTA une vaste plateforme pour formuler les revendications nécessaires au nom des coopératives organisées en son sein. Dans ce sens, les coopératives de l'ANTA ne sont pas «indépendantes» des mouvements de travailleurs et elles ne sont pas indépendantes des communautés qui l'entourent. Elles sont certes indépendantes, partiellement tout du moins, de l'Etat.

L'analyse comparative des coopératives fonctionnant dans le cadre du plan Argentina Trabaja porte au cœur du débat le rôle de l'Etat dans le développement du mouvement coopératif. Dans le cas de l'Argentine, à l'époque où l'ANTA s'est constituée, l'Etat, tout particulièrement les administrations locales, s'était insurgé contre les initiatives des travailleurs, car il les considérait comme une attaque à la propriété privée et les voyait comme des obstacles potentiels au bon fonctionnement de l'appareil étatique péroniste en Argentine (Levitsky, 2003; Dobrusin, 2012). Les coopératives d'Argentina Trabaja sont un produit de l'Etat qui a voulu les promouvoir comme solution au chômage en temps de crise extérieure. C'est pourquoi leur dépendance vis-à-vis de l'Etat est essentielle à leur survie. Comme cela a été mentionné dans la troisième partie, la majorité des coopératives engagées dans ce programme sont tributaires de l'Etat pour le financement de leurs projets de même que pour les décisions portant sur le domaine d'intervention de chaque coopérative (les municipalités définissent en général quel type de travail doit être accompli).

Cette relation tout à fait différente avec l'Etat renforce aussi le rôle du syndicat pour l'ANTA. Lors de la création de la plupart des coopératives

et de l'ANTA, en 2005, la situation socio-économique de l'Argentine était catastrophique et l'engagement de l'Etat dans l'économie n'était pas encore bien établi (Svampa, 2011). La nécessité d'associer des acteurs de poids à la récupération des entreprises et à la promotion des coopératives est devenue une question de survie pour les coopératives organisées au sein de l'ANTA. Le rôle de la CTA a été fondamental à plus d'un titre: elle a apporté son appui aux coopératives, elle les a placées sur le devant de la scène et a mis des locaux à leur disposition pour qu'elles puissent examiner la situation de milliers de travailleurs de coopératives qui, pour faire face aux difficultés de leur entreprise, décidaient de prendre en main la production de l'usine.

Les expériences qu'a connues l'Argentine au début des années 2000 par rapport aux mouvements sociaux et aux nouvelles formes d'organisations sociales montrent que, si les coopératives ont été dépendantes vis-à-vis d'autres mouvements, c'est essentiellement en raison de l'absence de l'Etat ou de la posture répressive qu'il adoptait lorsqu'il était présent (en ce qui concerne notamment le chômage et la récupération d'entreprises). L'action de ces organisations a confirmé, comme cela a été décrit pour l'ANTA, les aspects soulignés par Vieta (2010) et par le rapport de la CECOP (Roelants et coll., 2012), puisqu'elles ont résisté à la crise financière mondiale, fournissant aux travailleurs des moyens de subsistance grâce à des emplois décents; elles ont aussi incarné un autre modèle économique, autonome par rapport à l'Etat et au grand capital, mais pas indépendant des autres organisations de travailleurs. Le cas des coopératives Argentina Trabaja s'oppose en partie à celui de l'ANTA puisqu'elles ont certes fourni du travail à plus de 100 000 personnes qui étaient au chômage à cette époque, mais n'ont pas proposé de substitut viable conférant aux travailleurs les outils pour acquérir un mode de vie décent à moyen terme. Les conditions salariales actuelles et la dépendance totale vis-à-vis de l'Etat n'augurent rien de bon pour les travailleurs, si d'aventure l'Etat se retirait du programme.

Les cas présentés dans ce document contribuent à alimenter le débat sur le rôle du syndicat dans l'organisation des travailleurs en temps de crise et dans la conception d'un modèle d'organisation économique autre que le modèle dominant du système capitaliste. La différence fondamentale entre les deux, c'est que pour l'ANTA les travailleurs ont créé, en interaction avec le mouvement syndical et d'autres organismes sociaux, leurs propres structures de travail dont dépend véritablement leur survie. Les coopératives Argentina Trabaja ne sont pas le fruit d'un mouvement autonome initié par les travailleurs, mais traduisent plutôt les difficultés que rencontrent les organismes sociaux qui sont, comme l'a indiqué Favreau (2007, p. 54 de l'original), «réduits à gérer la pauvreté sans pouvoir attaquer les structures, les politiques et les mécanismes qui sont à l'origine de cette situation». Une étape indispensable consiste donc à organiser des mouvements capables de s'ériger contre ces structures et de s'autogérer de façon à lutter contre un modèle socio-économique qui condamne les travailleurs à la précarité et à la marginalisation.

## Références

- ACI. 2007. *Statement on the co-operative identity*. Disponible à l'adresse <<http://ica.coop/fr/>>.
- Albergucci, I., Arancibia, I.; Chulman, V.; Dalla Cia, M.; Giraldez, S.; Muñoz, R. 2009. *Trabajo autogestionado y organización política*, CTA Ediciones, Buenos Aires.
- ANTA. 2007. *Anuario 2007*, CTA Ediciones, Buenos Aires.
- Boix, M.; Fernández, J. P.; Marazzi, V. 2011. *Implementación del Plan Argentina Trabaja en Esteban Echeverría: sistematización de la experiencia*, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires.
- Davalos, P.; Perelman, L. 2003. «La intervención sindical en las empresas recuperadas: un estudio de caso», exposé présenté lors du VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 13-16 août, Buenos Aires.
- Dobrusin, B. 2012. «The recovered factories and the Argentine labour movement: A grey zone in a 'new' social movement», dans l'ouvrage publié sous la direction de S. Mosoetsa et M. Williams, *Labour in the global South: Challenges and alternatives for workers*, Bureau international du Travail, Genève, pp. 161-180.
- Etchemendy, S. 2005. «Old actors in new markets: Transforming the populist/ industrial coalition in Argentina, 1989-2001», dans l'ouvrage publié sous la direction de S. Levitsky et M. V. Murillo, *Argentine democracy: The politics of institutional weakness*, The Pennsylvania State University Press, University Park, pp. 62-87.
- Favreau, L. 2007. «Balance del contexto internacional en el plano político desde la perspectiva de la economía solidaria», *Unircoop*, vol. 5, n° 1, pp. 51-75.
- Fernández, J. P. 2012. *La implementación del Programa Ingreso Social con Trabajo «Argentina Trabaja» en ámbitos subnacionales*, document de travail n° 96, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires.
- Frade, C. del. 2004. *Nosotros los trabajadores: historia de la Central de los Trabajadores Argentinos, 1991-1997*, Cooperativa El Farol, Buenos Aires.
- . 2010. *La marcha grande: a diez años del río místico de la historia Argentina*, CTA Ediciones, Buenos Aires.
- Ghirelli, M.; Alvarez, C. 2009. *Asociativismo y Autogestión. Criterios de sustentabilidad económico-social: hacia la sindicalización del sector*, Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), Centro de Estudios de Formación Sindical (CEFS), Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), Buenos Aires.
- La Nación*. 2013. «Crecen sin control las cooperativas sociales y abundan las quejas», dimanche 10 mars. Disponible à l'adresse <<http://www.lanacion.com.ar/1561788-crecen-sin-control-las-cooperativas-sociales-y-abundan-las-quejas>> [consulté le 20 avril 2013].
- Lavaca Collective. 2007. *Sin Patrón: Stories from Argentina's worker-run factories*, Haymarket Books, Chicago.
- Levitsky, S. 2003. *Transforming labour-based parties in Latin America: Argentine peronism in comparative perspective*, Cambridge University Press, New York.
- Lo Vuolo, R. 2010. *El programa «Argentina Trabaja» y el modo estático de regulación de la cuestión social en el país*, document de travail n° 75, Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (CIEPP), Buenos Aires.

- Magnani, E. 2003. *El cambio silencioso: empresas y fabricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, Prometeo, Buenos Aires.
- Martí, J. P. 2006. «Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay», *Unircoop*, vol. 4. n° 1, pp. 219-236.
- ; Bertullo, J.; Soria, C.; Barrios, D.; Silveira, M.; Camilletti, A.; Tevez, D.; Guidini, J.; Herrera, A. 2004. «Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo: viabilidad de una alternativa», *Unircoop*, vol. 2, n° 1, pp. 80-105.
- Martuccelli, D.; Svampa, M. 1997. *La plaza vacía: las transformaciones del peronismo*, Editorial Losada, Buenos Aires.
- Ministère du Développement social. 2009. *Resolución 3182 de Creación del Programa Ingreso Social con Trabajo, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación*, Ministerio de Desarrollo Social, Buenos Aires.
- Palomino, H. 2005. «Los sindicatos y los movimientos sociales emergentes del colapso neoliberal en Argentina», dans l'ouvrage publié sous la direction de E. de la Garza Toledo, *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO, Buenos Aires, pp. 19-52.
- Rauber, I. 1999. *Tiempo de herejías: nuevas construcciones, debates y búsqueda de la Central de los Trabajadores Argentinos (CTA)*, Instituto de Estudios y Formación CTA, Buenos Aires.
- Rebón, J. 2005. *Trabajando sin patrón: las empresas recuperadas y la producción*, document de travail n° 44, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, CLACSO, Buenos Aires.
- Roelants, B.; Doygan, D.; Eum, H.; Terrasi, E. 2012. *La résistance du modèle coopératif*, CECOP CICOPA Europe, Bruxelles. Disponible à l'adresse <[http://www.cecop.coop/IMG/pdf/rapport\\_cecop\\_2012\\_fr\\_web.pdf](http://www.cecop.coop/IMG/pdf/rapport_cecop_2012_fr_web.pdf)>.
- Ruggeri, A. 2011. «Autogestión obrera en Argentina: problemas y potencialidades del trabajo autogestionado en el contexto de la poscrisis neoliberal», dans l'ouvrage publié sous la direction de C. Piñeiro Harnecker, *Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba*, Editorial Caminos, La Havane, pp. 272-300.
- Salgado, R. 2012. «Aportes para el análisis de los procesos de desigualación distributiva en las Empresas Recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires», *Argumentos*, n° 14, pp. 207-239.
- Sarasua, J.; Udaondo, A. 2004. *Autogestión y globalidad: situar la autogestión económica en el mundo actual*, Cuadernos de LANKI (1), Instituto de estudios cooperativos – LANKI, Eskoriatza.
- Svampa, M. 2011. «Movimientos piqueteros, 2001-2011», *Le Monde diplomatique*, *Edición Cono Sur*, n° 150, pp. 12-14.
- Teubal, M. 2004. «Rise and collapse of neoliberalism in Argentina: The role of economic groups», *Journal of Developing Societies*, vol. 20, n° 3-4, pp. 173-188, SAGE Publications, Londres.
- Vieta, M. 2010. «The new cooperativism», *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture and Action*, vol. 4, n° 1, pp. 1-11.
- Zevi, A.; Zanotti, A.; Soulage, F.; Zelaia, A. 2011. *Au-delà de la crise: coopératives, travail, finance. Création de richesse dans la durée*, CECOP Publications, Bruxelles.



# L'appui syndical aux coopératives

*Une expérience de collaboration  
entre le Brésil et le Canada*

## **Pierre Patry**

Trésorier de la Confédération des syndicats nationaux

## **Claude Dorion**

Coordonnateur de Développement solidaire international

## **Arildo Mota Lopes**

Président d'UNISOL Brasil

## **João Antônio Felício**

Secrétariat aux relations internationales de la CUT

## **Léopold Beaulieu**

Président directeur général de Fondation

## **Jean Bergevin**

Caisse d'économie solidaire Desjardins

Cet article est présenté par Développement solidaire international (DSI), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Centrale des coopératives et entreprises solidaires UNISOL Brasil et la Centrale unique des travailleurs (CUT).



La Confédération des syndicats nationaux a suscité la création d'un ensemble d'organisations autonomes ayant pour but le développement économique socialement responsable. Ces organisations ont pour mission d'offrir des services techniques en gestion et des produits financiers en vue du maintien et de la création d'emplois. Ces organisations privilégient le soutien aux entreprises d'économie solidaire, dont les coopératives de travail.

Pour sa part, depuis 1997 le Syndicat des métallurgistes de l'ABC dans l'agglomération de São Paulo, affilié à la CUT, appuie la reprise d'entreprises en faillite par des coopératives de travail. Ces entreprises récupérées, ainsi que d'autres expériences d'entreprises autogestionnaires, sont à l'origine de la Centrale de coopératives et d'entreprises solidaires UNISOL, devenue un important regroupement de coopératives de travail et d'entreprises solidaires réparties sur l'ensemble du territoire brésilien.

Avec la participation du Département intersyndical de statistiques et d'études socio-économiques (DIEESE) et le soutien financier de la Fondation de la Banque du Brésil, un partenariat entre UNISOL et Développement solidaire international (DSI) a été construit dans le but de développer une approche originale d'analyse pour le soutien des entreprises de l'économie sociale et solidaire au Brésil et de jeter les bases d'un bureau de services et de conseils pour l'entrepreneuriat collectif. Les perspectives de coopération intersyndicale entre la CUT et la CSN à travers leurs organisations partenaires sont prometteuses pour la construction d'un réseau d'appui financier et technique à l'économie solidaire brésilienne.

Le présent texte propose une description des actions de coopération solidaire entre des organisations œuvrant au sein du mouvement syndical au Québec (Canada) et au Brésil en vue d'accompagner les groupes de travailleurs dans la création de coopératives de travail dans une perspective de maintien et de création d'emplois. Cet accompagnement se concrétise par une offre de produits financiers, de services techniques d'appui à la gestion, à la gouvernance et à l'efficacité économique dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs sociaux poursuivis. Ces objectifs visent à la fois le maintien et la création d'emplois, la gestion participative des lieux de travail et l'accès à l'entrepreneuriat collectif. Les mouvements syndicaux brésiliens et québécois ont donc été à l'initiative de la création d'outils techniques et financiers autonomes, proche des syndicats et en convergence avec leurs valeurs. Ils ont choisi de travailler ensemble pour partager leur expérience et développer les meilleures pratiques au service de leurs membres.

## Crise du capitalisme, syndicalisme et entrepreneuriat collectif au Brésil

Les origines du Syndicat des métallurgistes de l'ABC (SMABC) de l'agglomération de São Paulo au Brésil remontent à 1933. Ce syndicat a connu une forte croissance à compter des années 1950 avec le développement industriel, en particulier dans le secteur de l'automobile. A partir de la décennie 1970, alors que Luiz Inácio «Lula» da Silva en était le président (1975-1980), le SMABC a joué un rôle important dans la lutte contre la dictature militaire et le retour progressif à la démocratie. Les mobilisations contre la hausse du coût de la vie, les grèves et les occupations d'usines ont culminé avec la grève générale de 1979, première manifestation de masse du milieu ouvrier brésilien depuis le coup d'Etat militaire de 1964. Les importantes contributions à la vie politique et syndicale du Brésil, notamment pour la création du Parti des travailleurs (PT) en 1980 et de la principale centrale syndicale brésilienne, la Centrale unique des travailleurs (CUT) en 1983, font du SMABC un véritable phare du progrès social au Brésil<sup>1</sup>. Encore aujourd'hui, le Syndicat des métallurgistes de l'ABC demeure un des plus influents syndicats brésiliens.

L'agglomération de São Paulo concentre la grande industrie qui était alors la destination de nombreux migrants qui abandonnaient les terres semi-arides du Nord-Est en quête d'un emploi et d'une vie meilleure dans la métropole. Au début des années 1990, la production domestique brésilienne a commencé à subir les effets négatifs d'une politique d'ouverture du pays au commerce extérieur. Cette région a alors été durement frappée par cette nouvelle conjoncture. Les fermetures d'usines, les délocalisations internes, la montée du chômage, l'hyperinflation (1 149 pour cent en 1992), la «saisie» d'une grande partie des épargnes par le gouvernement fédéral et une campagne de privatisation massive de sociétés d'Etat ont créé une véritable crise économique et sociale. Cette nouvelle conjoncture appelait aussi de nouvelles formes de luttes syndicales.

Le Syndicat des métallurgistes de l'ABC, comme d'autres syndicats du Brésil, entretenait depuis les années 1980 des relations avec des organisations syndicales européennes. Ces échanges permirent à des syndicalistes brésiliens de voir dans la participation active des travailleurs dans les entreprises par la cogestion, l'autogestion ou la création de coopératives de travail des moyens cohérents pour tenter de faire face à la crise et d'élargir le spectre de l'action syndicale. Même si le modèle coopératif soulevait parfois des interrogations et suscitait des débats idéologiques sur le rôle et la dynamique syndicale applicable à des travailleurs/coopérateurs collectivement propriétaires d'une entreprise, le Syndicat des métallurgistes de l'ABC a soutenu, avec d'autres syndicats et la CUT, les travailleurs de Conforja dans leur appropriation de la plus importante forge industrielle d'Amérique latine. Ce soutien a d'abord

1. Voir [www.smabc.org.br](http://www.smabc.org.br).

permis la cogestion de l'entreprise et, à partir de 1997, la création d'une première coopérative de travailleurs qui allait progressivement reprendre toutes les opérations de l'entreprise lors de sa faillite. Les activités sont aujourd'hui regroupées au sein de la Coopérative centrale de production industrielle de travailleurs en métallurgie Uniforja ([www.uniforja.com.br](http://www.uniforja.com.br)) qui compte aujourd'hui 500 salariés membres de la coopérative.

## La création d'UNISOL

UNISOL a été fondée en février 2000, par la volonté des coopératives créées avec l'appui institutionnel du Syndicat des métallurgistes de l'ABC et de Sorocaba ainsi que du Syndicat des travailleurs de la chimie de l'ABC. Son rôle est de réunir les coopératives créées avec l'appui d'autres syndicats en premier lieu sur le territoire de l'Etat de São Paulo. Pour sa part, la CUT lança en 1999 l'Agence de développement solidaire, ayant pour but d'organiser et d'appuyer le développement local dans différentes régions du pays.

Aujourd'hui, la Centrale de coopératives et d'entreprises solidaires UNISOL Brasil compte plus de 75 organisations réparties dans les 27 Etats du pays et représente plus de 70 000 travailleuses et travailleurs de différents secteurs (agriculture familiale, alimentation, apiculture, artisanat, confection et textile, construction civile, coopérativisme social, recyclage, fruticulture, métallurgie et polymères). En 2011, le chiffre d'affaires consolidé des coopératives et entreprises solidaires d'UNISOL est supérieur à l'équivalent de 1,25 milliard de dollars EU.

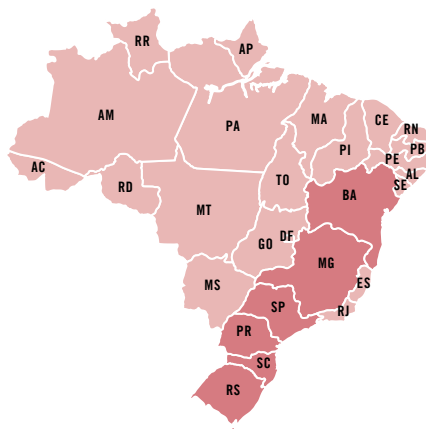
Véritable fédération de coopératives de travail, UNISOL s'est donné comme mission d'organiser, représenter et concerter, de manière large et transparente, les coopératives, associations et autres entreprises autogestionnaires

Figure 1. Champs d'activité d'UNISOL

<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNISOL Finanças</li> <li>• Fonds d'investissement solidaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à des projets de loi: loi générale des coopératives, coopératives de travail, économie solidaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion</li> <li>• Autogestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale de commercialisation</li> <li>• Internationalisation</li> </ul>
<b>Crédit</b>	<b>Appui juridique</b>	<b>Formation</b>	<b>Accès aux marchés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion des technologies sociales</li> <li>• Modernisation des procédés de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des réseaux de production et de commercialisation entre entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à l'élaboration de lois pour le soutien et le développement de l'économie solidaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à l'implantation de modèles au Brésil</li> <li>• Diffusion de l'économie solidaire dans d'autres pays</li> </ul>
<b>Technologie</b>	<b>Réseaux et chaînes</b>	<b>Politiques publiques</b>	<b>Coopération internationale</b>

**Figure 2. Entreprises récupérées**

25 entreprises récupérées\*  
dans 6 Etats: Rio Grande do Sul (RS),  
Santa Catarina (SC), Paraná (PR),  
São Paulo (SP), Minas Gerais (MG)  
et Bahia (BA).



\* Entreprises fermées et redémarrées  
sous forme de coopératives de travail  
ou autres entreprises autogérées.

Source: UNISOL.

de l'économie solidaire par la promotion de l'intercoopération, de l'égalité sociale et économique, de la dignité humaine et du développement durable. UNISOL a comme objectif de réunir les coopératives et entreprises collectives créées par les travailleurs afin de promouvoir l'amélioration socio-économique de ses membres et de garantir un travail et un revenu dignes. UNISOL œuvre sur huit champs distincts au service des organisations membres (figure 1).

UNISOL et ses membres se sont engagés à poursuivre les finalités suivantes<sup>2</sup>:

- le développement durable et solidaire des entreprises et des régions où elles sont établies;
- une pratique axée sur les domaines économique, éducatif et environnemental;
- l'amélioration de la qualité de vie des travailleurs impliqués dans les entreprises et les activités connexes;
- l'incitation et l'appui à l'organisation de travailleurs et de populations en situation de pauvreté ou de chômage et aux groupes menacés de perdre leurs emplois;
- l'efficacité économique et l'excellence dans le développement et la commercialisation de produits et services comme un mécanisme fondamental pour assurer la pérennité et le progrès de l'entreprise;
- le respect des normes sécurité et de santé au travail et la recherche de leur amélioration continue.

UNISOL Brasil cherche à renforcer les partenariats dans le domaine institutionnel avec les organismes syndicaux de représentation nationale et

2. [www.unisolbrasil.org.br](http://www.unisolbrasil.org.br).

internationale, visant au renforcement de la coopération et de l'économie solidaire, qui partagent les principes de solidarité, l'autogestion, la participation collective dans la prise de décision, la promotion l'égalité, la justice sociale et le développement.

Comme le montre la figure 2, 25 entreprises ont été récupérées dans 6 Etats brésiliens.

### **La position de la CUT en faveur des coopératives et de l'économie solidaire**

La CUT appuie également le développement solidaire tel qu'en témoignent les extraits des résolutions adoptées par la 10<sup>e</sup> Plénière nationale de la CUT en mai 2002.

#### **Encadré 1. Extraits des résolutions de la 10<sup>e</sup> Plénière nationale de la CUT, mai 2002**

Le 7<sup>e</sup> Congrès national de la CUT a approuvé la construction d'une économie solidaire comme étant une stratégie de son action politique. L'économie solidaire est considérée comme un projet de classe articulé autour des revendications historiques de la Centrale. Les principales tâches de la CUT à cet égard sont:

- l'organisation du travail salarié;
- la lutte pour la création de produits de financement et de politiques publiques adaptées en faveur des coopératives;
- la réalisation de mobilisations conjointes pour la défense de l'emploi;
- la mise en œuvre d'un programme d'éducation sur l'économie solidaire;
- l'action pour la constitution de nouvelles coopératives;
- la lutte contre les fausses coopératives.

L'économie solidaire est un projet de consolidation de l'autogestion des entreprises et représente une source alternative d'emplois et de revenus pour les travailleurs. Ce sont des expériences concrètes de nouvelles relations de travail qui rompent avec la subordination du travailleur au capital, qui favorisent l'établissement de relations démocratiques dans la gestion du travail et de la production. L'autogestion de la production est un processus éducatif fondamental pour la construction de la démocratie dans la société.

L'économie solidaire est une importante stratégie d'inclusion sociale et de promotion d'un modèle de développement durable, une initiative qui doit être approfondie. Dans ce contexte, la CUT développe à travers l'Agence de développement solidaire (ADS) et UNISOL des politiques et des actions stratégiques menant au renforcement organisationnel et institutionnel des entreprises solidaires.

L'économie solidaire est un projet historique et authentique de la classe ouvrière [...] qui donne aux travailleurs de nouveaux acquis pour assumer collectivement la gestion des entreprises conformément aux principes démocratiques et égalitaires. Le succès de l'économie solidaire dépend d'un processus à la fois économique et politique [...] en faveur du renforcement des capacités techniques des travailleurs et des conditions économiques qui amplifient leur production et leur gestion.

## La CSN, les «outils collectifs» et la coopération internationale

Pour sa part, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a historiquement mis en œuvre ou appuyé la création des «outils collectifs», c'est-à-dire des organisations complémentaires mises en place pour relever les défis de l'emploi, de la démocratisation de l'économie et de la mobilisation de l'épargne collective<sup>3</sup>. Aujourd'hui, l'appellation «outils collectifs» désignent neuf organisations fondées entre 1971 et 2008 qui partagent les mêmes valeurs, ont des missions spécifiques complémentaires et possèdent des gouvernances autonomes. Il s'agit de:

- la Caisse d'économie solidaire Desjardins (coopérative de produits financiers, 1971);
- MCE Conseils (groupe-conseil en gestion et en entrepreneuriat collectif, 1987);
- Bâtirente (système complémentaire d'épargne-retraite, 1987);
- Fondation – Fonds CSN pour la coopération et l'emploi (fonds de capital de risque et de développement alimenté par l'épargne des travailleurs, 1995);
- Filaction (fonds de développement, 2000);
- Neuvaction (conseiller en développement organisationnel, 2000);
- Développement solidaire international (coopération internationale, 2004);
- la Caisse d'économie Desjardins Le Chaînon - Honoré-Mercier, 2005;
- Plandaction (conseiller de planification financière individuelle, 2008).

La CSN a ainsi suscité la création d'un ensemble d'organisations autonomes ayant pour but le développement économique socialement responsable et ayant pour mission d'offrir des services techniques en gestion ainsi que des produits financiers en vue du maintien et de la création d'emplois. Ces organisations privilégient le soutien aux entreprises d'économie solidaire, dont les coopératives de travail. Des milliers d'entreprises sont financées par ce réseau qui a permis la conversion de quelques dizaines d'entreprises en difficulté en coopératives de travail.

---

3. Voir [www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca).

## La position de la CSN en faveur des coopératives et de l'économie solidaire

La CSN appuie le développement des coopératives de travail comme voie de changement social depuis des décennies. Cela fait partie depuis ses débuts des préoccupations inhérentes à ce qu'elle est, comme cela ressort clairement de sa déclaration de principes: «un développement économique qui n'a pas comme finalité le développement social a perdu son sens». Dans un monde où le pouvoir économique est de plus en plus centralisé, elle soutient que le développement doit servir les intérêts de l'ensemble, au lieu d'être détourné pour le profit de quelques-uns, mieux nantis. Les conditions d'un développement durable doivent être établies et rigoureusement appliquées (CSN, 1990) Elle prévoit dans ses statuts et règlements «de favoriser la création de toutes institutions capables de venir en aide aux travailleuses et aux travailleurs, dont les coopératives».

Il faut par ailleurs comprendre que l'adhésion de la CSN au mouvement coopératif n'a jamais signifié un appui inconditionnel à des groupes et des systèmes coopératifs établis. Au-delà de celle-ci, c'est la finalité de la formule coopérative que la CSN soutient, à savoir un idéal de partage équitable de la richesse créée, d'appropriation et de contrôle collectif des moyens de production et mécanismes de gestion par les travailleuses et les travailleurs, de prise en charge autonome de leur destin par les classes populaires et de démocratisation des milieux de travail et de vie.

La CSN a toujours maintenu la même conviction au sujet de l'affinité entre syndicat et coopérative, malgré un contexte souvent difficile, constitué par l'antisindicalisme de larges secteurs du mouvement coopératif traditionnel. Elle considère qu'avec leur position hostile au syndicalisme ces derniers renient en fait le coopératisme lui-même, qui a historiquement la même origine que les organisations syndicales. Pour la CSN, l'économie solidaire est et doit rester un vecteur de démocratisation, de propriété collective, d'autonomie et de justice.

### Le rôle des outils collectifs dans l'appui à l'économie solidaire

Les outils collectifs de la CSN ne se concentrent pas uniquement dans l'économie solidaire. Une bonne partie de leurs actifs est investie dans des entreprises privées socialement responsables. La contribution de la CSN au maintien et à la création d'emplois dépasse largement ses propres intérêts internes et sert tout le Québec à condition de rencontrer des partenaires qui respectent des valeurs de base non négociables. Mais, ensemble, ils constituent une force d'action significative avec 140 000 travailleurs cotisants ou membres, 230 techniciens et professionnels, 2,3 milliards de dollars canadiens d'actifs investis dans l'économie québécoise (encadré 2).

## Encadré 2. Les outils collectifs de la CSN

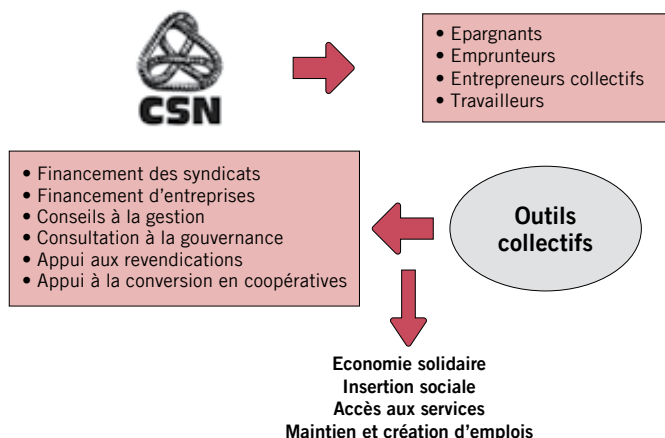
- 9 organisations
- 140 000 membres ou participants
- 230 collaborateurs
- 2,3 milliards de dollars canadiens d'actifs
- contribution au maintien et à la création de 40 000 emplois au Québec
- 2 900 entreprises collectives et privées financées

Ces organisations opèrent en convergence avec les valeurs de la CSN et offrent une synergie aux syndicats affiliés. Les travailleurs deviennent cotisants, épargnants, emprunteurs et entrepreneurs solidaires avec l'appui des outils collectifs qui leur offrent des produits d'épargne, de placement et de crédit, ainsi que des conseils techniques en finance, en gestion et en gouvernance, afin de les accompagner dans leurs revendications ou dans leurs projets d'entrepreneurs collectifs. C'est une relation de mutualité des échanges (figure 3).

S'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire de la CSN et des organisations formant les outils collectifs, le DSI est «le réseau CSN de coopération internationale pour la finance solidaire et socialement responsable». Le DSI offre ainsi une conjugaison d'expertises s'appuyant sur des valeurs de démocratie, de liberté, de justice, de responsabilité et de solidarité.

C'est dans le cadre d'une première expérience de coopération internationale au Brésil découlant des relations syndicales entre la CSN et la CUT que le DSI et UNISOL ont pris contact à partir de 2007.

Figure 3. La CSN et mutualité des échanges





## Le partenariat entre le DSI et UNISOL

Dès les premiers contacts avec le DSI, la question du financement des entreprises collectives au Brésil est apparue comme une préoccupation centrale pour UNISOL. Il existe au Québec des organisations spécialisées, comme la Caisse d'économie solidaire, disposant de produits financiers pour les coopératives et associations, ou encore MCE Conseils qui offre des services professionnels adaptés qui favorisent l'accès au financement aux entreprises collectives. Il n'existe pas d'organisations ayant des missions spécifiques comparables au Brésil. La visite au Québec en avril 2010 d'une délégation brésilienne<sup>4</sup> a permis de confirmer la pertinence de l'expérience du Québec non pas comme un modèle à transposer au Brésil, mais comme une source d'inspiration pour développer des initiatives dans ce pays en fonction de son propre cadre juridique, réglementaire et institutionnel d'appui à l'entrepreneuriat collectif. Au-delà de la spécificité des produits et services offerts aux entreprises collectives par des organisations qui font partie des outils collectifs de la CSN, le fait que cette expérience du Québec ait des racines syndicales a rapidement installé un climat de confiance et une volonté de passer à l'action concrète.

### Le financement complémentaire

Les premiers travaux ont porté sur la stratégie de financement des coopératives. Un des enjeux dans la construction d'un réseau d'appui au démarrage et au développement de l'économie solidaire est de rendre disponible un ensemble de produits financiers permettant d'équilibrer les besoins de capitalisation, d'investissement et d'emprunt responsable et constructif.

On observe en effet un clivage entre l'entrepreneuriat collectif et le secteur bancaire. Ce clivage provient parfois d'une demande de financement mal formulée, mais il émane le plus souvent d'une résistance culturelle à l'économie solidaire et, de manière plus objective, de l'absence de capitalisation ou de garanties suffisantes ainsi que d'un doute sur la capacité de remboursement (figure 4).

La question de l'accès au crédit est centrale et peut être résolue de deux manières. Le premier réflexe est de se substituer au secteur bancaire traditionnel qui manifeste habituellement une résistance claire aux projets d'entrepreneuriat collectif pour autant de raisons de logique rationnelle interne que de préjugés culturels et idéologiques. Il s'agit alors de créer des organisations financières propres à l'économie solidaire. Mais il existe aussi un

---

4. Délégation brésilienne composée de deux membres de l'exécutif d'UNISOL, du trésorier du Syndicat des métallurgistes de l'ABC et d'un économiste du Département intersyndical de statistiques et d'études socio-économiques (DIEESE).

Figure 4. Marché du financement

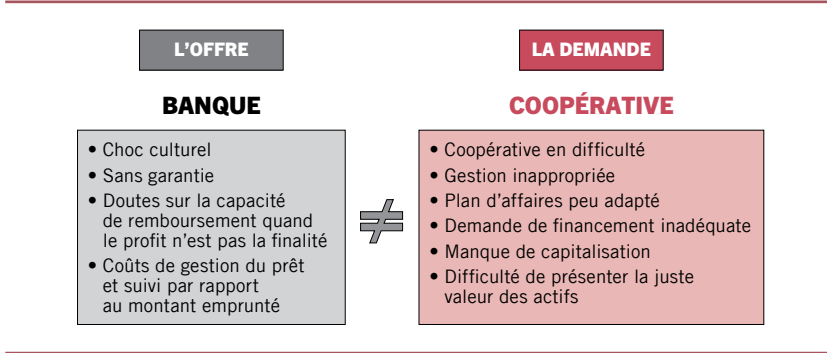
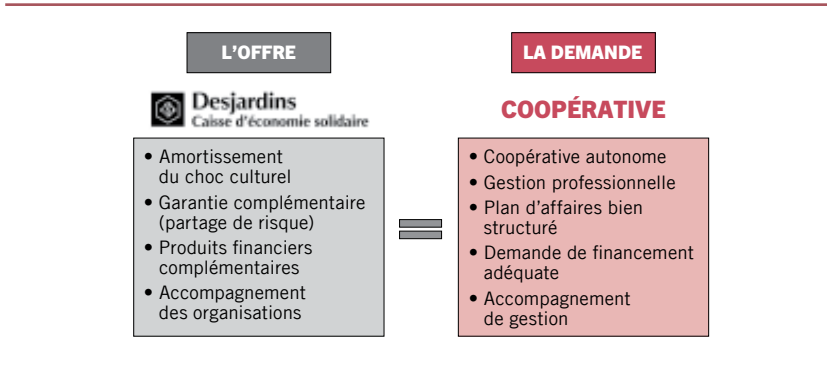


Figure 5. Outils



scénario de complémentarité où l'on peut tenter de construire des outils complémentaires qui permettent d'attirer le secteur financier en répondant à ses objections techniques.

C'est la stratégie québécoise de se doter d'outils complémentaires qui jouent tant sur l'offre que sur la demande de fonds prêtables pour accroître la qualité des échanges entre les acteurs et de leur offrir des éléments de renforcement afin de favoriser l'équilibre entre les capacités des coopératives et les exigences des bailleurs de fonds. Cette complémentarité est construite autour d'une meilleure formulation des demandes de financement, la présence de coopératives de crédit dédiées à l'économie sociale, un système public de garantie de crédit et des fonds de capital de risque alimentés par l'épargne des travailleurs et ouverts aux projets d'économie solidaire.

Ces échanges ont suscité chez UNISOL des réflexions sur la construction de ses propres outils de garantie de fonds, mais aussi sur le rapprochement avec des partenaires gouvernementaux prêts à échanger quant aux besoins et aux capacités des coopératives de gestion rigoureuse (figure 5).

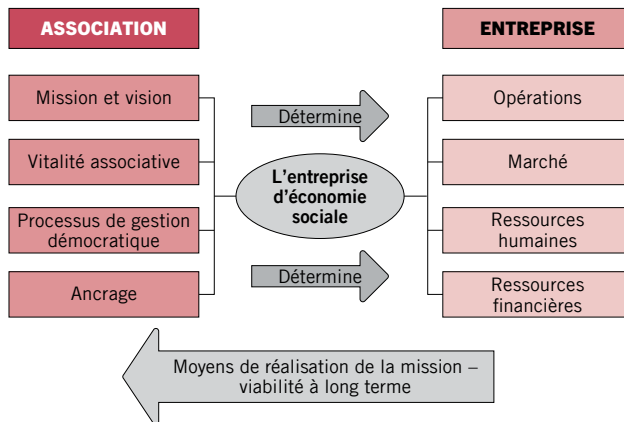
## Premier projet

Le premier projet consistait à mettre l'expérience québécoise de la gestion et du financement des entreprises d'économie sociale au service des partenaires brésiliens. Il s'agissait de fournir des informations stratégiques et opérationnelles sur les modèles existant au Québec et d'accompagner UNISOL dans l'élaboration d'une trousse d'outils afin de soutenir la croissance des entreprises solidaires. L'élément central de ce projet fut un mécanisme d'analyse des entreprises d'économie sociale afin d'offrir une base de dialogue avec les acteurs de la finance brésilienne et de démontrer la compétence d'UNISOL à participer aux démarches de financement. Il s'agissait de:

- capitaliser sur l'exemple du *Guide d'analyse de l'entreprise d'économie sociale* (RISQ, 2004) rédigé par les acteurs de la finance solidaire du Québec;
- réaliser une démarche de familiarisation mutuelle entre les organisations brésiliennes et québécoises sur les origines, missions, services, réseaux et modes de fonctionnement;
- présenter le cadre général de l'analyse des entreprises d'économie solidaire par la logique du besoin d'équilibre entre vie associative et vie économique des organisations pour ensuite procéder aux ajustements requis par la vision brésilienne;
- identifier les composants requis pour l'analyse et la structure d'un référentiel brésilien, portant sur le cadre global de cette approche d'analyse;
- construire une approche de formation pour partager le référentiel avec les réseaux d'appui aux entreprises collectives.

Ce scénario de coopération reposait en large mesure sur le principe que les enjeux de l'association et les volets de l'entreprise doivent se renforcer

Figure 6. Dynamique de l'association et de l'entreprise



mutuellement dans l'entreprise d'économie sociale efficace au service de ses membres et de sa mission.

Cet équilibre exige que la vision de l'association ne remette pas en question l'efficacité économique de l'entreprise et que les objectifs de l'entreprise n'entrent pas en contradiction avec les valeurs de l'association (figure 6). Cette lecture a été partagée avec des bailleurs de fonds brésiliens et a favorisé la construction de dialogues sur le financement des coopératives.

## Second projet appuyé par des bailleurs de fonds brésiliens

Avec le précédent projet, le DIEESE, UNISOL Brasil et la Fondation de la Banque du Brésil avaient mis au point une méthodologie d'analyse adaptée aux entreprises solidaires, qui a pour objectif principal de permettre une analyse plus appropriée de ce type d'entreprises, dont les coopératives, afin d'appuyer la structuration économique des entreprises et de favoriser la collecte de fonds et de crédit accessible pour ces dernières. Le second projet, actuellement en route, a pour objet de contribuer au développement d'une large filière de coopératives de transformation dans le secteur laitier et d'appliquer à ces projets l'analyse du référentiel. Il s'agit donc d'atteindre deux objectifs:

1. accompagner et faciliter l'application de la méthodologie du Référentiel brésilien pour l'analyse des entreprises d'économie solidaire du secteur du lait de l'Etat du Parana, permettant l'analyse et la qualification des demandes de financement de projets de coopératives destinés aux bailleurs de fonds;
2. contribuer à la modélisation et à la construction de la planification stratégique d'un bureau d'appui-conseil destiné aux projets d'économie solidaire, visant à structurer les projets de plan d'affaires des coopératives et favoriser leur financement auprès des bailleurs de fonds.

## Quelques leçons apprises: les facteurs de succès des coopératives

Cette démarche d'appui à la création et au développement de coopératives repose sur un certain nombre de leçons apprises. Plusieurs éléments favorisent le succès des projets de coopératives, qu'ils soient des projets de création ou de conversion d'entreprises privées. Plusieurs d'entre eux ont été mentionnés dans le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* du Québec, et adaptés pour le référentiel brésilien:

- la faisabilité technico-financière;
- la prédisposition culturelle du groupe promoteur;

- les conditions objectives d'entente avec les partenaires financiers;
- la gouvernance, la séparation des pouvoirs;
- la formation des membres;
- le respect des valeurs coopératives, dont la transparence envers les membres;
- l'équilibre et la complémentarité entre la démocratie de propriété et l'efficacité de gestion;
- le rôle des partenaires autour du projet (dont les financiers).

Le rôle de l'appui-conseil est complémentaire à celui des partenaires financiers. Il sert globalement à valider la faisabilité du projet de coopérative et donc son caractère souhaitable pour les travailleurs membres. Si cela s'avère, son rôle devient alors de rapprocher les promoteurs des partenaires financiers et d'obtenir les meilleures conditions de financement possibles. L'appui-conseil doit être de multiples niveaux. Il débute avec la réalisation de l'étude de marché et de faisabilité afin de s'assurer que le projet de coopérative offre des possibilités sérieuses de succès face à l'objectif d'améliorer les conditions économiques et sociales des membres. Dans les cas de constat positif, la démarche se poursuit avec la création légale de la coopérative, le montage financier, la mise en place d'une structure interne de fonctionnement administratif efficace, la recherche et la négociation du financement et l'appui à la gestion. En parallèle, il faut proposer une formation élargie aux membres des coopératives dans le but d'assurer qu'ils investissent dans un projet en toute conscience des avantages, des risques et des conditions de succès de la démarche.

- **Formation préalable à la création.** Présentation à tous les travailleurs de la formule coopérative, des obligations et responsabilités légales et financières des membres, de la structure décisionnelle, du fonctionnement démocratique structuré de la coopérative et de ses conséquences sur le fonctionnement interne de l'entreprise. La formation doit permettre le partage de la compréhension du double rôle de la personne à la fois membre de la coopérative et salariés syndiqués de l'entreprise propriété de la coopérative. Dans le même sens, cette formation doit également présenter l'équilibre entre une association collective et démocratique de propriété et les exigences d'efficacité d'une entreprise dans une économie de marché. Présentation du plan d'affaires du projet afin que chacun puisse en saisir les avantages et risques.
- **Formation du conseil d'administration.** Présentation des rôles et responsabilités face à la mission de la coopérative et à l'égard des parties prenantes internes et externes de l'entreprise coopérative, ainsi que de son fonctionnement, des mécanismes de prise de décision et de communication en entreprise. Un rôle qui se distingue de celui des gestionnaires, mais est conforme aux valeurs de la coopérative. Mode de sélection et d'encadrement

des personnes à qui sont déléguées la gestion des opérations avec la formulation d'un mandat clair sur lequel elles doivent rendre compte.

- **Formation de suivi.** Suite à une période assez courte d'opération de l'entreprise coopérative, formation de rappel des principes coopératifs et confrontation avec le vécu de l'organisation. Présentation des mécanismes de résolution de problème et de compréhension des états financiers.

## Les ressources techniques en appui aux coopératives

Le rôle des ressources techniques au service d'une mission sociale peut être de multiples niveaux dans l'accompagnement d'un groupe de travailleuses et de travailleurs désirant fonder une coopérative ou encore lui donner une nouvelle structure de financement.

Au tout début des expériences coopératives, nous avons pu croire dans un élan d'enthousiasme que la collectivisation pouvait suppléer à l'expertise de production (souvent détenue) de gestion et de vente (plus rarement présente parmi les travailleurs syndiqués). Mais l'entreprise coopérative démocratique doit aussi être efficace et compétitive sur un marché privé. L'ensemble des expertises requises pour la gestion doit être regroupé dans la coopérative ou opérer en étroit partenariat avec elle. Il est essentiel d'offrir aux groupes de travailleuses et de travailleurs les compléments d'expertise spécifiques qui sont indispensables aux divers stades de développement de leur entreprise.

### Technique

La présence de l'appui-conseil doit permettre aux fondateurs et gestionnaires de coopératives de profiter de:

- une expertise multidisciplinaire qui permet de juger de l'ensemble du projet, de sa faisabilité et la manière la plus adaptée de le financer;
- un processus de formation continue et en lien direct avec leur projet d'affaires. Ce processus doit couvrir à la fois les volets affaires et coopérative du projet;
- une stratégie de communication régulière de l'avancement des travaux au bénéfice de l'ensemble des membres;
- un appui dans la négociation du financement avec les divers bailleurs de fonds, tant institutionnels que gouvernementaux;
- la disponibilité d'un accompagnement de gestion pour suivre le projet lors de son démarrage et l'adapter aux événements.

C'est une source d'expertise complémentaire, mais aussi une source d'efficacité dans la réalisation des transactions.

## Approche

La ressource technique ne doit jamais se substituer au groupe promoteur. Ce dernier est le responsable du projet. Il doit faire preuve de la volonté ferme et à long terme ainsi que des capacités de réaliser le projet et de gérer l'entreprise lorsque le consultant aura terminé son mandat. Le consultant complète l'équipe pour des besoins spécifiques ou temporaires, mais il ne doit pas en être le centre.

Il s'agit d'appuyer le groupe promoteur sans le remplacer, l'aider à convaincre ses partenaires. Il s'agit aussi de lui faire faire le maximum de travail afin de maximiser la maîtrise et la compréhension globale que les travailleurs auront de leur projet.

## Ethique

Le rôle de l'appui-conseil n'est pas seulement technique. Il doit parfois être la conscience du promoteur. Il est essentiel de juger des chances de succès du projet. Le conseiller doit valider l'adéquation entre le coefficient de difficulté du projet et les ressources mises à sa disposition. Il faut identifier les manques et trouver des solutions qui rendent le projet confortable.

## Valeurs

C'est également un rôle de transmission de valeurs. Les groupes s'aventurant sur le chemin de la coopération doivent en effet partager un projet, mais aussi certaines valeurs qui dicteront leurs rapports entre eux ainsi qu'avec leurs partenaires. Sans la connaissance de ces valeurs, sans leur appropriation, la formule coopérative peut devenir le nid de conflits périlleux pour la coopérative et ses membres. Avec cette appropriation, la formule coopérative apporte l'accessibilité collective à l'entrepreneuriat, une gestion démocratique efficace, un partage équitable des excédents.

## Stratégie

L'appui-conseil doit enfin aider à faire des choix qui maximisent les chances de succès et minimisent les coûts pour les travailleurs. Pour l'appui-conseil, il s'agit d'assurer les quatre niveaux d'équilibre suivants:

- *L'équilibre des ressources financières avec les besoins de l'entreprise.* Celle-ci doit disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour faire face aux imprévus sans pour autant gonfler inutilement les frais financiers de l'entreprise.

- *L'équilibre entre l'implication des membres par une capitalisation suffisante, mais aussi la limitation de leur effort financier à leur capacité.* La coopérative est une forme d'entreprise qui permet aux individus de s'offrir ensemble les moyens de combler des besoins économiques ou sociaux qu'ils partagent. L'accessibilité collective à l'entrepreneuriat est donc une des valeurs du modèle coopératif qui tend à limiter l'effort individuel demandé. Par ailleurs, un lien monétaire entre la coopérative et ses membres est nécessaire pour assurer l'implication constante des membres et leur investissement quotidien dans son développement. Cet effort est aussi un signe de confiance et d'intérêt qui aide à convaincre les bailleurs de fonds de participer au financement de l'entreprise.
- *L'équilibre entre le financement interne par la mise de fonds des travailleurs et le financement externe par les emprunts et la capitalisation complémentaire requise.* La combinaison des différents véhicules permet des effets de levier et une accessibilité au financement. Cet ensemble permet de viser des objectifs de réduction des frais financiers. Une stratégie de financement doit permettre d'équilibrer l'économie des intérêts payés avec la flexibilité des remboursements, la disponibilité d'efforts supplémentaires possibles et l'adaptation de ce financement aux cycles annuels et saisonniers de l'entreprise.
- *L'équilibre et la conjugaison des dimensions économiques, sociales et environnementales inhérentes aux opérations et aux choix de produits et services offerts ainsi que la manière de les produire.*

## Diplomatie

Le travail de l'appui-conseil est en bonne partie un rôle pédagogique où le transfert des connaissances générales vers les membres de la coopérative est essentiel au succès de son intervention. Leur compréhension de la démarche technique est importante et surtout leur compréhension des facteurs critiques de succès de leur projet d'entreprise.

Cette compréhension de leur double rôle de membre de la coopérative et de salarié de celle-ci ne doit pas se limiter à celle du directeur général, mais doit être partagée par le plus grand nombre possible de membres de la coopérative. Tous doivent avoir eu contact avec les constats formulés et la stratégie proposée.



## Quatre leçons centrales doivent s'appliquer à toute démarche de création ou de conversion par le démarrage d'une coopérative

**Première leçon**, nous devons constamment garder **trois préoccupations** au centre des analyses réalisées pour juger d'un projet de coopérative:

1. le maintien et la création d'emplois sur des bases durables;
2. la gestion participative, sinon l'autogestion;
3. le rendement de l'investissement sur l'effort financier des travailleurs.

Ces enjeux sont toujours présents, mais avec des poids relatifs très variables. Le modèle coopératif demeure un outil et un moyen de choix pour atteindre ces finalités. Mais il ne demeure qu'un moyen et non pas un objectif en soi. Chaque possibilité de création de coopérative doit être jugée sur ses probabilités de succès durable, avec des conditions de travail proches de l'optimal en fonction des possibilités alternatives offertes aux travailleuses et travailleurs.

**Deuxième leçon**, ce type de projet de relance-redressement exige une **situation économique très particulière**, naviguant entre la menace et l'opportunité. Il s'agit de trouver des entreprises qui vont assez mal pour que l'employeur souhaite vendre ou fermer et assez bien pour qu'il soit dans l'intérêt des travailleurs de l'acheter et de la recentrer sur des créneaux d'activité permettant d'en prévoir la viabilité.

Trois possibilités peuvent permettre un tel cas de figure:

1. une différence de lecture de la situation réelle de l'entreprise ou une stratégie de gestion bonifiée;
2. une différence dans l'espérance de rendement, dont le principal est la conversion de l'emploi et du salaire en rendement pour les travailleurs;
3. une différence dans l'énergie à consacrer au projet qui se traduit par des écarts d'âge, d'intérêt ou de réseaux de partenaires financiers.

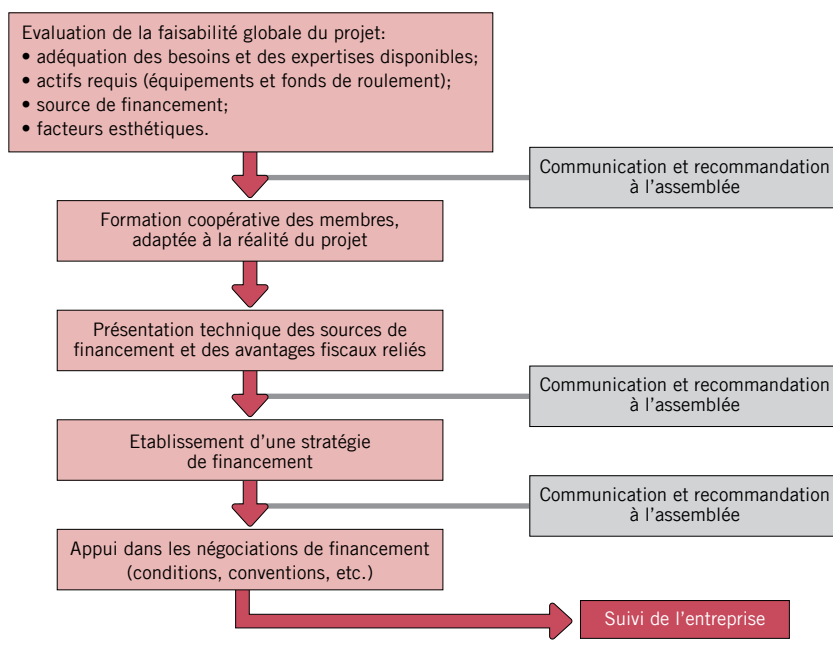
**Troisième leçon**, une coopérative est un mode de propriété d'une entreprise, donc d'une **opération économique qui doit être à la fois durable et rentable**, pour servir sa mission à long terme, soit d'offrir du travail à ses membres dans les meilleures conditions socio-économiques possibles.

**Quatrième leçon**, la coopérative est une formule d'entrepreneuriat collectif privilégié par les centrales syndicales impliquées dans notre projet de coopération, car elles croient à son efficacité et à son caractère démocratique.

Il est par ailleurs hasardeux d'imposer ou de forcer l'entrepreneuriat d'un groupe. On peut susciter, appuyer et accompagner un entrepreneur individuel ou collectif, mais on ne peut l'inventer. L'initiative doit émaner du groupe lui-même, sans quoi le futur non assumé de l'entreprise sera synonyme de déception, désillusion et conflits.

Les membres et les élus doivent donc être formés et soutenus afin d'occuper leurs postes avec le professionnalisme requis. Le message des règles

Figure 7. Une démarche



coopératives, des obligations et des droits doit être communiqué régulièrement pour assurer une gouvernance respectueuse des valeurs, efficace dans son mode de décision et agile dans la transmission des informations, des savoirs et des motivations à l'ensemble des membres.

La figure 7 expose une démarche à suivre pour monter une coopérative.

### Les rapports entre syndicats et coopératives

Les syndicats et les coopératives partagent une volonté d'œuvrer en vue de la satisfaction de leurs besoins sociaux et économiques, mais à travers des leviers qui sont différents, complémentaires. Les deux structures ont une logique démocratique et collective, assurant la primauté des personnes sur le capital. Malgré cela, la cohabitation entre les deux structures n'est pas automatique et provoque parfois des tensions.

Pourtant, cette convergence idéologique est claire. La coopérative est une structure de propriété qui favorise la gestion participative. L'association coopérative est un vecteur pour la propriété collective d'une entreprise. Le syndicat veille pour sa part au développement de rapports équitables face au statut et à la condition de salarié dans son entreprise. Il en découle néanmoins une légitimité représentative partagée qui peut engendrer une concurrence

dans la représentativité des travailleurs. La dynamique collective en est modifiée, tant dans le syndicat que la coopérative. En clarifiant les rôles selon les statuts, la logique de négociation collective affronte des frontières poreuses, notamment dans les négociations sectorielles où une minorité des employeurs sont des coopératives. Le dialogue sur les conditions de travail doit être basé sur une démarche transparente et respectueuse des rôles de chacun, puisque les deux parties (coopérative et syndicat) défendent les intérêts du même groupe. Mais, dans l'application des règles, le rôle du syndicat demeure fort. Il devient même accru, puisqu'il peut devenir le défenseur de la démocratie coopérative.

En guise de conclusion, les acteurs de ce projet de coopération internationale partagent une vision démocratique de l'organisation de l'activité économique et favorisent l'accès collectif à l'entrepreneuriat au service de l'humain. C'est dans ce sens que le mouvement coopératif peut compter sur leur soutien.

- La coopération est un moyen complémentaire d'améliorer les conditions de travail et de vie des travailleuses et travailleurs et est ainsi en pleine convergence avec les objectifs syndicaux.
- La coopérative est un mode d'entreprise différent. Il en découle la nécessité d'une action syndicale adaptée à ce mode de propriété.
- La coopérative n'est pas une finalité, mais bien un moyen de démocratisation économique au service du maintien et de la création d'emplois, de la gestion participative et de l'obtention de meilleures conditions de travail.
- Une entreprise privée malade ne devient pas saine du seul fait de changer de statut juridique.
- Un réseau d'appui externe technique et un ensemble de services financiers complémentaires sont souvent fondamentaux avant, pendant et après la création de la coopérative. Une fédération peut assurer la présence de ce réseau.

La coopération entre le Brésil et le Québec sur les champs de l'économie solidaire et de l'action syndicale enrichit les pratiques des deux réseaux par l'échange d'outils, d'analyses stratégiques et de leçons apprises sur la base des expériences respectives et des contraintes propres au contexte d'intervention des deux réalités. L'apprentissage est mutuellement bénéfique pour l'amélioration des capacités d'actions solidaires et collectives pour le maintien et la création d'emplois, notamment à travers l'entrepreneuriat collectif.

## Références

- CSN – Confédération des syndicats nationaux. 1990. *Notre présence syndicale auprès des coopératives*, Québec.
- RISQ – Réseau d'investissements social du Québec. 2004. *Guide d'analyse de l'entreprise d'économie sociale*, Québec.

# Les syndicats et les coopératives de travailleurs: un duo gagnant

*Comment optimiser le potentiel  
économique et social des coopératives  
de travailleurs*

**Marina Monaco**

Confédération européenne des syndicats (CES)

**Luca Pastorelli**

Structure européenne et internationale de recherche et de développement  
au service de la coopération et de l'économie sociale (DIESIS)

Nous adressons des remerciements tout particuliers à l'ensemble des chercheurs, fonctionnaires, représentants des syndicats et des mouvements coopératifs qui ont consacré du temps aux entretiens menés dans le cadre de la présente recherche et nous ont accordé leur confiance.

## Introduction

La stratégie de croissance sur dix ans adoptée par l'Union européenne (UE) appelle les entreprises de l'économie sociale, et notamment les coopératives, à contribuer activement à la réalisation de l'objectif général qui vise à promouvoir une croissance «intelligente, durable et inclusive» d'ici à 2020 (Commission européenne, 2010a et 2010b). En effet, grâce à leurs spécificités, les coopératives sont considérées comme étant capables de réussir sur les fronts tant économique que social. Cela suppose de trouver un juste équilibre entre les intérêts socio-économiques des entreprises, ceux de la main-d'œuvre et ceux de la communauté tout entière. Trouver la bonne mesure est un exercice périlleux pour les acteurs économiques et sociaux à tous les niveaux, surtout dans un contexte mondialisé complexe et en période de crise économique.

Les organisations coopératives de travailleurs ont souvent œuvré aux côtés des syndicats à la réalisation d'objectifs communs tendant à l'emploi pour tous, à l'innovation, à l'éducation, à l'inclusion sociale, à l'égalité et à la préservation de l'environnement. Ces deux mouvements ont des racines historiques communes et témoignent d'un engagement de longue date sur différents aspects du travail, caractéristiques qui facilitent une collaboration visant à assurer le succès des stratégies mentionnées ci-dessus, comme le montre l'expérience de différents pays de l'UE. C'est particulièrement le cas dans les domaines des relations professionnelles et du dialogue social; domaines qui font souvent intervenir les pouvoirs publics dans le cadre d'un processus tripartite.

Or la réussite ne peut être assurée que si certaines conditions organisationnelles et fonctionnelles sont remplies car, si les objectifs communs des syndicats et des coopératives de travailleurs composent les ingrédients d'une relation constructive, il existe néanmoins fréquemment des tensions, voire des conflits, qui tendent à entacher cette démarche commune.

Ce document repose sur une recherche initiale effectuée sur le terrain, visant à mieux appréhender les fondements des relations entre les syndicats et les coopératives de travailleurs dans le contexte économique et social actuel. L'objectif consistait à définir pourquoi cette relation présentait des points communs mais aussi des divisions profondes, à déterminer les enjeux respectifs et communs et les bonnes méthodes à échanger pour parvenir aux objectifs communs. Pour ce faire, la recherche a porté sur les pratiques utilisées en matière de dialogue social et de relations professionnelles, à tous les niveaux. En effet, face à la difficulté qui consiste à intégrer les objectifs sociaux aux objectifs économiques, le dialogue social est un terreau fertile pour répondre aux intérêts à la fois des travailleurs et des entreprises. Il importe de conjuguer emplois de qualité, bonnes conditions de travail et hautes performances économiques dans l'intérêt des syndicats et du monde des coopératives. Cet article se propose d'analyser plus en détail dans quels

cas le dialogue social peut être «la méthode» pour parvenir à des compromis judicieux entre les deux mouvements et de déterminer les conditions propices à cette réussite.

Pour ce travail de recherche, nous avons commencé par consulter la littérature relativement peu abondante de ces dernières décennies sur le sujet. Après avoir sélectionné quatre pays européens – l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni –, où les deux mouvements sont bien implantés et actifs, nous avons mené une série d'entretiens avec les représentants des syndicats et des coopératives de travailleurs et nous avons exploité les témoignages que nous avons recueillis en direct à tous les niveaux (national, régional et local, de même qu'au niveau de l'entreprise).

Ce document illustre la façon dont les syndicats et les organisations coopératives traditionnelles partagent un socle commun de valeurs qui donnent des indications sur leur comportement en tant qu'acteurs collectifs. Mais il met aussi en exergue les tensions qui peuvent se créer entre les deux mouvements, avec les risques que cela comporte: salaires et conditions de travail des coopératives de travailleurs inférieurs à ceux des autres entreprises; droits, prérogatives et traitement inégaux entre travailleurs membres et non membres; ou auto-exploitation, absence d'implication effective, de responsabilisation ou encore de liberté de la part des membres travailleurs dans les prises de décisions.

En dressant l'inventaire de ces critiques, nous essayons de définir les voies qui permettront aux deux mouvements d'œuvrer ensemble à l'instauration d'une économie de marché qui s'emploie aussi à promouvoir le développement social. Cet article décrit comment le mouvement des coopératives de travailleurs peut parvenir à adopter des solutions intégrées pour surmonter les obstacles économiques et législatifs en s'appuyant sur ses valeurs phares, comme l'attention accordée aux personnes, le respect des droits du travail ou encore l'imposition d'un dialogue entre les travailleurs, les syndicats et les pouvoirs publics. Ces solutions novatrices, élaborées et appliquées de concert avec les syndicats, peuvent avoir des retombées économiques et sociales positives à la fois pour les entreprises, les travailleurs et les citoyens.

Un certain nombre d'études de cas illustrent ces pratiques novatrices. Les expériences sont présentées de deux manières: l'une porte sur les résultats positifs obtenus collectivement grâce à un dialogue social et à une collaboration intenses entre les acteurs sociaux et les pouvoirs publics; et l'autre touche au lieu de travail où le dialogue social et l'implication des travailleurs débouchent sur des stratégies adaptées à l'entreprise. Dans ce contexte, les conditions de travail, la gestion du changement, la valorisation des ressources humaines et la promotion de l'entreprise vont de pair.

## Syndicats et coopératives de travailleurs: valeurs et méthodes communes

La littérature existante et les témoignages que nous avons recueillis en direct montrent que les deux mouvements ont des racines historiques, des valeurs et des objectifs communs et une méthodologie fondée sur le dialogue et l'implication des travailleurs. Ces affinités expliquent les bonnes relations qu'entretiennent les syndicats et les grandes organisations coopératives<sup>1</sup>. Mais de telles affinités ne pèsent parfois pas très lourd si l'on observe l'expérience vécue au niveau de l'entreprise et des organisations coopératives établies plus récemment en vue de représenter les intérêts de leurs membres.

### Un socle de valeurs communes

Les témoignages recueillis en direct indiquent que le socle de valeurs communes constitue un facteur déterminant. La promotion des thèmes liés au travail et la protection des droits du travail incombent aux syndicats. Toutefois, selon Paolo Cattabiani, président de Legacoop, en Emilie-Romagne, le travail est aussi «l'élément constitutif du pacte coopératif d'hier, d'aujourd'hui et de demain» (Cattabiani, 2012), et, surtout pour les coopératives de *travailleurs*, la principale raison qui explique l'esprit de réciprocité sur lequel reposent de telles entreprises.

Dans certains pays, les syndicats et les organisations coopératives ont eu coutume de collaborer étroitement avec les grands partis politiques<sup>2</sup>. Aujourd'hui, les grandes organisations coopératives considèrent encore le travail comme le moteur de la démocratie, de la liberté et de la dignité individuelle, de l'inclusion et de la cohésion sociales, de la légalité et de la sécurité: un facteur de développement tant individuel que collectif.

Les coopératives de travailleurs en particulier revendiquent avant tout une «attention accordée aux personnes», en tant que travailleurs, membres des coopératives (aussi, mais pas nécessairement), individus et citoyens, faisant tous partie de la communauté. Dans les grandes organisations coopératives traditionnelles, cette «attention accordée aux personnes» va de pair avec

---

1. Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (Coceta) en Espagne; Confédération générale des sociétés coopératives et participatives (CG Scop) en France; Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (Legacoop), Confederazione Cooperative Italiane (Confcooperative) et Associazione Generale Cooperative Italiane (AGCI) en Italie; Cooperatives UK au Royaume-Uni.

2. Cette collaboration est particulièrement prégnante dans des pays comme l'Espagne et l'Italie, caractérisés par un pluralisme syndical où les organisations syndicales avaient coutume d'être liées aux mouvements idéologiques et aux partis politiques. Au Royaume-Uni aussi, dans une moindre mesure certes, les syndicats et les mouvements coopératifs sont traditionnellement proches du Parti travailliste et des partis de gauche.

l'attention accordée aux *droits*. Il s'agit notamment du droit fondamental au travail et à un travail *décent*, de même que du droit des travailleurs de prendre part aux décisions stratégiques et organisationnelles qui déterminent souvent la réalisation concrète des droits évoqués ci-dessus. Il importe également que l'exercice des activités commerciales aille dans le sens des objectifs tant sociaux que collectifs<sup>3</sup>.

C'est ce socle de valeurs qui caractérise le véritable modèle coopératif, traduisant les inspirations premières du mouvement coopératif et s'inscrivant dans les dispositions législatives et réglementaires qui régissent les coopératives. C'est aussi parce qu'ils épousent ces valeurs que les syndicats considèrent les organisations coopératives «traditionnelles» comme de véritables interlocuteurs, des partenaires qui souhaitent mettre en place un modèle économique tendant à procurer un bien-être général fondé sur la démocratisation de l'économie, et à garantir la justice et l'égalité dans les modes de gouvernance et la répartition des ressources.

### L'«identité» coopérative eu égard aux relations professionnelles

Les fréquentes références à ces valeurs communes montrent qu'elles imprègnent de manière concrète les relations professionnelles. Si, dans le cadre des relations professionnelles, on assiste à toutes les formes d'interactions, y compris la confrontation, les témoignages recueillis révèlent que cet héritage commun tend à apaiser en partie les conflits, et influence souvent de façon positive le cadre relationnel de même que les conditions de travail. Ce cercle vertueux participe de toute une série de facteurs. Dans les régions où les coopératives de travailleurs sont nombreuses<sup>4</sup>, le taux de syndicalisation, le taux de couverture de la négociation collective au niveau de l'entreprise et le pourcentage de contrats de travail à durée indéterminée<sup>5</sup> sont d'ordinaire très élevés alors que le nombre de conflits est relativement peu élevé. Les coopératives peuvent donc se conduire comme des employeurs attentifs, ouverts au dialogue et à la participation, dans l'esprit de leurs valeurs fondatrices traditionnelles.

A cet égard, on constate que les associations de coopératives jouent un rôle déterminant. Tout en respectant le juste équilibre des pouvoirs et des responsabilités dans l'exercice de leur fonction de représentation démocratique,

---

3. Voir la Déclaration mondiale sur le travail associé coopératif de l'Alliance coopérative internationale (2005), notamment l'article I.1; la Commission européenne (2011a) et le Parlement européen (2012) œuvrent à la promotion de l'Initiative pour l'entrepreneuriat social.

4. Rhône-Alpes et Ile-de-France en France; Emilie-Romagne en Italie; Pays de Galles au Royaume-Uni.

5. Ainsi, en Emilie-Romagne, le taux de syndicalisation des coopératives de travailleurs atteint presque 90 pour cent. Là, les coopératives affiliées à Legacoop, la grande organisation coopérative de la région, affichent 85 pour cent de contrats à durée indéterminée parmi leurs salariés.



elles fournissent aide et conseils à leurs entreprises associées. Adhérer à de grandes organisations coopératives signifie bénéficier de conseils et d'encadrement au sujet, par exemple, des bilans, du respect des lois et règlements sur les coopératives, des réglementations fiscales et de l'emploi, de même que des conventions collectives en vigueur. S'affilier à l'organisation suppose souvent, pour les coopératives, de respecter pleinement le système réglementaire. Une telle démarche est indispensable pour notamment opposer un démenti aux assertions selon lesquelles les coopératives ne sont pas «vertueuses» *per se*: si les spécificités de leur modèle d'organisation les prédisposent à la réalisation d'objectifs axés sur certaines valeurs, ces spécificités ne sont pas suffisantes à elles seules pour garantir une certaine réciprocité.

### Différents modes de dialogue social et de négociation collective avec les coopératives

L'enquête que nous avons menée dans les pays sélectionnés montre que les relations professionnelles dans le milieu coopératif tendent à reproduire les modèles nationaux, tout en conservant certaines spécificités propres aux coopératives. C'est principalement le cas lorsque les associations de coopératives sont bien établies, avec l'appui du système national.

En général, les organisations coopératives sont engagées, à des degrés divers, dans un dialogue tripartite avec les institutions publiques, à différents niveaux, en vue d'influer sur les politiques générales et les plans d'action tendant à améliorer le bien-être social et économique<sup>6</sup>. Par ailleurs, elles essaient d'exercer, de manière bilatérale et en toute autonomie, les pouvoirs que leur confère leur reconnaissance en tant que partenaires sociaux, en mettant au point leurs propres modes de négociation collective. C'est le cas notamment en Italie où les organisations coopératives – partenaires sociaux à tous égards – négocient et signent des conventions collectives sectorielles au niveau national qui sont différentes de celles qui s'appliquent aux entreprises non coopératives. Cette pratique a également vu le jour dans d'autres pays, quoique dans une moindre mesure et de manières différentes<sup>7</sup>. Il en va de même de

---

6. En Espagne, en France et au Royaume-Uni, les organisations coopératives sont des interlocuteurs des pouvoirs publics, mais de manière moins contraignante qu'en Italie, où elles bénéficient d'un total pouvoir de négociation au niveau intersectoriel, négocient et signent des accords-cadres avec le gouvernement, les syndicats et les autres organisations d'employeurs les plus représentatifs.

7. Au niveau sectoriel, c'est en Italie seulement que les organisations coopératives sont reconnues en tant que partenaires sociaux à part entière, disposant d'un certain pouvoir de négociation. Les accords sectoriels nationaux qu'elles signent ont force obligatoire pour tous leurs membres associés. En France, ce genre de pratique est exceptionnel. En Espagne et au Royaume-Uni, les organisations coopératives peuvent entamer des négociations territoriales ou multiemployeurs, même si c'est l'entreprise qui a le dernier mot en matière de négociation.

secteurs clés<sup>8</sup> où les coopératives s'imposent comme des entités économiques de poids.

Cette observation ne vaut pas uniquement pour la méthode de négociation collective, mais aussi pour ses résultats qualitatifs. Ces dernières années, les prestations économiques et les rémunérations ont été, en moyenne, supérieures à celles proposées par les autres types d'entreprise du même secteur. Même si l'évolution économique et sectorielle récente a pu réduire ces différentiels, les conditions de travail n'en restent pas moins, dans l'ensemble, plus favorables (même si elles ne sont que *légèrement* plus favorables en ce moment)<sup>9</sup>. En outre, il est possible d'obtenir une marge de manœuvre plus importante dans la négociation au niveau du territoire et de l'entreprise.

### La méthode participative

Dans tous les pays sélectionnés, les coopératives semblent avoir fréquemment recours à la participation aux niveaux tripartite et bipartite. Les dispositions participatives<sup>10</sup>, notamment lorsqu'elles sont réglementées via la négociation collective, tendent à fournir des éléments substantiels à l'organisation démocratique et au processus de prise de décision. C'est ce qui apparaît clairement, par exemple, dans les conventions collectives italiennes pour les coopératives<sup>11</sup>:

Les parties s'accordent à dire que la *démocratie économique* est une valeur essentielle de l'entreprise coopérative, dont les traits caractéristiques sont l'autonomie des membres et la participation des travailleuses et des

---

8. Les conventions collectives nationales applicables aux coopératives n'existent qu'en Italie et concernent 13 secteurs, dont ceux de la métallurgie, de l'industrie alimentaire, du commerce de gros et de détail, du bâtiment, de l'agriculture et de la pêche. En France, les mêmes conditions ne s'appliquent qu'aux coopératives de consommateurs du secteur du commerce de gros et de détail. Au Royaume-Uni, où il n'existe pas de conventions collectives sectorielles au niveau national, les grands groupes de coopératives de consommateurs négocient et signent des accords collectifs avec les syndicats de travailleurs sectoriels.

9. Les données proviennent de la comparaison des rapports économiques dont il est fait état dans les conventions collectives sectorielles, de même que des différents accords conclus au niveau de l'entreprise dans les pays disposant de structures de négociation plus fragmentées. Les entretiens avec les coopératives et les organisations syndicales révèlent que, au-delà des simples données économiques, les conditions générales de travail (déterminées par l'organisation du travail, l'environnement de travail, les pratiques participatives) semblent être meilleures que dans les autres entreprises.

10. Le rôle joué par les travailleurs dans les entreprises, avec les trois aspects que cela comporte – information, consultation et participation –, est réglementé par la législation européenne, et notamment la directive 2002/14, ainsi que par la législation nationale.

11. Convention collective nationale 2009-2013 pour les coopératives de l'industrie de la métallurgie, introduction.

travailleurs. Dans le cadre de l'établissement commun de valeurs inhérentes à la *démocratie industrielle*, les parties signataires se sont engagées à favoriser les formes participatives des travailleurs dans les processus de développement de l'entreprise – pour autant que l'autonomie, les responsabilités et les aspects spécifiques des entreprises coopératives soient respectés.

Cette stratégie n'est pas une exclusivité italienne, bien que ce soit dans ce pays où elle semble être la plus structurée<sup>12</sup>. Dans tous les pays sélectionnés, les diverses pratiques d'information et de consultation des travailleurs permettent à *tous* les travailleurs de participer, pour le bénéfice notamment de ceux qui ne sont pas membres et n'ont pas accès aux organismes décisionnels de l'entreprise. Plus on s'approche du niveau de l'entreprise, plus les dispositions régissant la participation des travailleurs sont formelles. Comme en témoignent les bonnes pratiques décrites ci-dessous, l'attention accordée à la qualité du travail et au dialogue peut alimenter des processus vertueux, tandis que l'augmentation de la productivité et de la compétitivité s'accompagne d'une amélioration des conditions de travail.

### Tensions dans les relations entre les syndicats et les coopératives de travailleurs

Malgré la similitude de leurs méthodes et de leurs objectifs, les syndicats et les coopératives de travailleurs entretiennent souvent une relation problématique. Cette difficulté s'explique essentiellement par une importante fragmentation des cadres législatif et de relations professionnelles, ce qui a une incidence sur les conditions de travail et les mécanismes de gestion démocratique et participative des coopératives, de même que sur la capacité des entreprises non seulement à rester compétitives, mais à se développer.

### L'effondrement des relations «quadrilatérales» entre syndicat, coopérative, parti politique et administration publique

Dans les pays faisant l'objet de l'enquête, le mouvement coopératif a bénéficié de la proximité avec les mouvements ouvriers et les principaux partis politiques (essentiellement de gauche), et avec les pouvoirs publics. Cette relation «quadrilatérale» a assuré un appui politique aux coopératives et aux syndicats et leur a permis d'obtenir de bons résultats économiques sans avoir à transiger sur leurs principes. Cette relation a même ouvert de nouvelles voies vers la compétitivité, tout en garantissant la protection des

---

12. Les accords de participation inscrits dans les conventions collectives nationales peuvent être étendus aux niveaux du territoire et de l'entreprise.

priorités sociales (Thornley, 1983). Mais, au début des années 1990, ce lien s'est relâché de toutes parts. S'il a permis aux entreprises d'acquérir une plus grande autonomie, ce changement a pénalisé les stratégies communes et intégrées qui étaient le plus souvent mises en œuvre avec les pouvoirs publics au niveau communal.

### Les pressions du marché mondial et la crise économique

Les pressions économiques résultant de changements sur les marchés aux niveaux mondial et sectoriel et, plus récemment, de la crise économique, n'ont pas épargné les relations professionnelles. Bien qu'elles aient été affectées par le resserrement du crédit et la diminution des offres d'emploi, notamment de la part des administrations publiques, les coopératives se sont montrées, plus que toute autre entreprise, capables de réagir en adoptant des mesures anti-cycliques pour lutter contre la récession économique, et elles ont affiché une bonne aptitude à maintenir les niveaux d'emploi antérieurs à la crise (Roelants et coll., 2012). Mais la plus grande compétitivité qui régnait sur les marchés et la diminution progressive des ressources ont souvent entraîné des réductions de coûts qui n'ont pas toujours été compensées par de véritables stratégies de remplacement. Dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, ou dans ceux qui fonctionnent sur la base de contrats et d'appels d'offres comme les secteurs du bâtiment et des services, les mesures d'économie ont eu pour principale conséquence la compression des coûts de main-d'œuvre, avec le risque induit d'une réduction de la protection des travailleurs.

Le secteur des coopératives a aussi été touché par l'instabilité financière. Les grandes entreprises coopératives, qui avaient adopté la stratégie du «capitalisme coopératif» avant la crise, ont diversifié leurs activités pour pouvoir se constituer des actifs et des liquidités. Toutefois le fait de s'écarter de leurs activités principales les a détachées de leurs propres racines et objectifs premiers. A cette époque, ces conditions structurelles ont rendu plus difficiles le dialogue social et les relations entre les syndicats et les coopératives de travailleurs.

### La fragmentation de la représentation et la mise à mal des normes du travail

Une fragmentation progressive de la représentation des intérêts, des deux côtés, a également sapé le dialogue social. Les modifications intervenues dans la structure de la négociation collective dans toute l'Europe ont progressivement battu en brèche les systèmes de négociation collective et ont hypothéqué l'application effective des conventions collectives nationales.

Dans certains pays, les réformes législatives, souvent imposées aux gouvernements, ont poussé à la décentralisation, affaiblissant les niveaux de négociation supérieurs à celui de l'entreprise, compromettant la mise en application effective des normes minimales qu'ils avaient fixées et les vidant toujours plus de leur substance<sup>13</sup>. Dans d'autres pays, les partenaires sociaux eux-mêmes ont accepté davantage de flexibilité à différents niveaux, par le biais de réformes approuvées via la négociation<sup>14</sup>. De fait, le cadre relationnel est devenu plus problématique tant entre les deux mouvements qu'au sein même de ces mouvements.

Du côté des syndicats, des dissensions internes sont apparues, notamment dans les pays aux traditions syndicales pluralistes<sup>15</sup>. Les désaccords entre les syndicats ont tout d'abord porté sur les mesures structurelles adoptées pour faire face à la crise économique. Ces clivages ont parfois exacerbé la situation, avec les graves effets collatéraux que cela a entraînés notamment au niveau de l'entreprise. Du fait de ces conflits ou attitudes intransigeantes, il devient difficile de gérer les ressources ou de concevoir et appliquer ensemble un plan stratégique, mais aussi de définir les droits des travailleurs.

Par ailleurs, les grandes organisations coopératives ont aussi assisté à une recrudescence des associations d'employeurs dont les pratiques divergent de leur système de valeur et de leur méthodologie. En Italie, notamment, le problème s'est posé face à l'évolution des organisations coopératives et des syndicats «autonomes» qui concluent des accords d'entreprise dont les normes juridiques et économiques sont moindres que celles garanties par les conventions nationales sectorielles. Les différentiels de rémunération entre les anciens et les nouveaux accords sont actuellement de 35 pour cent<sup>16</sup>.

---

13. Comme en Grèce, en Hongrie, au Portugal et, à certains égards, en Espagne.

14. Comme en Allemagne et en Italie (article 8 du décret-loi n° 138 de 2011 – Autres mesures urgentes tendant à la stabilisation financière et au développement. Accords interconfédéraux de 2008 et 2011).

15. Comme l'Espagne, la France et l'Italie. En Italie, les derniers cycles de négociation collective ont été plutôt conflictuels. A plusieurs occasions, les accords-cadres et les conventions collectives sectorielles n'ont pas été signés conjointement par les trois organisations syndicales les plus représentatives d'Italie, la Confédération générale italienne du travail (Confederazione Generale Italiana del Lavoro – CGIL), la Confédération italienne des syndicats de travailleurs (Confederazione Italiana Sindacato Lavoratori – CISL) et l'Union italienne du travail (Unione Italiana del Lavoro – UIL). Il en va de même au niveau de l'entreprise où la gestion des relations contractuelles pose de sérieux problèmes. Dans certains cas, les conflits ont été tels qu'il a fallu adopter une réglementation plus précise sur la représentation effective des syndicats.

16. En Italie, il est fait référence à l'Union nationale des coopératives italiennes (Unione Nazionale Cooperative Italiane – UNCI) et à la Confédération nationale des syndicats autonomes (Confederazione Generale dei Sindacati Autonomi dei Lavoratori – CONFISAL). Les représentants des syndicats et des coopératives qui ont été interrogés à ce sujet parlent de conventions collectives «sauvages», qui vont à l'encontre de celles signées par la CGIL, la CISL, l'UIL, ainsi que les organisations coopératives Legacoop, Concoopoperative et AGCI.

Ces pratiques mettent fin à la fonction des conventions collectives nationales qui est d'établir la même règle du jeu pour les entreprises et les salariés<sup>17</sup>.

Outre l'augmentation des conventions collectives «sauvages», les syndicats ont récemment enregistré, non sans préoccupation, une vague d'annulations unilatérales – au niveau de l'entreprise – de conventions collectives signées au niveau national.

Le détournement du statut de coopérative sociale ou de coopérative de travailleurs risque de déboucher sur du dumping social. C'est le cas en Italie, comme l'ont dénoncé à la fois les organisations syndicales et les organisations coopératives, de même que l'autorité publique chargée de contrôler la législation et les dispositions statutaires régissant les coopératives. Ce fait est notamment avéré lorsque des entreprises adoptent la formule des coopératives dans le seul but de tirer profit d'une législation favorable sans toutefois respecter les principes associatifs et les dispositions législatives qui commandent le modèle coopératif. Ces «fausses» coopératives tentent de se soustraire aux contrôles portant sur le respect de la réglementation des négociations en vigueur, ce qui provoque des distorsions sur le marché, dues souvent à la violation des normes et de la législation du travail. Elles échappent aussi, la plupart du temps, aux contrôles effectués par les inspecteurs du travail, du fait qu'il est matériellement difficile de contrôler les établissements et leurs activités.

### Position et conditions contractuelles du membre travailleur

Un aspect qui préoccupe depuis longtemps les syndicats est que, pour survivre en exerçant des activités économiques qui ne dégagent qu'une faible marge, certaines coopératives de travailleurs risquent de pratiquer une forme d'auto-exploitation et de ne pas respecter les droits du travail. La question du membre travailleur, même si elle n'a jamais pu être résolue, inquiète aujourd'hui les syndicats eu égard à l'application des conditions de travail de base définies dans les conventions collectives.

Dans la plupart des pays européens ayant fait l'objet de l'enquête, la législation s'efforce de prévenir les situations où les travailleurs ne seraient pas suffisamment protégés. En règle générale, les conventions collectives conclues aux niveaux sectoriel ou de l'entreprise couvrent l'ensemble des travailleurs des coopératives, qu'ils soient membres ou non. Au Royaume-Uni, la législation établit des normes de travail minimales applicables aux travailleurs d'un secteur donné. En Espagne, en revanche, un membre travailleur

---

17. Décision du Tribunal de Turin, section du travail, sentence n° 3818/2010, entérinant la non-application de la convention collective signée par l'UNCI et la Coordination nationale des associations d'entrepreneurs (Coordinamento Nazionale Associazioni Imprenditori – CNAI), envisageant des normes de rétribution dans le secteur des services de 35 pour cent inférieures à celles prévues par la convention collective signée par les grandes organisations syndicales et coopératives.

est considéré comme un travailleur indépendant et les normes établies par voie de convention collective ne lui sont pas applicables. Une autre préoccupation des syndicats, qui constitue aussi une pierre d'achoppement entre les deux mouvements, tient au fait que les dispositions législatives autorisent que le salaire des membres travailleurs soit réduit de façon à ce qu'ils puissent en incorporer une partie au capital de leur entreprise<sup>18</sup>. En Italie, les dispositions législatives autorisent aussi des exceptions au régime fixé par les normes des conventions collectives pour les membres travailleurs, sous certaines conditions et selon des procédures bien définies<sup>19</sup>. Ainsi, pour faire face à une crise interne à l'entreprise, la réduction des salaires, convenue par voie collective, est autorisée au nom de la liberté des sociétaires des coopératives de prendre des décisions.

### Coopératives et syndicats: une dimension collective

Malgré l'effritement des «relations quadrilatérales» qui étaient de mise, il semblerait que plusieurs pays européens manifestent un regain d'intérêt pour les stratégies intégrées d'intérêt public, qui ont reçu l'aval des pouvoirs publics et sont mises en application sous leurs auspices, et qui ont été adoptées via des actions menées conjointement par les syndicats et les organisations coopératives. Les sujets abordés sont très variés: création d'emplois et protection des emplois existants, promotion de parcours qualifiants et mise en valeur des ressources – surtout *humaines* – disponibles sur le territoire, instauration de programmes agréés pour l'offre efficiente et durable de services d'intérêt général, etc. Il y a toutefois un dénominateur commun: la reconnaissance des coopératives de travailleurs en tant qu'acteurs économiques *et* sociaux viables.

### Mesures pour la mise en œuvre des droits conférés au titre des conventions collectives en Italie

La protection des droits et des normes du travail approuvés par voie de convention collective (considérés comme représentant les *conditions de travail décentes*) fait l'objet d'actions menées conjointement par les organisations coopératives et les syndicats les plus représentatifs de la région d'Emilie-Romagne. Ceux-ci ont signé une série de protocoles communs, portant sur les

---

18. Cette question non résolue reste pendante, notamment si l'on tient compte du fait qu'en Espagne, dans un contexte similaire aux coopératives de travailleurs – les sociétés à participation ouvrière –, les membres bénéficient d'une convention collective en vertu de la loi. Or la loi sur les sociétés à participation ouvrière envisage que la participation au capital peut aussi venir, dans une certaine limite, d'investisseurs extérieurs, ce qui permet aux travailleurs d'augmenter le capital de leur entreprise.

19. Article 6, loi 142 de 2001.

principaux aspects qui touchent les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre (comme la logistique, les services et le portage), de même que les secteurs qui fonctionnent sur la base de contrats et d'appels d'offres, à savoir les formes illicites d'emploi, le risque d'exploitation et le grand nombre d'entreprises donneuses d'ordre qui appliquent des conventions collectives offrant des conditions de travail moins bonnes que celles prévues dans les conventions collectives nationales. A partir de ces protocoles qui devaient à l'origine être le fait des deux seuls mouvements, les partenaires sociaux ont élaboré une proposition pour un projet de loi régional. Elle contient des dispositions portant sur les conditions qui président à l'externalisation des activités de l'administration régionale, de même que sur les mesures destinées à contrôler l'application des règles de négociation.

Les mesures conjointes ainsi que le projet de loi ont fait l'objet d'une vaste campagne de promotion de la part des organisations coopératives qui se sont engagées à soutenir les coopératives implantées sur le territoire et à rechercher des solutions pour qu'elles soient compétitives sans avoir à réduire leurs coûts de main-d'œuvre.

Une initiative adoptée au niveau national s'emploie également à faire respecter la légalité. Les organisations coopératives et les syndicats les plus représentatifs ont engagé un dialogue à ce sujet avec les instances locales et les services territoriaux du ministère du Travail. Les observatoires provinciaux et régionaux sur les coopératives sont des organismes mis sur pied conjointement pour repérer et comparer certains phénomènes comme le travail au noir, les fausses coopératives ou encore la non-application des conventions collectives. Cette démarche vise non seulement à interpeller l'inspection du travail pour qu'elle sanctionne les irrégularités, mais aussi à promouvoir la culture de la légalité et de la «véritable» coopération. Ces initiatives préventives portent aussi sur l'établissement de directives régissant les soumissions aux appels d'offres dans les entreprises coopératives, notamment dans leur phase de démarrage.

### Des biens confisqués aux mafieux du crime organisé ont été restitués à la communauté et au monde du travail: l'expérience de Libera Terra

Les potentialités des coopératives de travailleurs en qualité de coacteurs sociaux au sein de la communauté ont été exploitées aux fins d'une expérience originale en Italie. La loi 109/1996 sur la redistribution des biens confisqués aux organisations mafieuses prévoit de distribuer, à des entités publiques ou privées, des biens acquis ou hérités en toute illégalité de manière à ce que ces entités les consacrent au bien-être des citoyens via des services et activités à vocation sociale œuvrant à la promotion du travail. La plupart de ces biens – essentiellement des terres agricoles – sont distribués par des



administrations locales à des coopératives de travailleurs déjà implantées, ou à de nouvelles coopératives, créées dans le cadre de marchés publics faisant appel à du personnel spécialisé. Les coopératives de travailleurs agricoles ainsi constituées se sont organisées en une association, Libera Terra, et en une entreprise de type consortium, afin de commercialiser des produits agricoles biologiques identifiés par un label officiel de qualité. Ce consortium, qui affiche un chiffre d'affaires de quelque 5 millions d'euros, a connu une bonne croissance.

Dans le sud de l'Italie, où le sous-développement, le chômage et l'absence de protection des travailleurs sont souvent en lien avec les activités des mafieux de la criminalité organisée, les premières coopératives mises sur pied par suite de cette initiative ont été nommément citées après que des mafieux eurent assassiné des syndicalistes qui soutenaient la création de coopératives d'agriculteurs et de journaliers agricoles. L'expérience est certes probante, et pas seulement en ce qui concerne les emplois créés; les coopératives sont porteuses de valeurs précieuses dans des contextes où il importe encore de montrer qu'une culture de la loi et une culture du travail sont des éléments indispensables à une économie durable. Le syndicalisme joue un rôle remarquable en dispensant des conseils d'expert, en organisant des campagnes de sensibilisation, en apportant un soutien politique et en faisant la promotion d'initiatives législatives visant à améliorer l'efficacité de l'action elle-même. De plus, le réseau de contacts des syndicats est au service à la fois des coopératives et du consortium et permet d'attirer de nouveaux investisseurs et organismes qui s'engagent à intervenir dans un esprit de solidarité.

### Offre de services d'intérêt général et création d'emplois: le Congrès des syndicats et le Centre coopératif du Pays de Galles

Au niveau national, l'Association nationale des coopératives – Co-operatives UK – a engagé un dialogue formel avec le Congrès des syndicats (Trades Union Congress – TUC) dès 2012. Il s'agissait de mettre au point une déclaration commune de bonne pratique pour que les coopératives de travailleurs sortent du système de privatisation du secteur public et fournissent des services, comme cela avait été envisagé par le Parti conservateur et le gouvernement de coalition. Tout en saluant l'esprit du programme, le Conseil des coopératives de travailleurs, un organisme représentatif au sein de Co-operatives UK, a dit craindre que les entreprises qui exercent leurs activités sans qu'il y ait de véritable participation des travailleurs courent le risque d'être de piètre qualité. Ce risque porterait atteinte à la réputation de tout le secteur coopératif et, si cela devait se terminer par une privatisation, il discréditerait le modèle coopératif dans le secteur public. Le TUC a dit qu'il fallait avant tout s'assurer que les droits des travailleurs étaient bien protégés, en périodes de réduction des

dépenses et de profondes mutations, dans le cadre de coopératives de travailleurs authentiques et démocratiques, disposant de normes satisfaisantes régissant les conditions d'emploi. C'est la raison pour laquelle Co-operatives UK et le TUC ont mis au point un programme commun<sup>20</sup>.

Dans ce contexte, il importe de mentionner la création, par la section galloise du TUC, du Centre coopératif du Pays de Galles (Wales Co-operative Centre – WCC) qui remonte à quelque trente ans, date à laquelle le pays a connu une forte récession industrielle. Le WCC est désormais un organisme bien établi, dédié au développement coopératif, soutenu et financé par l'Etat et chargé de promouvoir l'inclusion sociale, financière et numérique grâce à la création de nouvelles coopératives ou à la récupération d'entreprises par leurs salariés. Il soutient la création d'entreprises coopératives à *vocation sociale tout en étant économiquement viables*.

La section galloise du TUC et le WCC ont de tout temps entretenu une relation de travail très étroite aux niveaux tant stratégique qu'opérationnel. Ils sont tous deux fermement déterminés à apporter une plus grande prospérité à la communauté et ne ménagent pas leurs efforts dans ce sens. Les deux partis tendent à influencer sur la politique du Pays de Galles, à porter certains éléments à l'attention des responsables et à intervenir en cas de besoin, et tous deux reconnaissent les avantages que présente un travail en partenariat pour ce qui concerne les questions stratégiques et les domaines d'intérêt collectif. Afin d'entériner leurs racines historiques et leurs objectifs communs et de renforcer leur partenariat social, ils ont récemment conclu un mémorandum d'accord. Celui-ci instaure une coopération et une coordination visant à mettre au point des actions conjointes concernant toute une série de questions de politique générale. Les deux partis ont des responsabilités et des fonctions distinctes, mais néanmoins complémentaires, à assumer vis-à-vis de la gouvernance galloise, d'une part, et vis-à-vis des travailleurs, des citoyens et des consommateurs, d'autre part.

La collaboration entre les deux acteurs a été largement bénéfique pour les deux, car ils ont pu influencer sur la politique publique et doper les ressources de la communauté. Ils ont élaboré et appliqué des stratégies intégrées communes pour réduire le chômage chez les personnes d'un certain âge, pour lutter contre l'abandon scolaire et augmenter le taux d'activité des jeunes, pour assurer une formation professionnelle d'envergure afin d'anticiper la restructuration et de prévenir les effets néfastes de nouveaux revers économiques dans la région. Ils se sont employés à promouvoir l'innovation technologique

---

20. Celui-ci a aussi été étayé par le travail de recherche en matière d'orientation dans le secteur des écoles, où la croissance des écoles coopératives, qui sont désormais au nombre de 500 en Angleterre, a reçu un coup d'accélérateur à la suite de la signature d'accords formels entre la Schools Co-operative Society et les syndicats comme la National Association of Schoolmasters Union of Women Teachers (NASUWT). Ce travail effectué par Co-operatives UK et par les syndicats a donné lieu à la rédaction d'un guide des meilleures pratiques qui sera publié fin 2013.

au niveau de l'entreprise. Il importe de souligner que le TUC s'est inspiré de l'expérience du complexe coopératif espagnol Mondragon<sup>21</sup> pour lancer son initiative conjointe, en intégrant notamment l'activité économique dans le tissu des communautés locales, ce qui a donné des résultats économiques stupéfiants. Ces résultats expliquent pourquoi l'aide accordée par l'intermédiaire du WCC est extrêmement concrète et efficace au niveau de l'efficacité économique et de la satisfaction des besoins de la communauté.

### Le cas français: des mesures législatives pour protéger l'emploi

En France, le programme national de réforme présenté récemment par le gouvernement socialiste comporte un chapitre qui se réfère à l'économie sociale et solidaire. Le projet de loi qui devrait être adopté avant la fin de l'année 2013 se construit autour de cinq grands axes. L'un concerne notamment la modernisation du modèle coopératif qui fera l'objet de dispositions spécifiques surtout en faveur de la reprise d'entreprises par les salariés, et permettra de provoquer un «choc coopératif», c'est-à-dire la multiplication sur les cinq prochaines années du nombre de sociétés coopératives et participatives (SCOP).

Les syndicats français engagés dans le processus de dialogue élargi ont salué cette initiative en prenant part aux discussions tendant à son élaboration et sa mise en application. Cela fait longtemps qu'ils encouragent et soutiennent la création de nouvelles coopératives, de concert avec les organisations coopératives, afin de protéger et de promouvoir les emplois et les ressources, en particulier au niveau territorial. Les syndicats ont participé activement à ces procédures de transmission, lors de faillites d'entreprise où il semblait possible que l'activité de l'entreprise puisse être reprise par les salariés.

Les exemples de la coopérative d'Hélio Corbeil, en Haute-Loire, qui était présente dans le secteur de la presse, des magazines et de l'imprimerie, et de la coopérative de Fontanille<sup>22</sup>, dans le secteur du textile, relèvent de cette catégorie. Dans les deux cas, les syndicats (Confédération générale du travail – CGT – et Confédération française démocratique du travail – CFDT) ont supervisé les rachats d'entreprises en faillite par les salariés afin de s'assurer que ces rachats représentaient des solutions concrètes, viables et sûres pour l'entreprise. En fait, les travailleurs ont investi leur prime de licenciement et quelques mois de salaire dans la capitalisation des coopératives nouvellement créées. La contribution des syndicats, de concert avec la Confédération générale des SCOP, a consisté à faire appel à des experts des

---

21. En dépit des problèmes que pose l'absence de syndicats dans l'entreprise espagnole.

22. Dans cette entreprise, les syndicats ont également encouragé le financement participatif dont la mise au point et la gestion doivent encore être évaluées.

secteurs respectifs pour qu'ils mettent au point des stratégies industrielles et des plans d'exploitation capables d'assurer une viabilité à long terme. Les syndicats ont apaisé leurs relations avec les pouvoirs publics sur le territoire; leur contribution la plus déterminante a consisté à réorganiser l'entreprise et à mettre au point des stratégies d'organisation du travail selon une dynamique participative. Le passage au modèle coopératif a nécessité en fait une profonde réorganisation du processus de gouvernance et de participation de la base. Dispenser une formation à un travailleur pour qu'il devienne un membre coopératif a fait l'objet d'une attention toute particulière. C'est ainsi qu'à Hélio Corbeil il a fallu dispenser dix-huit mois de formation à un travailleur avant qu'il ne soit admis comme membre. Par ailleurs, tous les salariés des nouvelles coopératives sont membres et syndiqués. Les conditions de travail en vigueur dans les anciennes entreprises ont été maintenues, tandis que les procédés de fabrication ont été organisés selon une nouvelle flexibilité et une nouvelle efficacité qui semblaient faire défaut dans le cadre de l'ancienne gestion.

### **Collaboration entre les coopératives de travailleurs et les syndicats au niveau de l'entreprise afin d'améliorer la compétitivité**

Les coopératives cherchent à recourir à de bonnes pratiques pour parer aux aléas du marché mondial et aux difficultés induites par la crise économique en adoptant diverses stratégies d'entreprise axées essentiellement sur la mise en valeur du capital humain. Ces initiatives offrent de bonnes conditions générales de travail, dans un cadre de compétitivité plus sévère.

Dans les études de cas italiennes détaillées ci-après, l'innovation consiste parfois à trouver des solutions originales: ouverture de nouveaux débouchés commerciaux et offre d'une meilleure qualité de service. Le plus souvent, elle s'efforce aussi d'améliorer les programmes existants, de rationaliser l'organisation et de l'alléger pour augmenter la productivité et réduire les coûts superflus. Dans ces cas précis, la participation active et éclairée des travailleurs s'avère extrêmement importante. Les études de cas font état d'une bonne croissance intégrée, reposant sur les méthodes participatives les plus diverses et ingénieuses qui doivent néanmoins tenir compte du fait que la viabilité économique de l'entreprise passe nécessairement par des scénarios de compétitivité.

Comme mentionné ci-dessus, les pratiques novatrices proposées dans ce contexte figurent déjà dans la convention collective nationale des coopératives en Italie. Ainsi, l'accord sectoriel de l'industrie de la métallurgie fait état des aspects participatifs des coopératives de travailleurs en fonction de leurs objectifs sociaux et économiques:

La coopération doit promouvoir la participation active et responsable des travailleurs dans les modes opératoires et l'organisation du travail

de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs sociaux et de développement. Pour que l'entreprise soit compétitive sur le marché du travail et pour que les travailleurs contribuent activement à la mutation rapide des systèmes professionnel et organisationnel, il importe que des personnels compétents s'investissent aux divers niveaux de l'entreprise, dans le cadre d'une organisation efficace et efficiente des différents postes de l'entreprise.

Par conséquent, de nombreuses coopératives ont défini des modes de participation appropriés pour favoriser la compétitivité et pour parvenir à atteindre les objectifs sociaux pertinents. C'est lorsqu'elle en vient à une stratégie d'innovation que la convention collective conclue au niveau de l'entreprise et/ou du territoire est le plus proche de l'action. Elle est donc reconnue comme étant le moyen le plus judicieux pour exploiter les spécificités économiques et sociales de l'entreprise. Elle est, en tant que telle, l'instrument approprié pour déléguer (et non pas éluder) les sujets d'innovation et d'expérimentation dans des domaines comme l'organisation du travail, l'augmentation de la productivité et aussi l'application de systèmes de rémunération conçus pour reconnaître, améliorer et promouvoir les mérites et les compétences.

### Innovation, mise en valeur des ressources humaines et développement durable: Formula Servizi

Formula Servizi est une coopérative de travailleurs italienne spécialisée dans la prestation de divers services de haute qualité aux particuliers, aux entreprises et aux administrations publiques. Elle est classée parmi les dix meilleures entreprises nationales en termes d'effectifs et de bénéfiques et se situe au 35<sup>e</sup> rang dans le Top 500 des entreprises à forte croissance pour l'année 2013.

La réussite de cette entreprise repose sur une conception de durabilité et d'innovation à long terme: «Formula Servizi a toujours agi de façon stratégique – c'est-à-dire en privilégiant l'orientation future de l'entreprise – et non tactique – c'est-à-dire en se concentrant uniquement sur les changements en temps réel. Elle s'intéresse à la qualité du service afin de réduire les coûts marginaux et rester compétitive dans les appels d'offres, sans jamais porter atteinte aux conditions de travail»<sup>23</sup>. La politique de l'entreprise consiste à repenser le travail en termes d'efficacité humaine, économique et environnementale, à réduire la consommation d'énergie, à recycler et économiser l'énergie et à utiliser des sources d'énergie renouvelables.

---

23. Les représentants des syndicats de l'entreprise appartiennent à la CGIL, à la CISL et à l'UIL.

Un premier aspect novateur concerne l'organisation du travail. Quarante-dix pour cent de ses salariés sont des femmes; 80 pour cent d'entre elles bénéficient d'un contrat à temps partiel ou à plein temps modulable, c'est-à-dire un emploi du temps personnalisé permettant de concilier les obligations professionnelles et la vie privée et familiale. L'affectation des tâches est organisée de façon à ce que chaque salarié puisse travailler le plus près possible de son domicile, ce qui réduit aussi son empreinte carbone. Cette stratégie a réduit l'absentéisme et renforcé la motivation.

L'innovation technologique représente un second pilier. Des technologies inédites, concernant notamment l'impact sur l'environnement, ont fait l'objet d'une attention toute particulière. Des investissements ont été réalisés dans la recherche et le développement, en partenariat avec les organismes territoriaux. En l'état actuel des choses, les services de nettoyage hospitalier de Formula Servizi n'ont pas besoin d'utiliser de l'eau.

De plus, les représentants de la sécurité et de la santé au travail ont réclamé l'adaptation aux outils de travail, ce qui a fait l'objet d'une démarche distincte et a permis de diversifier les activités de l'entreprise. Dans le secteur des services de nettoyage à forte intensité de main-d'œuvre, l'idée de mettre en valeur les ressources humaines peut sembler difficile; néanmoins, Formula Servizi a fondé sa réussite sur l'attention accordée à ses salariés et sur leur évolution professionnelle, en les associant à la stratégie de l'entreprise et en faisant en sorte qu'ils soient pleinement capables de maîtriser l'innovation technologique: pour répondre à la stratégie polyvalente de l'entreprise, tous les salariés bénéficient de plus de 1 500 heures de formation par an.

La stratégie industrielle émane de dirigeants qualifiés et compétents qui ont souvent un passé de syndicaliste, qui ont fait leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise, sont pleinement conscients de ses potentialités et connaissent bien le territoire sur lequel l'entreprise est implantée. Le fait que les travailleurs se sentent totalement impliqués leur permet de profiter de leur expérience au quotidien, d'améliorer les méthodes de travail et la conception des nouveaux produits, ce qui contribue à accroître aussi bien la satisfaction de chacun que la productivité de l'entreprise tout en réalisant des économies sur les coûts de gestion.

La réussite de l'entreprise tient à une culture de solidarité qui accorde une large place à ses membres<sup>24</sup>, formés à cette fonction pendant deux ans au moins. Les salariés actionnaires sont désireux de participer pleinement à la gouvernance de l'entreprise. Des assemblées locales se tiennent sur tous les sites répartis sur le territoire national, et les assemblées générales affichent un taux de participation extrêmement élevé. Les membres se livrent également à une évaluation des dirigeants de l'entreprise tous les trois ans. Cette procédure s'est avérée être l'une des plus fructueuses en termes de cohésion interne.

---

24. Sur 1 900 travailleurs au total, près de 900 sont des travailleurs membres.

Les représentants des travailleurs non membres assistent aussi aux assemblées, ce qui leur permet de fournir des informations très détaillées à l'ensemble de leurs collègues.

Les délégués syndicaux (parfois des membres de la coopérative) entretiennent un dialogue permanent et direct avec la direction, représentant surtout les intérêts des travailleurs non membres, ce qui renforce la cohésion de la main-d'œuvre. Ils transmettent également l'avis des travailleurs sur des questions relatives à la sécurité et à la santé au travail, ce qui a souvent contribué à perfectionner la gestion de l'organisation interne, à simplifier les procédures et à améliorer la communication. Bénéficiant d'un climat de transparence et de confiance mutuelle, les syndicats de l'entreprise n'ont jamais fait obstruction aux processus d'innovation et ils ont même ajouté une pierre à l'édifice de l'esprit de collaboration, malgré les difficultés liées à la crise conjoncturelle et au secteur d'activité.

### Efficiencia de redes de cooperativas asociadas en sub-tratamiento y perfeccionamiento profesional: Consorzio Euro2000

A l'instar des autres petites entreprises, de nombreuses coopératives de travailleurs dépendent souvent de grands groupes privés pour les commandes ou l'approvisionnement. Ces groupes peuvent donc exercer des pressions sur les coopératives, voire mettre en danger leur survie en tant qu'entreprises. Or, les syndicats peuvent jouer un rôle d'équilibrage en exerçant des pressions sur les entreprises donneuses d'ordre dont dépendent les coopératives, du fait de leurs relations solidement établies dans la région et de leur poids sur l'opinion publique. Par ailleurs, l'expérience des syndicats en matière de regroupement des districts industriels peut aider les coopératives à mettre au point des stratégies qui peuvent les rendre plus robustes, comme la création de consortiums. C'est ce qui s'est produit pour Consorzio Euro2000, fondé en 1998, qui regroupe des coopératives expertes en abattage de bétail, fortes de plus de 1 330 membres travailleurs essentiellement en Lombardie (Italie). En collaborant avec les syndicats, les coopératives ont pu mettre sur pied un consortium qui leur garantit, pour les services d'abattage, un contrat à long terme avec le géant de l'agroalimentaire, le Groupe Cremonini.

De nos jours, le consortium ne dépend plus de ce seul client. Grâce à une politique judicieuse de gestion, de formation et de perfectionnement professionnel du personnel, le processus de production a atteint un niveau d'excellence. L'organisation extrêmement performante repose sur la participation active des travailleurs et sur la mobilisation des syndicats en matière de sécurité et de santé au travail. Les méthodes d'abattage ont été améliorées au fil des ans, le travail s'en trouvant plus sécurisé et moins pénible, l'efficacité accrue et la production de meilleure qualité.



Les diverses expériences ont été mises à profit: des programmes de formation spécifique et de placement ont été mis en place avec l'aide des syndicats territoriaux et ont permis de former au moins 25 jeunes gens désireux d'obtenir un emploi spécialisé. Le programme s'est déroulé sur cinq ans et tous les participants ont été recrutés par le consortium ou par d'autres employeurs de la région, où il y a une forte demande de gens du métier dans une «profession gravement menacée».

### Stratégies de participation et de solidarité dans le secteur du bâtiment: le cas de la Cooperativa Muratori e Braccianti

Le bâtiment a été l'un des secteurs les plus touchés par la crise. Non seulement le resserrement du crédit a hypothéqué les contrats privés, mais les coupes importantes effectuées dans les dépenses publiques ont eu des effets dévastateurs sur l'économie du secteur. La Société coopérative des maçons et ouvriers agricoles (Cooperativa Muratori e Braccianti – CMB) de Carpi, en Italie, est l'une des plus grandes entreprises du bâtiment en Europe. Elle a survécu grâce à des stratégies adoptées aux niveaux du groupe et du secteur qui ont réussi à sauvegarder les emplois de ses quelque 900 salariés, tous embauchés aux termes de contrats à durée indéterminée. Pendant longtemps, la stratégie d'entreprise a misé sur la diversification: outre la réalisation de travaux de construction, la coopérative s'est lancée dans des activités financières et immobilières «socialement responsables», sans visées purement spéculatives, mais qui lui ont permis de se constituer des réserves de liquidités, au moment où, très récemment, elle en a eu le plus besoin. Ce «capitalisme social» a favorisé, avant la crise, une recrudescence d'emplois et l'embauche, entre autres, de travailleurs venus des quatre coins du territoire et auxquels la coopérative fournit aussi le gîte et le couvert. L'aspect *social* des choix stratégiques du groupe et les valeurs fortes de la coopérative garantissent, en outre, qu'en temps de crise la priorité revient au maintien de l'emploi. Au cas où des dispositifs de protection sociale seraient accordés, comme des indemnités de chômage, l'entreprise s'efforce de compléter les allocations gouvernementales pour assurer un revenu minimum décent aux salariés licenciés.

Le nombre des affiliés s'établit à quelque 250 membres travailleurs sur 900 travailleurs, presque tous des cadres moyens ou supérieurs. Le pluralisme syndical encouragé par la direction, malgré les risques de fragmentation sur le front de la consultation, a favorisé l'affiliation syndicale, a incité les représentants syndicaux à participer (au nom de tous les travailleurs, membres ou non membres) aux réunions organisées par les membres des coopératives et a permis à tous de bénéficier d'échanges réguliers d'informations.

Les choix liés aux stratégies du groupe, qui à ce jour se sont avérés clairvoyants du fait que les dirigeants bénéficient d'une grande expérience et



connaissent bien le milieu dans lequel la coopérative exerce ses activités, font l'objet de discussions préliminaires avec les syndicats de l'entreprise. Les décisions importantes sont tout d'abord débattues avec l'ensemble des travailleurs et la direction, puis *dans un second temps* dans les assemblées de membres. Elles font ensuite l'objet d'une participation structurée dans la phase d'application.

Cette structure participative interne est facilitée par l'existence exceptionnelle<sup>25</sup> de trois niveaux de négociation applicables à la coopérative: le niveau national, le niveau provincial – deux niveaux courants pour le bâtiment – et le niveau de l'entreprise qui couvre les trois districts territoriaux de CMB. On ne constate malgré tout aucun chevauchement: chaque accord conclu à un niveau précis porte sur des questions distinctes. La strate du groupe est la plus flexible, ce qui permet à CMB de parvenir à certains niveaux d'excellence, concernant par exemple le traitement des travailleurs déplacés, les questions de sécurité et de santé au travail, le soutien salarial et la formation. Les accords d'entreprise portent sur les primes professionnelles accordées en fonction du respect des obligations et des responsabilités en matière de sécurité, ce qui encourage et récompense la participation à des cours de formation spécifique et tend à responsabiliser les ouvriers du bâtiment sur des aspects fondamentaux.

Les accords syndicaux concernant l'organisation industrielle confèrent une lourde responsabilité aux syndicats et à la représentation générale des travailleurs pour ce qui est des décisions prises dans les assemblées de coopératives. Ainsi, les récents *accords de solidarité*<sup>26</sup> (2011-12) qui ont fourni des dispositifs de protection sociale à 150 personnes, même s'ils impliquent une catégorie professionnelle spécifique des membres, à savoir les cadres intermédiaires, ont tout d'abord fait l'objet de discussions avec les syndicats, puis avec les membres de l'assemblée.

### **Le duo gagnant: les axes de réflexion et les mécanismes de cheminement vers une économie durable**

D'après les éléments évoqués dans cet article, les conditions de travail semblent être mieux protégées dans le cadre des systèmes de négociation à plusieurs niveaux qui paraissent plus à même de définir correctement les droits et les obligations qui reviennent aux coopératives et aux travailleurs. C'est l'ensemble du processus qui est pris en compte: la valeur de l'accord tient au fait qu'il est l'aboutissement d'une négociation, même s'il a été obtenu de haute lutte, négociation au cours de laquelle les parties ont dû

---

25. En Italie, le niveau local et le niveau de l'entreprise peuvent se substituer l'un à l'autre.

26. La pratique des accords de solidarité est largement répandue dans les coopératives.

défendre âprement leurs intérêts, sachant que le point d'équilibre réside dans leur complémentarité.

La signature de l'accord ne met toutefois pas un terme au débat sur les conditions de travail qui font l'objet d'un échange de vues perpétuel entre les coopératives et les syndicats. Il reste la question de la représentation «interne» des intérêts des membres et des non-membres. A cet égard, un dénominateur commun aux entreprises interrogées est que, là où les syndicats sont présents, ils représentent les intérêts de l'ensemble de la main-d'œuvre. Les membres bénéficient d'une autonomie décisionnelle au sujet de choix déterminants (qu'il s'agisse de la nomination de leurs dirigeants ou de l'application des stratégies commerciales et organisationnelles, aussi radicales et difficiles soient-elles) et ils peuvent être appuyés par les syndicats. La position de membre, généralement convoitée par les salariés des coopératives, n'est pas automatique, mais nécessite une phase de préparation réclamée par l'entreprise et menée à bien conjointement avec les syndicats.

Ce mode opératoire contribue à créer une culture d'entreprise fondée sur des valeurs communes, telles que la sensibilisation aux droits du travail et aux prérogatives des travailleurs, à la solidarité et au sentiment d'appartenance à la collectivité. Le fait que de nombreuses coopératives aient choisi de maintenir leurs effectifs pendant la crise, en demandant aux travailleurs de consentir quelques sacrifices au nom de la solidarité, témoigne d'une cohésion toute particulière à forte connotation sociale. Mais force est de constater que ce sont souvent les membres qui font des sacrifices, renonçant parfois au rendement du capital investi, pour assurer le maintien des postes des salariés non membres.

Dans ces conditions, on ne peut condamner le choix des membres des coopératives de «sacrifier» leurs conditions de travail, du moment qu'ils sont conscients des obligations qui leur incombent en matière de protection des droits. A cet égard, les syndicats ont une fonction de supervision et de soutien. Une telle culture tient compte de l'environnement communautaire dans lequel les coopératives et leurs salariés coexistent, affectés qu'ils sont par les choix de l'entreprise – comme ils en font parfois l'amère expérience lors de fermetures d'usines complètes. Le lien avec la communauté permet de faire des choix en toute connaissance de cause et encourage la solidarité. Parallèlement, la coopérative puise ses forces et ses ressources au sein du territoire. Les gestionnaires des coopératives à l'étude tiennent largement compte des deux: ils connaissent bien le territoire et sont capables d'améliorer ses potentialités pour les mettre au service de l'activité économique qui, par voie de conséquence, profite au territoire et à sa population.

Les études de cas en question révèlent que l'expérience des travailleurs a été dûment prise en considération, qu'elle s'est traduite par une amélioration des méthodes de travail, qu'il en a été tiré profit au même titre que des actifs novateurs pour l'entreprise et qu'elle a été mise au service de sa viabilité économique. *L'innovation sociale* semble donc être au cœur de mécanismes porteurs de solutions qui ne présentent que des avantages pour tous.

Il ne s'agit pas d'un concept nouveau, surtout pour le monde coopératif<sup>27</sup>. Les coopératives de travailleurs sont souvent considérées comme étant capables de «répondre aux besoins sociaux non satisfaits», aux niveaux de l'entreprise et de la communauté, tout en obtenant d'excellents résultats en tant qu'acteurs économiques. Or, dans le contexte actuel, l'innovation ne concerne pas uniquement la stratégie industrielle, mais essentiellement l'approche culturelle.

L'expérience sur le terrain montre que l'innovation est possible si tous les acteurs font preuve d'une conscience sociale et d'un sens des responsabilités. Le résultat va dépendre de leur aptitude à réfléchir et à adopter des attitudes permettant de «repenser la relation entre le développement et les droits, la globalisation et le territoire, car la croissance est indissociable des droits et ils se nourrissent l'un l'autre» (Cattabiani, 2012).

Pour les coopératives, la conscience sociale et le sens des responsabilités tendent à inverser la tendance qui consiste à gagner en compétitivité aux dépens des droits des travailleurs et de leurs conditions de travail, notamment des catégories les plus défavorisées. Adopter cette tendance première trahirait la nature même des coopératives – souvent plus attentives à valoriser les travailleurs en tant que ressources primordiales dans leur mode entrepreneurial – et représenterait une défaite pour les syndicats et les pouvoirs publics. Bien que cet enjeu soit d'actualité pour toutes les entreprises, il est plus vital pour les coopératives que pour les entreprises traditionnelles.

Les syndicats aussi sont confrontés à une évolution culturelle qui a une incidence sur leur mission. Ils sont appelés à adopter une stratégie plus volontariste et plus pragmatique, tout en continuant d'affirmer les principes généraux et de défendre les normes du travail pour tous. Un plus grand pragmatisme signifie une plus grande détermination à avancer des propositions et, ce faisant, à évaluer les situations individuelles et à trouver des solutions adaptées.

L'évolution culturelle interpelle aussi les pouvoirs publics qui doivent fixer des priorités, améliorer les ressources existantes et prévenir tout risque de marginalisation. Dans ce contexte, le dialogue social et les relations professionnelles semblent être le terreau de l'instauration de la démocratie industrielle et économique, grâce à la promotion de la participation, à l'exercice d'une responsabilité et d'un engagement mutuels au sein des entreprises et sur le territoire, lieux où les syndicats et les coopératives sont traditionnellement bien ancrés.

---

27. Les institutions européennes ont récemment redonné une impulsion à l'innovation sociale et professionnelle en publiant des documents d'orientation et en accordant des aides financières (Fond structurel européen). Se reporter, entre autres, à l'Initiative pour l'entrepreneuriat social, disponible à l'adresse <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_fr.htm)>.

## Références

- Alberani, A. 2009. *Cooperazione sociale Legacoop in Emilia-Romagna: il posizionamento attuale e le prospettive future*, Maggioli Editore, Rimini.
- Alliance coopérative internationale (ACI). 2005. *Déclaration mondiale sur le travail associé coopératif*, approuvée par l'Assemblée générale de l'ACI à Cartagena, Colombie, le 23 septembre.
- BIT. 2002. Recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives, Genève.
- Cattabiani, P. 2012. «Il lavoro in cooperativa», rapport de conférence, 16 octobre, Bologne.
- Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC). 2012. *L'économie sociale dans l'Union européenne*, rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen (CESE), Bruxelles. Disponible à l'adresse <<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-fr-c.pdf>>.
- Centro Studi Investimenti Sociali (Censis). 2012. *Primo rapporto sulla Cooperazione in Italia*, Alleanza delle Cooperative Italiane, Rome.
- Commission européenne. 2002. *La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable*, COM(2002) 347 final, communication du 2 juillet, Bruxelles.
- . 2004. *La promotion des sociétés coopératives en Europe*, COM(2004) 18, communication du 23 février, Bruxelles.
- . 2008. «Think Small First»: priorité aux PME – Un «Small Business Act» pour l'Europe, COM(2008) 394 final, communication du 25 juin, Bruxelles.
- . 2010a. *Europe 2020: une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*, COM(2010) 2020 final, communication du 3 mars, Bruxelles.
- . 2010b. «Assurer une croissance intelligente, durable et inclusive: le cinquième rapport sur la cohésion économique, sociale et territoriale», *Panorama inforegio*, n° 36, hiver 2010-11, Bruxelles.
- . 2010c. *Vers un acte pour le marché unique: pour une économie sociale de marché hautement compétitive*, COM(2010) 608 final, communication du 27 octobre, Bruxelles.
- . 2010d. *Plateforme européenne contre la pauvreté et l'exclusion sociale: un cadre européen pour la cohésion sociale et territoriale*, COM(2010) 758 final, communication du 16 décembre, Bruxelles.
- . 2011a. *L'acte pour le marché unique: douze leviers pour stimuler la croissance et renforcer la confiance* – «Ensemble pour une nouvelle croissance», COM(2011) 206 final, communication du 13 avril, Bruxelles.
- . 2011b. *Proposition de Règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un programme de l'Union européenne pour le changement social et l'innovation sociale*, COM(2011) 0609, du 6 octobre, Bruxelles.
- . 2011c. *Initiative pour l'entrepreneuriat social – Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales*, COM(2011) 682 final, communication du 25 octobre, Bruxelles.
- . 2011d. *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM(2011) 681 final, communication du 25 octobre, Bruxelles.

- 2012a. *Vers une reprise génératrice d'emplois*, COM(2011) 173 final, communication du 18 avril, Strasbourg.
- 2012b. *L'acte pour le marché unique II – Ensemble pour une nouvelle croissance*, COM(2012) 573 final, communication du 3 octobre, Bruxelles.
- Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO). 2010. *Guía sobre la economía social y solidaria*, Madrid.
- Confédération européenne des coopératives de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises sociales et participatives (CECOP); Structure européenne et internationale de recherche et de développement au service de la coopération et de l'économie sociale (DIESIS); Confédération européenne des syndicats (CES); Social Development Agency (SDA). 2007. *L'implication des travailleurs dans les coopératives de travail associé, les coopératives sociales et d'autres entreprises détenues par les travailleurs en Europe*, étude menée dans le cadre du projet Involve, cofinancé par la Commission européenne, Bruxelles.
- Cornforth, C. 1982. «Trade unions and producer co-operatives», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 3, n° 1, SAGE Publications, Stockholm.
- Dell'Aringa, C.; Ricciardi, M. 2011. *La partecipazione dei lavoratori in cooperativa*, Fondazione Ivano Barberini, Bologne.
- Di Maggio, U. 2011. «Libera Terra: i beni confiscati alle mafie per lo sviluppo locale», *Sociologia del Lavoro*, n° 123, Franco Angeli, Rome.
- Henry, H. 2012. *Guide de législation coopérative*, troisième édition révisée, Bureau international du Travail, Genève.
- Marini, D. (dir. de publication). 2008. *Il lavoro in un'impresa di valore: le cooperative di produzione e lavoro in Italia*, Marsilio Editori, Venise.
- Ministère du Travail et des Politiques sociales. 2012. *Linee guida per la stipulazione di contratti di appalto* (disponible sur demande), Vérone.
- Parlement européen. 2012. *Initiative pour l'entrepreneuriat social – Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales*, résolution 2012/2004(INI) du 20 novembre.
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); European Research Network (EMES). 2008. *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*, PNUD, Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants, Bratislava.
- Roelants, B.; Dovgan, D.; Eum, H.; Terrasi, E. 2012. *La résistance du modèle coopératif*, CECOP CICOPA Europe, Bruxelles. Disponible à l'adresse <[http://www.cecop.coop/IMG/pdf/rapport\\_cecop\\_2012\\_fr\\_web.pdf](http://www.cecop.coop/IMG/pdf/rapport_cecop_2012_fr_web.pdf)>.
- Sapelli, G. 1998. *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, Edizioni Lavoro, Rome.
- Thornley, J. 1983. «Workers' co-operatives and trade unions: The Italian experience», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 4, n° 3, SAGE Publications, Stockholm.

# Une solidarité se fait jour

*Les coopératives de travailleurs,  
les syndicats et le nouveau modèle  
de coopérative de travailleurs syndiquée  
aux Etats-Unis*

**Rob Witherell**

United Steelworkers, Etats-Unis

**Remerciements.** En mars 2012, le Syndicat unifié des travailleurs de la sidérurgie (United Steelworkers – USW), le complexe coopératif Mondragon aux Etats-Unis et le Centre de sensibilisation de l’Ohio à l’actionnariat salarié (Ohio Employee Ownership Center – OEOC) ont publié un livre blanc – *Sustainable jobs, sustainable communities: The Union Co-op Model* – décrivant notre modèle de coopérative syndiquée, écrit par Chris Cooper (OEOC), Michael Peck (Mondragon International USA) et moi-même. Le présent document s’efforce de faire valoir le bien-fondé et l’énorme potentiel de ce modèle. Je remercie Chris et Michael qui ont bien voulu apporter leur éclairage et leurs conseils tout au long de sa rédaction.

## Introduction

Si nous devons repenser le travail et le lieu de travail, repenser les entreprises, qu'en serait-il? Nous pourrions imaginer de petites entreprises et des gens établis à leur compte. Nous pourrions imaginer aussi un travail dont nous serions fiers et que nous aurions plaisir à accomplir. Nous pourrions imaginer une rémunération qui récompenserait nos efforts, nos talents et nos compétences. Nous pourrions imaginer un travail qui nous apporterait un niveau de vie confortable, de la nourriture en quantité suffisante et du temps libre pour passer de bons moments avec nos amis et notre famille. Si nous devons adapter ces concepts à l'échelle de nos communautés, à quoi ressemblerait notre économie? Serait-elle plus stable? Plus viable?

En octobre 2009, le Syndicat unifié des travailleurs de la sidérurgie (United Steelworkers – USW) et Mondragon ont annoncé leur collaboration pour développer des sociétés coopératives de travailleurs syndiquées aux Etats-Unis et au Canada. Bien que, selon toute attente, la création de ces coopératives ait demandé passablement de temps – puisque «c'est en forgeant qu'on devient forgeron»<sup>1</sup> –, cette collaboration a commencé à porter ses fruits.

Au départ, cette collaboration a suscité un vif intérêt, car les gens se demandaient ce que les syndicats ouvriers et les coopératives pouvaient bien avoir en commun. Il s'est avéré que les points communs étaient nombreux. On peut même aller jusqu'à décrire les syndicats et les coopératives de travailleurs comme faisant tous deux partie d'un vaste mouvement ouvrier ayant des racines communes dans la révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle. Les valeurs et convictions phares comme la solidarité, la dignité et l'équité ne sont pas propres à l'un ou l'autre camp, mais sont des principes que tous deux partagent.

Les travailleurs qui s'engagent dans une négociation collective avec leur employeur peuvent sembler sensiblement différents, voire à l'opposé des travailleurs propriétaires associés au sein de coopératives, mais l'esprit qui les anime est le même: les travailleurs s'aident mutuellement pour améliorer leurs moyens de subsistance. Les mécanismes mis en œuvre pour parvenir à cet objectif sont peut-être différents, mais le fait de partager cet objectif commun signifie que les syndicats et les coopératives de travailleurs peuvent être des éléments complémentaires dans un même mouvement ouvrier.

Les syndicats et les coopératives sont, de manière distincte, confrontés à des enjeux de taille. Pour les syndicats, l'aptitude à obtenir de bons contrats s'est amenuisée du fait que le nombre d'adhérents continue de diminuer et que le pouvoir des employeurs continue, lui, de croître. Les coopératives de travailleurs éprouvent, elles, des difficultés à investir et à obtenir les prêts

---

1. Cette expression (en anglais: «we build the road as we travel») est une citation du Père José Maria Arizmendiarieta, tirée du livre de Roy Morrison (1991).

nécessaires pour accroître leurs activités ou pour mettre sur pied de nouvelles coopératives, notamment dans les secteurs à forte intensité de capitaux comme l'industrie manufacturière, et elles ont du mal à avoir accès aux vastes réseaux d'aide.

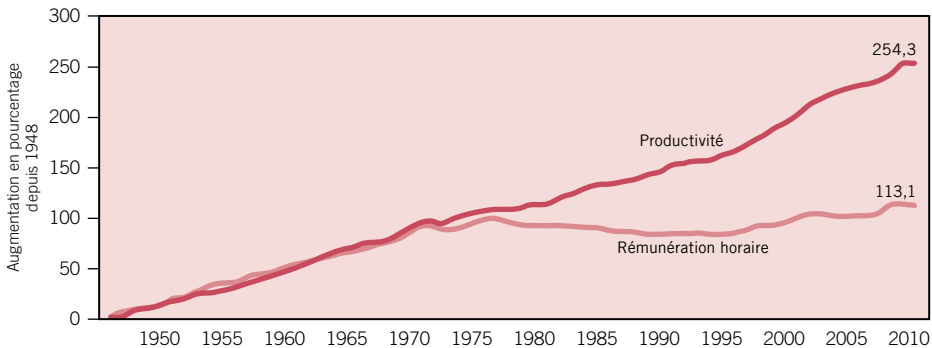
Ensemble, les syndicats et les coopératives ont les moyens de créer des emplois viables pour des communautés viables, les moyens d'organiser les travailleurs et les lieux de travail de manière totalement différente, et ils ont même la capacité de transformer radicalement notre économie et notre société pour les rendre meilleures.

### Les difficultés auxquelles sont actuellement confrontés les syndicats

En janvier 2013, aux Etats-Unis, seuls 11,3 pour cent de l'ensemble des travailleurs percevant un salaire ou un traitement (6,6 pour cent dans le secteur privé) étaient membres d'un syndicat, alors qu'ils étaient plus de 30 pour cent dans les années 1940, 1950 et 1960 (Bureau des statistiques du travail des Etats-Unis; Mayer, 2004). Les raisons à l'origine de ce déclin sont multiples et tiennent autant à l'augmentation de la main-d'œuvre, au déclin de l'industrie manufacturière, à l'évolution technologique, à l'amélioration de la productivité et de l'efficacité qu'à une législation du travail qui présente des lacunes, ce dont ne manquent pas de profiter les employeurs.

L'une des conséquences de ce déclin est la stagnation de l'ensemble des salaires, alors même que la productivité ne cesse de s'améliorer. Les variations enregistrées, illustrées dans la figure 1 (Mishel, 2012a), montrent que la courbe de la productivité et celle des salaires réels (ajustés en fonction de l'inflation) aux Etats-Unis ont progressé au même rythme entre 1948 et 1973,

**Figure 1. Croissance du salaire horaire réel pour les ouvriers de fabrication ou d'exécution et croissance de la productivité, Etats-Unis, 1948-2011**



Note: la rémunération horaire est celle des ouvriers de fabrication ou d'exécution du secteur privé et la productivité est celle de l'ensemble de l'économie.

Source: Mishel, 2012a.



lorsque le taux de syndicalisation était à son apogée, mais que les courbes se sont écartées dès 1973, la productivité continuant de s'améliorer à un rythme régulier, voire accéléré, tandis que les salaires réels, eux, stagnaient.

Nous avons tous trop souvent eu vent d'employeurs qui licenciaient des travailleurs dans l'unique objectif de faire grimper le cours de l'action; ils fermaient des usines de fabrication et délocalisaient la production pour gagner quelques sous, et ils menaçaient les ouvriers de licenciement et de fermeture d'usine s'ils n'acceptaient pas de faire de sérieuses concessions. Lorsque de nouveaux emplois ont été créés, ceux-ci étaient loin d'offrir les revenus et les prestations qui étaient ceux des emplois perdus. Un emploi rémunéré au salaire minimum dans une grande surface comme Wal-Mart ne remplacera pas les millions d'emplois bien rémunérés de l'industrie manufacturière, qui se sont évaporés. La stagnation des rémunérations, conjuguée aux licenciements et aux fermetures d'usine, a eu des effets dévastateurs sur les travailleurs, leurs familles et leurs communautés.

Dans ce contexte, la tâche à laquelle doivent s'atteler les syndicats des Etats-Unis est immense. Il s'agit, de manière générale, d'améliorer le pouvoir de négociation des membres actuels, de mieux préserver les emplois existants des licenciements et des fermetures d'usine, de faire en sorte que les syndicats soient plus performants et attirent davantage de membres, et d'aider les travailleurs à rejoindre les syndicats afin d'améliorer le pouvoir de négociation de tous. Cette tâche s'avère d'autant plus difficile qu'une opposition – bien organisée et disposant de financements substantiels – a réussi dernièrement à contrer les syndicats au niveau de l'Etat en révoquant les droits de négociation collective dans le Wisconsin et en faisant adopter la législation «right to work» (droit de travailler sans être assujéti à l'obligation d'adhérer à un syndicat) dans l'Indiana et le Michigan.

Bien que les membres syndiqués ne représentent actuellement qu'un faible pourcentage de la main-d'œuvre, selon le Bureau des statistiques du travail des Etats-Unis cité ci-dessus, les sondages réalisés ces dernières années ont montré qu'une majorité de travailleurs adhèreraient à un syndicat s'ils le pouvaient (Eisenbrey, 2007). Pourquoi cette disparité? Pour les travailleurs qui ne sont pas représentés par un syndicat aux Etats-Unis, la démarche qui consiste à s'affilier à un syndicat est une tâche presque insurmontable. Notre législation du travail manque de rigueur et les amendes infligées aux employeurs qui enfreignent la loi laissent encore plus à désirer. Pour fixer des règles du jeu un peu plus équitables, la loi sur le libre choix des salariés (Employee Free Choice Act – EFCA), introduite en 2007, devait permettre la reconnaissance de la représentativité des syndicats par le biais d'un mécanisme de vérification des membres, relever les amendes infligées aux employeurs qui enfreignent la loi et imposer un arbitrage obligatoire pour tout conflit non résolu lors des premières négociations contractuelles. Bien qu'adopté par une majorité démocratique à la Chambre des représentants en 2007, le projet de loi n'a pas pu avoir raison de l'action d'obstruction parlementaire menée au Sénat en 2007

puis en 2009, alors qu'il avait obtenu une majorité de voix ces deux années-là. Après l'échec de l'adoption de la loi EFCA, en 2009, la possibilité de trouver une solution législative pour supprimer certains obstacles à l'adhésion syndicale semble plus ténue que jamais dans un avenir immédiat.

Comment les syndicats peuvent-ils alors espérer se développer ou même affirmer leur pouvoir de négociation? L'USW a adopté une nouvelle stratégie qui, outre qu'elle appuie les efforts visant à organiser les travailleurs et à mener une action politique, s'emploie à rechercher des partenaires et à créer des coalitions pour étudier de nouvelles façons de soutenir les travailleurs, à l'intérieur comme à l'extérieur du syndicat. Cette stratégie a porté ses fruits, mais les problèmes de fond persistent.

### Les difficultés auxquelles sont actuellement confrontées les coopératives

Aux Etats-Unis, les coopératives de travailleurs n'ont cessé de croître, certes à un rythme ralenti, mais elles ont aussi été confrontées à de sérieuses difficultés touchant à l'accès aux investissements et à l'obtention de financements, à l'image qu'elles véhiculent et à la petite taille de la plupart des entreprises existantes.

Un militant qui s'est engagé tout au long de sa vie en faveur des coopératives de travailleurs a fait observer que «small is beautiful» (littéralement «ce qui est petit est beau» ou encore «une société à la mesure de l'homme») et que ce n'est pas parce que les coopératives de travailleurs sont petites qu'elles ne peuvent pas être efficaces. Si cette affirmation paraît globalement juste, cela dépend aussi de ce qu'on entend par efficace. Une petite société coopérative peut être en mesure de subsister par ses propres moyens, voire de croître au fil des ans, mais elle reste confrontée à tous les problèmes que rencontre chaque petite entreprise, à savoir la difficulté d'investir ou d'emprunter, la difficulté de proposer des prestations de santé ou de retraite satisfaisantes et la difficulté de surmonter les baisses d'activité ou les récessions de l'économie. Les principes chers aux coopératives, à savoir aider la communauté, aider les autres à former des coopératives et travailler de concert avec les autres coopératives portent sur la façon de faire croître le mouvement coopératif. A ce stade, les coopératives de travailleurs, quoiqu'en augmentation constante, comptent pour une part infime dans notre économie.

Du fait que les coopératives de travailleurs ont une présence aussi marginale, il importe de combattre l'image négative qu'elles véhiculent et de dissiper certains malentendus. Certains vont associer les coopératives à des communautés bizarres, voire pire. D'autres vont y voir un idéal utopique qui ne sera jamais viable ni compétitif. Peu vont considérer les coopératives comme les entreprises compétitives, viables et efficaces qu'elles sont et qu'elles peuvent être. Cette image négative et ces préjugés participent des difficultés

rencontrées par ces coopératives lorsqu'elles veulent investir ou obtenir des prêts à des taux raisonnables, lorsqu'elles veulent être considérées comme une option sérieuse pour les gens qui cherchent à monter une entreprise et lorsqu'il s'agit de regrouper les gens en coopératives.

Comme la plupart des petites entreprises, les coopératives de travailleurs s'emploient à fournir des prestations comme des assurances-maladie, des assurances-invalidité ou des assurances vie à des tarifs raisonnables ou à proposer un régime de retraite autre que leurs comptes de propriété coopérative. Comme ces prestations sont toutes fournies à des tarifs préférentiels aux grands groupes, cela témoigne des avantages tangibles qu'il y a à créer des coopératives ou à mettre en place des réseaux de connexion plus solides avec les autres coopératives.

Les obstacles liés à la taille et à l'image qu'elles renvoient sapent également leur capacité à attirer les investissements et à obtenir des prêts à des taux intéressants, ce qui nuit passablement à leur aptitude à se développer. Même si la situation n'est pas complètement sans issue, réussir à briser ce cercle vicieux est probablement l'obstacle le plus difficile à surmonter.

### L'enseignement de l'affaire Mondragon

Les coopératives Mondragon, implantées dans le Pays basque espagnol, sont un exemple porteur d'espoir pour les coopératives de travailleurs des Etats-Unis. Petite coopérative fondée en 1956 par cinq personnes pour la fabrication de poêles à mazout, le complexe Mondragon emploie aujourd'hui plus de 85 000 personnes, presque toutes actionnaires, et affiche des recettes annuelles globales de plus de 24 milliards de dollars. C'est le Père José Maria Arizmendiarieta qui, s'inspirant des travaux de Robert Owen et de l'histoire des Equitables Pionniers de Rochdale, au XIX<sup>e</sup> siècle, a mis au point les principes coopératifs qui sont à l'origine du succès des coopératives Mondragon: s'intéresser aux gens avant de s'intéresser aux profits, obtenir une aide substantielle de la part de la communauté et créer un réseau d'institutions qui soutiennent les coopératives.

Arrivé à Mondragon en 1941, le Père Arizmendiarieta a commencé par fonder, en 1943, une école professionnelle, la Escuela Profesional, qui est devenue un important terrain de formation pour les futurs travailleurs des coopératives. Après avoir aidé cinq de ses anciens étudiants à fonder, en 1956, la première coopérative Mondragon, Ulgor, il eut l'idée de créer une banque pour recueillir l'épargne publique en vue de financer le développement coopératif et fonda la Caja Laboral en 1959. Compte tenu des bonnes relations qui existaient déjà au sein de la communauté, les gens ont été très réactifs et ont placé leur argent à la Caja Laboral qui est depuis lors devenue un outil stratégique de croissance pour les coopératives Mondragon. En raison principalement des investissements que la Caja Laboral était en

mesure d'assurer, le nombre total de travailleurs propriétaires des coopératives Mondragon est passé de 479 en 1960 à 4711 en 1965, et à 8743 en 1970 (Mondragon Cooperative Corporation, 2006). Lorsque le gouvernement espagnol leur refusa les prestations de sécurité sociale au motif qu'ils étaient propriétaires, et non pas travailleurs, les travailleurs de Mondragon ont créé, en 1959, leur propre régime d'assurance sociale, financé par la mutuelle Lagun-Aro.

Aussi intéressants que puissent paraître les principes fondateurs de l'entreprise, à savoir la solidarité et la souveraineté de la main-d'œuvre, ce qui a fait la véritable particularité de Mondragon c'est son réseau d'aide, constitué non seulement des autres coopératives, mais aussi de la Caja Laboral avec son outil financier, de la Lagun-Aro avec sa caisse de prestations sociales ainsi que de la Escuela Profesional (aujourd'hui l'Université de Mondragon) avec l'enseignement et la formation qu'elle dispense. Ce sont généralement ces atouts qui font défaut aux coopératives de travailleurs implantées aux Etats-Unis. Ce réseau d'aide a aussi permis à Mondragon de réduire au minimum les licenciements lors des graves récessions économiques, alors que le chômage atteint désormais le taux global de 26 pour cent en Espagne.

### **Le potentiel des coopératives syndiquées: associer le modèle Mondragon à la négociation collective**

Si nous pouvions résoudre les difficultés rencontrées par les coopératives en faisant valoir les atouts des syndicats et résoudre les difficultés rencontrées par les syndicats en faisant valoir les atouts des coopératives de travailleurs, nous pourrions obtenir un résultat plus que probant. Notre modèle de coopérative syndiquée est le fruit d'une telle association: une coopérative de travailleurs dotée d'une fonction intégrée de négociation collective.

Même si une coopérative remporte un franc succès, celui-ci suscite de nouveaux défis à relever. Lorsqu'une coopérative de travailleurs s'agrandit, comme ce fut le cas pour Mondragon, il y a le risque que les travailleurs soient laissés pour compte en tant que propriétaires, car le fossé se creuse entre ceux qui dirigent l'entreprise et les exécutants dans les usines. Pour que les ouvriers d'usine des coopératives puissent continuer à se sentir impliqués et responsabilisés, le Père Arizmendiarieta a, en 1958, mis sur pied des conseils sociaux à une époque où les syndicats étaient interdits par Franco. Chaque site élitait les membres du conseil social de façon à donner à la coopérative la plus large représentation possible.

Le modèle de coopérative syndiquée adapte le modèle de Mondragon au système des Etats-Unis en remplaçant le conseil social par un comité de négociation syndicale (le comité syndical) et en associant le concept de propriété propre à la coopérative à celui d'obligation de rendre compte des démarches propre à la négociation collective. Bien qu'une petite coopérative soit capable

de justifier de l'emploi de ses fonds et d'avoir un sens accru des responsabilités sans faire appel à une structure de négociation collective, le modèle de coopérative syndiquée est surtout efficace lorsque la taille de la coopérative s'accroît. Au sein du complexe Mondragon, l'adoption d'une structure de conseil social est vivement recommandée pour les coopératives fortes de plus de 50 personnes. Quant à savoir si ces conseils sociaux ont été efficaces ou non – à l'instar de leurs homologues, les comités de négociation collective –, on peut dire qu'ils sont plus efficaces lorsque leurs membres sont actifs et qu'ils disposent d'un encadrement rigoureux.

En s'affiliant à de grands syndicats bien établis, le modèle de coopérative syndiquée se donne également les moyens de créer les réseaux d'aide solides dont les coopératives de travailleurs ont besoin. Les syndicats constituent, par nature, un vaste réseau d'aide qui permet de mettre en commun certaines ressources, à savoir la mutualisation des prestations, des pensions, de la recherche, de l'éducation, des conseils, de l'expertise juridique, et d'organiser de nouveaux membres. Associer les travailleurs des coopératives au vaste univers des membres syndiqués va leur permettre d'avoir accès à ces prestations. Sachant qu'ils ont affaire à des milliers d'employeurs et de contrats, les syndicats ont également le pouvoir de créer une sorte de réseau informel interentreprises grâce aux relations qu'entretiennent les dirigeants syndicaux et le personnel avec une multitude d'employeurs.

Un modèle de coopérative syndiquée propose aussi de tout nouveaux modes d'organisation des travailleurs; ainsi, les travailleurs qui sont établis à leur compte ou qui travaillent en free-lance pourraient se regrouper dans une coopérative sans être tenus de participer au capital et tout en bénéficiant des prestations et services du groupe.

Le fait que les travailleurs soient propriétaires permet aux syndicats de sauver des emplois, de créer un meilleur environnement de travail et d'aider les membres à obtenir un meilleur salaire, moins tributaire des caprices de Wall Street. Les travailleurs propriétaires ne vont probablement pas supprimer et délocaliser leurs emplois dans l'unique but de faire quelques maigres économies en faisant fabriquer leur produit en Chine. Les travailleurs propriétaires n'ont aucune raison de s'imposer des concessions sur les salaires ou sur les prestations afin d'accroître leurs marges bénéficiaires de 15 à 16 pour cent, pour la simple raison qu'ils sont propriétaires des bénéfices. Les travailleurs propriétaires ne risquent pas de se contraindre à travailler dans des conditions insalubres. Les travailleurs propriétaires ne vont pas se priver de biens d'équipement nécessaires à la seule fin de modifier le prix de l'action.

Une façon de voir les avantages que présente le modèle de la coopérative syndiquée pour les travailleurs peut être de le mettre en parallèle avec ce qui fait défaut aux coopératives syndiquées.

## Les plans d'actionnariat des salariés: un moyen et non une fin

A la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'USW s'est employé à recourir aux plans d'actionnariat des salariés pour tenter de sauver des emplois et apporter une aide aux employeurs qui rencontraient des difficultés financières. Certains ont été fructueux, mais nombreux sont ceux qui ont échoué. Pourquoi? En partie parce que ces entreprises ont continué à être aux prises avec les mêmes problèmes que ceux qui étaient les leurs au départ, et en partie parce que l'actionnariat des salariés se réduisait à la possession de ces actions – la culture de l'entreprise n'avait pas changé du tout. Les travailleurs étaient peut-être des actionnaires mais, bien souvent, ils n'étaient pas des «propriétaires». Vu que ces entreprises continuaient à avoir des problèmes, que la culture d'entreprise ne changeait pas, que les travailleurs n'étaient toujours considérés que comme des travailleurs, les plans d'actionnariat ont alors été perçus uniquement comme une autre façon pour l'entreprise d'obtenir des concessions de sa main-d'œuvre.

Les plans d'actionnariat qui ont porté leurs fruits, comme celui de Market Forge Industries à Everett, Massachusetts, et celui de Maryland Brush Company, à Baltimore, Maryland, ont dû cette réussite au fait que la culture d'entreprise avait changé tout comme le concept de propriété. Nous avons alors pu en tirer la conclusion que les plans d'actionnariat peuvent être un moyen non négligeable d'évoluer vers l'acquisition totale de l'entreprise par les salariés mais que l'objectif final reste une certaine culture de l'entreprise et la propriété au sens strict du terme, à savoir un travailleur, un vote. Cet objectif final n'est autre que le modèle de la coopérative syndiquée.

## La détention de l'entreprise par les travailleurs n'est pas synonyme d'«implication des salariés»

Ces soixante-dix dernières années, aux Etats-Unis, un syndicat avait tout d'abord pour rôle et pour fonction de s'opposer aux actions d'un employeur. C'est l'employeur qui prend l'ensemble des décisions les plus importantes. Lorsque les affaires marchent bien, les membres du syndicat réclament leur juste part. Lorsque les affaires battent de l'aile, les syndicats tentent de protéger leurs membres. Même quand la relation entre employeur et travailleurs est au beau fixe, cette ligne de partage tend à persister. Chacun a son rôle – sans doute à juste titre –, l'un en tant que défenseur des intérêts de l'entreprise, l'autre en tant que défenseur des intérêts des travailleurs.

Saturn est l'un des exemples d'implication des salariés, souvent cité aux Etats-Unis. En élaborant le plan d'exploitation de Saturn, General Motors et le syndicat UAW (United Automobile Workers) se sont entendus pour cogérer essentiellement les activités de l'usine de Spring Hill, dans le Tennessee. Or, au

bout de plusieurs années, l'accord de cogestion a pris fin lorsque les membres de l'UAW ont voté le renvoi des dirigeants syndicaux locaux pour les remplacer par des travailleurs qui souhaitent voir s'instaurer un accord plus traditionnel entre employeur et travailleurs. Pourquoi cela? Parce que la frontière entre patronat et syndicat était devenue si floue dans le cadre du modèle de cogestion que les travailleurs n'arrivaient pas à faire la différence entre les deux. Les travailleurs voulaient des dirigeants syndicaux locaux soucieux de les défendre et pas un patron.

Il ne faut pas non plus confondre cogestion et copropriété. Même pendant la période faste de la cogestion chez Saturn, General Motors contrôlait toutes les grandes décisions, y compris les investissements et le développement des produits. Ce sont les décisions prises par General Motors, et non pas la gestion de l'usine, qui ont conduit à sa fermeture. Si le modèle avait été celui de la copropriété plutôt que celui d'une simple cogestion, il en serait peut-être allé autrement. Et sans doute que les membres de l'UAW auraient eu une vision différente de leur rôle en matière de gestion s'ils avaient possédé une part significative de l'entreprise.

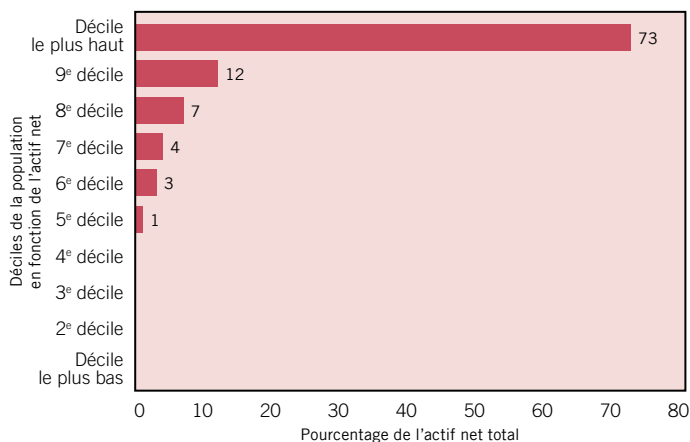
En raison de l'énorme décalage culturel qu'il y a entre salariés et propriétaires, l'élément clé qui permet de passer d'une entreprise plus traditionnelle à une coopérative aux mains des travailleurs consiste à former les travailleurs pour qu'ils se familiarisent avec la culture et la pratique des coopératives. Sans une accession des travailleurs à la propriété de l'entreprise et sans une réelle transition culturelle vers leur rôle de propriétaire, il n'est pas étonnant que même le modèle de cogestion de Saturn n'ait pu vaincre les suspensions: «nous contre eux».

### Les défis que doivent relever les coopératives syndiquées

Malgré les avantages que présente une stratégie combinée, la mise sur pied de coopératives syndiquées nécessite de surmonter de nombreux obstacles. Le plus important reste l'argent. Il en faut notamment pour financer la formation au fonctionnement des coopératives, les études de faisabilité et les plans d'exploitation, les investissements de démarrage ainsi que pour entretenir la croissance. Où peut-on donc trouver cet argent?

Aux États-Unis, 73 pour cent de la richesse totale (désignée sous le terme d'actif net) sont entre les mains de 10 pour cent seulement de la population (comme le montre la figure 2). Douze autres pour cent de la richesse sont détenus par 10 autres pour cent de la population, ce qui fait que 80 pour cent de la population ne détiennent que 15 pour cent de la richesse. Les 40 pour cent les plus pauvres de la population détiennent eux 0,2 pour cent de la richesse (Wolff, 2010). Au niveau macroéconomique, la difficulté consiste à financer la constitution du capital des coopératives de travailleurs avec

**Figure 2. Possession des richesses aux Etats-Unis**



Source: Mishel et coll. (2012b).

comparativement peu de moyens financiers pour ces quelque 80 pour cent, et avec pratiquement aucune ressource pour les 40 pour cent les plus pauvres.

Puisqu'on compte très peu de riches investisseurs à avoir injecté des millions de dollars pour financer la constitution du capital des coopératives de travailleurs, il importe, pour assurer la réussite de ce modèle, de faire preuve de créativité quant à la manière de financer ces entreprises. Avant de mettre au point ces stratégies, il serait bon de faire le point sur les besoins existants, sur les éventuels partenaires et sur les ressources disponibles.

### Les différentes manières de constituer des entreprises détenues par les travailleurs

Une piste à explorer pour constituer des entreprises détenues par les travailleurs consiste à transformer une entreprise existante, ce qui comporte certains avantages et certains inconvénients. Un produit ou un service existant doté d'une clientèle bien établie, d'une chaîne d'approvisionnement en place et d'une main-d'œuvre déjà constituée peut présenter un gros avantage si chaque paramètre a une place adéquate dans un plan d'exploitation qui fonctionne bien. Une entreprise existante possède aussi des actifs que l'on peut emprunter (contre remise de garanties) pour pouvoir financer le rachat de l'entreprise. Contrairement à de nombreux exemples d'acquisition de société avec effet de levier où la société rachetée est saignée à blanc puis condamnée à la faillite, la possibilité que les rachats de sociétés soient utilisés pour permettre aux travailleurs d'être copropriétaires de l'entreprise et sauver des emplois plutôt que les supprimer pourrait être un étonnant contrepoint. Or, si l'occasion de racheter une entreprise existante se présente, c'est souvent



parce que cette entreprise bat de l'aile, et, si les problèmes sous-jacents ne sont pas rapidement réglés, cela peut ruiner toute chance de réussite pour la création d'une coopérative de travailleurs.

La transformation d'une entreprise familiale, dépourvue de plan de succession, en une entreprise dont les salariés deviennent copropriétaires représente une situation courante. Lorsque le propriétaire d'une entreprise familiale désire prendre sa retraite et envisage sérieusement de remettre l'entreprise, l'idée de la vendre aux salariés qui l'ont aidé à la construire devient une formule attrayante si le propriétaire arrive à établir un prix raisonnable. Vendre une entreprise aux travailleurs peut procurer également des avantages fiscaux intéressants au vendeur s'il a recours à un plan d'actionnariat des salariés ou s'il la vend à une coopérative. En Espagne, le complexe Mondragon a, pour sa conversion, fait appel à plusieurs stratégies: achats d'actions de la part des travailleurs, investissements de la part des coopératives Mondragon existantes et prêts de la part de la banque Caja Laboral. Aux Etats-Unis, ce rachat d'entreprise par les travailleurs se fait essentiellement par le biais d'un plan d'actionnariat des salariés au moyen duquel des actions sont vendues aux salariés en lieu et place d'une rémunération ou de prestations d'un montant équivalent. Bien que ces modes de conversion conduisent à des résultats semblables, le réseau d'aide et les ressources financières des coopératives Mondragon accélèrent le processus de conversion et vont vraisemblablement constituer un atout extrêmement précieux et propice au succès et à la croissance future de l'entreprise.

La conversion d'une entreprise existante peut aussi découler de déboires financiers, qui ont débouché sur une faillite. En évaluant les possibilités de rachat de ces entreprises par les salariés, il s'agit d'être bien conscients des objectifs et des attentes. Ce n'est pas parce que les travailleurs peuvent la racheter qu'ils doivent le faire. Les facteurs qui ont fait que cette entreprise s'est retrouvée en difficulté ne sont souvent pas clairement établis. Cette conversion peut nécessiter de gros investissements en capital, bien supérieurs au capital requis pour acquérir l'entreprise, ne serait-ce que pour remplacer du matériel obsolète et/ou inefficace, pour investir dans la recherche et le développement ou pour rénover et/ou agrandir les locaux. Tout plan d'exploitation nécessaire pour acquérir et gérer une telle entreprise doit tenir compte de ces paramètres et, pour les coopératives de travailleurs, cela suppose de trouver un moyen d'augmenter le capital. En d'autres termes, avant de se jeter à l'eau, il faut être sûr de savoir nager.

En cas de faillite, et même en présence d'un plan d'exploitation solide, la patience et l'investissement financier qu'exige la procédure judiciaire auprès du tribunal des faillites peuvent être éprouvants, d'autant qu'il importe de trouver rapidement de l'argent. Faute de fonds importants au titre du capital-risque ou d'autres investisseurs au portefeuille bien garni, le temps devient un obstacle supplémentaire à la constitution du capital d'une entreprise dont les travailleurs sont copropriétaires.

Que dire de la création d'entreprises nouvelles? Partir de zéro peut conférer davantage de flexibilité et de temps, bien que les obstacles et les risques soient probablement plus nombreux que lorsqu'il s'agit de créer une entreprise de forme plus traditionnelle. Ces obstacles comptent essentiellement au nombre de ceux que doivent surmonter les coopératives de travailleurs: difficultés à attirer les investisseurs, difficultés à obtenir des prêts à des taux raisonnables, absence de connaissances concernant le fonctionnement d'une coopérative syndiquée et les moyens de la rendre performante. L'avantage de créer une coopérative syndiquée, au même titre que toute nouvelle entreprise, relève du postulat selon lequel «Rome ne s'est pas faite en un jour». Les fondateurs ont le temps d'étudier toutes les possibilités qui s'offrent à eux, de trouver des partenaires et de peaufiner les plans d'exploitation.

A Cleveland, la Cleveland Foundation a réuni des institutions clés de la région ainsi que la municipalité pour lancer la «Greater University Circle Initiative». Grâce à cette initiative, la Evergreen Cooperative Corporation et le Evergreen Cooperative Development Fund ont été mis sur pied pour aider à financer le projet des coopératives de travailleurs à but lucratif de la région, comme la Evergreen Laundry Cooperative, l'Ohio Cooperative Solar et la Green City Growers Cooperative. En cherchant à promouvoir le partenariat avec les coopératives à but non lucratif, cette initiative a permis de récolter des subventions pour jeter les bases de ces nouvelles coopératives à but lucratif et pour continuer de les aider lorsqu'elles auront lancé leurs activités.

La plupart des efforts consentis jusqu'ici en faveur des coopératives syndiquées ont porté sur la création d'entreprises nouvelles et ont suivi une voie similaire. L'initiative en faveur de la coopérative syndiquée de Cincinnati (Cincinnati Union Cooperative Initiative – CUCI) doit son existence à un groupe de personnes de la région intéressées par ce concept puis à l'instauration d'un partenariat entre syndicats et organisations communautaires locales. Ceux-ci ont œuvré au lancement de la première coopérative syndiquée, en 2012, Our Harvest, qui s'efforce de devenir un centre alimentaire local associant agriculture, transformation des produits, vente en gros et au détail<sup>2</sup>. A Pittsburgh, les syndicats et les organisations communautaires s'emploient à mettre sur pied une coopérative de «blanchisserie verte» semblable à la Evergreen Laundry Cooperative de Cleveland. Grâce à des subventions accordées par une fondation locale, l'étude de faisabilité et le plan d'exploitation ont pu être effectués par la Steel Valley Authority, organisation à but non lucratif. Bien que ce groupe soit en train d'élaborer les engagements envers la clientèle et de finaliser les plans de l'implantation de l'usine, la coopérative devrait commencer ses activités à la fin de 2013. Dans le reste du pays, d'autres arrivent avec encore davantage d'idées de nouveaux débouchés pour faire démarrer des coopératives syndiquées et créer ainsi des emplois durables et de qualité.

2. Pour plus d'informations, consulter le site <[www.cincinnatiunioncoop.org](http://www.cincinnatiunioncoop.org)>.

## Reconstituer le puzzle financier en trouvant les solutions appropriées

Trouver un financement pour constituer le capital d'entreprises détenues par les travailleurs a été et continue d'être un puzzle qui nécessite des solutions créatives. Quel que soit le montant des économies des travailleurs et quel que soit le montant de la rémunération ou des prestations que les travailleurs sont en mesure d'investir dans le capital d'une entreprise, cela ne suffira jamais à doter la plupart des entreprises en capital, à l'exception peut-être des petites entreprises orientées vers les services et nécessitant peu de mises de fonds. Cela signifie que peu de coopératives sont capables de démarrer avec le seul capital des travailleurs. Il importe donc de mettre au point des solutions hybrides qui soient compatibles avec l'objectif d'un capital détenu à 100 pour cent par les travailleurs et qui fassent appel à d'autres pièces du puzzle financier.

Tout comme l'a expérimenté l'USW avec les plans d'actionnariat des salariés, une pièce du puzzle peut représenter les concessions faites par les travailleurs en échange d'une participation. Compte tenu notamment des avantages fiscaux que ce plan accorde aux Etats-Unis, il représente une façon attractive de constituer le capital d'une entreprise détenue par les travailleurs, si la participation s'entend comme étant bien plus qu'un simple solde de compte. En deux mots, plans d'actionnariat des salariés et coopératives ne sont pas antinomiques. Au contraire, ces concepts peuvent être complémentaires si les plans d'actionnariat sont considérés comme fournissant le moyen de locomotion pour se rendre d'un endroit à l'autre, la destination étant le type de structure pleinement participative qu'apporte une coopérative. Le financement des plans d'actionnariat par le biais de ces concessions peut demander du temps s'il repose sur des gains futurs. Ainsi, réinjecter 1 dollar par heure de travail ne donnerait au final guère plus de 2 000 dollars par an et par travailleur pour sa participation. Cette seule méthode pourrait demander des années pour constituer des fonds propres en quantité suffisante.

Market Forge Industries à Everett, Massachusetts, constitue un exemple de concessions faites en échange d'une prise de participation au capital. En 1993, alors que le propriétaire de l'époque cherchait à se retirer de l'affaire, les salariés de Market Forge ont pu racheter 100 pour cent de l'entreprise avec l'aide de l'USW, en contrepartie de quoi ils acceptèrent de renoncer aux prestations en matière de soins de santé que l'ancien propriétaire était tenu de verser aux retraités. Si de telles obligations en matière de prestations à verser sont devenues rares, il peut y avoir encore des occasions à saisir. Pour les travailleurs de Market Forge, ce compromis leur a permis de sauvegarder leur usine pendant vingt ans sans avoir à licencier un seul travailleur de manière définitive. Mais, face à la tâche ardue qui consistait à trouver suffisamment de capital pour investir dans la recherche et le développement, pour améliorer

l'équipement et les locaux, et pour intensifier leurs efforts de distribution et de commercialisation, ils n'ont pas réussi à se développer. En revanche, l'exemple de Mondragon montre comment l'essor de la banque Caja Laboral a eu un impact énorme sur l'aptitude des entreprises à se développer.

Comme, aux Etats-Unis, les travailleurs sont de plus en plus nombreux à cotiser à un plan d'épargne retraite individuel, tel le plan 401(k), cela vaut la peine d'examiner si ces ressources financières peuvent et doivent être utilisées. Les salariés d'Enron avaient investi une grande part de leurs cotisations au titre du plan 401(k) dans les actions d'Enron (à l'origine, seules les actions d'Enron étaient utilisées pour payer les cotisations proportionnelles de l'entreprise) et, lorsque l'entreprise a fait faillite, un grand nombre de salariés ont ainsi perdu leurs plans de retraite. Mais, dans le contexte d'une véritable participation des travailleurs, il importe d'avoir un autre regard. Bien que le dispositif mérite d'être peaufiné, le plan 401(k) pourrait fournir une source d'investissement précieuse dans le cadre d'une stratégie globale d'un plan d'actionnariat des salariés.

Compte tenu de l'insuffisance des fonds propres initiaux des travailleurs, quels autres investisseurs et/ou bailleurs de fonds voudraient bien s'engager? Même si les fonds propres initiaux des travailleurs représentent 50 pour cent de la part du capital, comment trouver les 50 autres pour cent? Vu que les investisseurs vont sans doute vouloir diversifier les risques potentiels, il faudra sans aucun doute rechercher plusieurs investisseurs prêts à investir 10 ou 20 pour cent dans le capital plutôt qu'un seul désireux d'investir 50 pour cent. Quels sont ces investisseurs? Vraisemblablement des philanthropes, des fondations, des organisations à but non lucratif ou autres organisations qui acceptent de faire un investissement à long terme qui aura peu, voire pas du tout, de rendement à court terme. En recourant à l'endettement pour doter l'entreprise en capital, on est confronté aux mêmes problèmes que pour trouver des bailleurs de fonds désireux d'investir à long terme un «capital patient». Une formule déjà utilisée par les coopératives consiste à obtenir de l'argent de bailleurs ou d'investisseurs bienveillants, sous forme de prêts participatifs (titres subordonnés) qui peuvent ensuite être avancés en garanties pour l'obtention de prêts traditionnels à des taux raisonnables.

## Développer la capacité financière

Il existe actuellement différentes sources de financement des coopératives de travailleurs, mais leur capacité est limitée. La National Cooperative Bank (NCB) gère plus de 16 milliards de dollars d'actifs mais elle œuvre au service de nombreux types de coopératives et pas seulement des coopératives de travailleurs. Les fonds tels que le Northcountry Cooperative Development Fund (NCDF) doté d'actifs s'élevant à quelque 7,7 millions de dollars et le Cooperative Fund of New England (CFNE) avec quelque 16 millions de

dollars d'actifs sont davantage dédiés au service des coopératives de travailleurs, mais n'ont pas la capacité financière suffisante pour accorder des prêts importants. En fait, seuls 8 pour cent des prêts consentis par le NCDF et le CFNE vont aux coopératives de travailleurs<sup>3</sup> et le pourcentage pour la NCB est encore plus faible.

On peut alors se demander pourquoi ces fonds ne prêtent pas davantage aux coopératives de travailleurs. La raison principale en est probablement que la demande actuelle n'est pas aussi importante qu'on pourrait l'espérer. D'une part, les coopératives de travailleurs existantes ont fait preuve de prudence par rapport au recours à l'endettement pour se développer et, d'autre part, le financement disponible est peut-être trop faible ou trop coûteux. Pour ce qui est de la création de nouvelles coopératives de travailleurs, on est confronté aux mêmes problèmes, exacerbés toutefois par le fait qu'une entreprise qui n'a pas fait ses preuves présente des risques accrus pour le bailleur. Pour répondre à cette absence de demande, un fonds d'investissement socialement responsable a examiné la possibilité de créer un fonds de capital-investissement dédié aux coopératives et s'est rendu compte que l'une des difficultés consistait à trouver des occasions d'investir. Assurer une bonne adéquation entre le besoin de financement et la disponibilité du financement est donc une autre question à étudier.

Forts de quelque 7 billions de dollars d'actifs (Towers Watson, 2012) aux Etats-Unis, les fonds de pension à prestations définies sont une autre source d'investissement qui est souvent recherchée. Mais la personne qui prend la décision d'investir varie selon le type du fonds de pension. Par le passé, pour l'USW, le type de pension le plus courant relevait d'un fonds de pension géré par un seul employeur. Dans ce cas précis, un employeur crée son propre fonds de pension dans lequel il injecte des capitaux; ce fonds est géré par un gestionnaire de fonds choisi par l'employeur et qui ne doit rendre des comptes qu'à ce seul employeur. Il existe aussi deux types de pensions communes à plusieurs employeurs: l'un qui a été créé avant la loi Taft-Hartley de 1947 et un autre qui a été créé ultérieurement. Les pensions communes à plusieurs employeurs et instaurées après 1947 sont souvent désignées comme étant les pensions Taft-Hartley, dont la loi réclame qu'elles soient gérées par un conseil d'administration mixte, comprenant pour parts égales des représentants de la direction et des représentants des syndicats. Le Steelworkers Pension Trust (SPT) est l'un de ces régimes de pension communs à plusieurs employeurs, regroupant 524 employeurs, plus de 100 000 participants et plus de 2,8 milliards d'actifs<sup>4</sup>. Le SPT, à l'instar

---

3. Le rapport annuel de 2011 du NCDF est disponible à l'adresse <ncdf.coop>. Pour plus d'informations, consulter le site du CFNE <www.cooperatiefund.org/cfne-borrowers>.

4. Pour plus d'informations, consulter le site du SPT à l'adresse <www.steelworkerspension.com/index.php/about-the-trust>.

de tout autre plan Taft-Hartley, se veut plutôt conservateur dans ses investissements pour être sûr de pouvoir s'acquitter de ses obligations financières; il est donc très rare qu'il investisse dans des projets spécifiques. Par ailleurs, il existe des régimes de pension institués avant la loi Taft-Hartley, jadis affiliés aux syndicats du bâtiment et qui ne sont gérés que par des administrateurs fiduciaires syndicaux. Jouissant d'une plus grande liberté d'investissement dans des projets satisfaisant aux besoins des syndicats, ces fonds ont permis à leurs participants d'obtenir un bon retour sur investissement et ce de deux manières: l'une en produisant une rentabilité de l'investissement et l'autre en investissant dans des projets de construction qui créent des emplois pour les membres syndicaux. Un exemple intéressant est la construction d'une tour à usage mixte – habitations et commerces – dans le centre-ville de New Haven, Connecticut. Elle a été financée par le Multi-Employer Property Trust (MEPT), qui comprend toute une série de fonds de pension s'élevant à plus de 5,6 milliards de dollars d'actifs, et construite uniquement par des travailleurs syndiqués du bâtiment, avec plus de 67 millions d'heures de travail. Le MEPT a non seulement créé de nombreux emplois dans le bâtiment avec son investissement, mais il a aussi contribué à financer le développement de l'un de ses locataires, une nouvelle coopérative alimentaire désignée sous le nom de Elm City Market Community Co-op<sup>5</sup>.

Les fondations, les institutions financières de développement communautaire, les fonds d'investissement ayant pour objectif de répondre à un besoin social (*impact investment funds*) et même les mutuelles de crédit qui sont en fait des coopératives détenues par leurs membres pourraient être d'autres sources de financement à prendre en considération. Malheureusement, même ces sources hésitent souvent à investir la somme du «capital patient» nécessaire pour permettre le développement significatif de coopératives de travailleurs, car elles ont toutes des intérêts dans le financement de bien d'autres types de projets. Curieusement, les mutuelles de crédit se voient imposer des restrictions légales (par la Credit Union Membership Access Act de 1998) et ne doivent pas consentir de prêts commerciaux totalisant plus de 12,25 pour cent des actifs de la mutuelle de crédit, vraisemblablement en raison de leur statut de société à but non lucratif qui les exonère de fiscalité. Certains ont expliqué que le seul fait de modifier cette loi libérerait des sommes importantes qui pourraient être investies dans les coopératives, car les mutuelles de crédit des Etats-Unis détiennent près d'un billion de dollars en actifs (963 300 000 000 dollars fin 2011)<sup>6</sup>.

5. Voir Sara Bronin (2011) et le site du MEPT à l'adresse <mept.com>.

6. Voir le site de la California Credit Union League à l'adresse <<http://www.ccul.org/02media/custats.cfm>>.

## Mobiliser des fonds

La nécessité de trouver des supports d'investissement d'envergure dédiés à la constitution du capital d'entreprises détenues par les travailleurs s'impose sans ambiguïté. Le sénateur Bernie Sanders de l'Etat du Vermont a soumis un projet de loi en 2009 puis à nouveau en 2012 qui aurait permis de créer, au sein du ministère américain des Finances, une banque américaine destinée à financer le capital d'entreprises détenues par les salariés, dotée d'une enveloppe budgétaire initiale de 500 millions de dollars. Bien que le projet de loi n'ait pas encore reçu beaucoup d'appui au Congrès, la création d'une telle banque pourrait contribuer à promouvoir les entreprises détenues par les salariés et tout particulièrement les coopératives de travailleurs. Mais, plutôt que d'attendre que le Congrès adopte cette loi, nous pouvons nous tourner vers d'autres voies pour créer, par nous-mêmes, des fonds d'investissement plus importants. Bien que 80 pour cent de la population américaine ne possède que 15 pour cent des richesses, ce n'est pas pour autant un montant insignifiant. L'essentiel est de mobiliser des fonds.

Mobiliser de l'argent en réunissant de petites sommes pour obtenir une grosse somme n'est pas une idée nouvelle. En 1938 déjà, l'association caritative March of Dimes avait levé 1,8 million de dollars pour lutter contre la poliomyélite, dont 2 680 000 dimes (soit 268 000 dollars) avaient été envoyés directement à la Maison Blanche. En 1945, 19 millions de dollars avaient été levés, dont 8 millions en provenance des seules collectes réunies dans les salles de cinéma (Wilson, 2009). Un exemple plus récent encore est la collecte des cotisations par les syndicats. En collectant simplement quelques dollars par semaine sous forme de cotisations de ses membres, l'USW dispose de plus de 400 millions de dollars de recettes annuelles. Si l'on ramène ces sommes à l'ensemble des syndicats des Etats-Unis, cela équivaut probablement à quelque 4 ou 5 milliards de dollars par an de recettes affectées à la défense et à la protection des droits des travailleurs et à la lutte en faveur de l'égalité des salaires et des prestations.

Un exemple éloquent de mobilisation de fonds aux fins de la constitution d'un fonds d'investissement responsable est le Fonds de solidarité FTQ, fondé en 1983 par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec pour investir dans les petites et moyennes entreprises socialement responsables de la province. Afin d'inciter les gens à investir dans ce fonds, le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial ont tous deux proposé des crédits d'impôts à hauteur de 15 pour cent du montant investi dans l'année dans la limite maximale de 5 000 dollars canadiens d'investissement par an. En investissant dans ce Fonds de solidarité par le biais d'un régime enregistré d'épargne retraite qui ressemble au plan 401(k) en vigueur aux Etats-Unis, un particulier peut même augmenter encore ses économies d'impôt. Depuis 1983, le Fonds de solidarité s'est accru pour dépasser les 7 milliards de dollars canadiens d'actifs et affiche un taux de rendement sans précédent de 7 pour



cent (Croft, 2009). D'autres plans d'investissements parrainés par les travailleurs ont vu le jour au Canada, sur le modèle du Fonds de solidarité du Québec, mais aucun n'a remporté le même succès.

Comment pouvons-nous donc reproduire ou adapter le concept du Fonds de solidarité pour créer des fonds d'investissement qui fonctionnent ailleurs? Aux Etats-Unis, il se peut que nous n'ayons pas suffisamment d'incitations fiscales, mais les plans 401(k) offrent des prestations à prélèvement fiscal différé. Comme nos employeurs ont abandonné le système des retraites à prestations définies, la participation des travailleurs aux plans 401(k) s'est largement répandue, et l'on comptait, à la fin de l'année 2010, plus de 74 millions de participants qui avaient investi plus de 3 billions de dollars dans quelque 536 000 plans (Society of Professional Asset-Managers and Record Keepers, 2011). Quoi qu'il en soit, compte tenu des options d'investissement choisies par un employeur ou un gestionnaire de plan, les travailleurs n'ont guère leur mot à dire sur la façon dont leur épargne est investie. Cela donne souvent lieu à un plan d'investissement qui sous-entend: «Contentez-vous d'investir et laissez-nous faire le reste», où l'argent est continuellement injecté dans Wall Street et où les épargnants ont très peu d'informations sur la façon dont cet argent est utilisé sauf à regarder de temps à autre le taux de rendement des options choisies. Ne serait-ce pas mieux pour les travailleurs de pouvoir choisir de meilleures options?

En 2011, j'ai présenté un exposé à la réunion de l'Association nationale des entreprises coopératives (National Cooperative Business Association – NCBA) évoquant l'idée d'un fonds d'investissement géré par un syndicat et financé par une option de placement au titre du plan 401(k). Un syndicat pourrait négocier avec un employeur pour qu'il propose une telle option, puis demander à ses membres d'affecter une petite part de leur plan 401(k) à ce fonds. Concrètement, l'hypothèse était que si 100 000 membres de l'USW (environ 12 pour cent de l'ensemble des membres) affectaient 5 pour cent de leur compte 401(k) à un fonds de l'USW, ce fonds bénéficierait alors de quelque 200 millions de dollars d'actifs. Objectif certes ambitieux mais pas hors de portée. Le principal obstacle à surmonter serait les frais de démarrage, s'établissant entre 250 000 et 500 000 dollars pour créer le fonds et l'enregistrer dans chaque Etat, auxquels s'ajoutent les frais de gestion courante du fonds.

Le financement participatif (*crowd funding*) est une nouvelle façon de lever des fonds. Les portails de financement, comme Kickstarter.com, permettent aux particuliers de donner une petite somme d'argent pour qu'un projet puisse démarrer, en contrepartie souvent d'une forme de don si le projet est totalement financé. Dans la plupart des cas, si l'objectif de mobilisation des fonds n'est pas atteint, l'argent promis par les donateurs n'est pas engagé. Bien que dans la région on compte de nombreux cas de réussite de collectes de fonds (à ce jour 20 projets ont été financés pour plus de 1 million de dollars chacun selon Kickstarter.com), pour être fructueuse,



la levée de fonds nécessite beaucoup de travail et de créativité. Le principal frein au financement participatif est l'absence d'un retour financier sur investissement. Afin de remédier à cet obstacle, les Etats-Unis ont adopté, en avril 2012, une loi visant à encourager le financement des entreprises qui démarrent (JOBS Act), qui autorise les investissements individuels jusqu'à 10 000 dollars (en fonction des fonds propres et des revenus) et permet aux entreprises de lever quelque 1 million de dollars par an en échappant à l'obligation de rendre des comptes et à la réglementation propres aux fonds d'investissement traditionnels. La Security and Exchange Commission (SEC), l'organisme fédéral américain de réglementation et de contrôle des marchés financiers, travaille encore à la mise au point de règles pour que la loi puisse être applicable dès juillet 2013 (Barnett, 2013). Si ce nouveau mode d'investissement est presque autant propice aux arnaques financières qu'à la création d'investissements novateurs, il est difficile de prédire l'impact qu'il pourra avoir, mais cela vaut la peine de l'étudier.

### Quelques éléments de réflexion en guise de conclusion

Compte tenu de tous les obstacles que doivent surmonter les syndicats et les coopératives de travailleurs aujourd'hui, une collaboration accrue et l'adoption de modèles hybrides pourraient constituer d'énormes atouts pour chacun des deux camps. Ces obstacles et ces atouts ne sont pas propres aux Etats-Unis. Les cultures, les législations et les syndicats étant différents selon les régions du monde, il va sans dire qu'une approche unique ne saurait convenir à tous. Nous devons faire preuve de flexibilité et de faculté d'adaptation dans notre approche. Ce faisant, nous allons alors nous rendre compte que les points qui nous unissent sont bien plus nombreux que les points qui nous divisent. De même, si nous considérons que syndicats et entreprises détenues par les salariés sont des éléments complémentaires d'un même mouvement des travailleurs, nous aurons davantage de chances de réussir à construire ce mouvement en œuvrant ensemble pour atteindre ces objectifs communs.

Il faudra faire preuve de créativité, de détermination et de patience pour parvenir à ces objectifs. Nous devons adapter les outils dont nous disposons et en inventer de nouveaux. Nous devons avoir la patience et la persévérance de poursuivre nos objectifs même lorsqu'ils sont entravés par des revers ponctuels. Nous devons non seulement mobiliser des fonds pour les investissements, mais nous devons aussi mobiliser les cœurs et les esprits des membres de nos communautés. C'est mû par la nécessité, animé d'un esprit d'innovation et fort d'une solide assise communautaire que Mondragon a été propulsé vers la réussite. Une réussite qui s'est mesurée non seulement à l'aune des rendements financiers, mais aussi du nombre d'emplois durables et de qualité ainsi créés et qui font vivre leurs communautés. Une réussite qui a misé avant tout sur les hommes et s'est ancrée dans la solidarité.

La solidarité peut sonner comme un mot étranger et dépassé, ici aux Etats-Unis, évoquant des images de vieilles photos en noir et blanc de la Grande Dépression des années 1930. La solidarité est synonyme d'aide mutuelle. C'est peut-être une valeur d'autrefois, mais elle est essentielle aujourd'hui si l'on veut forger un meilleur avenir.

## Références

- Barnett, C. 2013. «SEC finally moves on equity crowdfunding: Phase 1», Forbes.com, 19 juillet.
- Bronin, S. C. 2011. «New Haven's Elm City Market: Coop expands access to fresh food», Federal Reserve Bank of Boston, Communities & Banking. Disponible à l'adresse <[http://www.bos.frb.org/commdev/c&b/2011/spring/Bronin\\_New\\_Haven\\_coop.pdf](http://www.bos.frb.org/commdev/c&b/2011/spring/Bronin_New_Haven_coop.pdf)>.
- Croft, T. 2009. *Up from Wall Street: The responsible investment alternative*, Cosimo Books, New York.
- Eisenbrey, R. 2007. «Workers want unions now more than ever», Economic Policy Institute, 28 février.
- Mayer, G. 2004. *Union membership trends in the United States*, Congressional Research Service Report for Congress, Cornell University ILR School, Ithaca.
- Mishel, L. 2012a. «The wedges between productivity and median compensation growth», Economic Policy Institute, 26 avril.
- . 2012b. Bivens, J.; Gould, E. et Shierholz, H. 2012. *The State of Working America*, 12<sup>e</sup> édition, Economic Policy Institute, Cornell University Press, Ithaca.
- Mondragon Cooperative Corporation. 2006. «The History of an Experience», juillet. Disponible à l'adresse <[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)>.
- Morrison, R. 1991. *We build the road as we travel*, New Society Publishers, Gabriola Island, Canada.
- Society of Professional Asset-Managers and Record Keepers (SPARK). 2011. Disponible à l'adresse <[www.sparkusa.org](http://www.sparkusa.org)>.
- Towers Watson. 2012. *Global pension assets study 2012*, janvier. Disponible à l'adresse <[www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com)>.
- Wilson, D. J. 2009. *Polio*, Greenwood Press, Biographies of Disease, Portsmouth, Royaume-Uni.
- Wolff, E. N. 2010. «Recent trends in household wealth in the United States: Rising debt and the middle-class squeeze – an update to 2007», document de travail n° 589, Levy Economics Institute of Bard College.

# L'expérience de SYNDICOOP en Afrique: un modèle pour l'action syndicale?

**Stirling Smith**

Co-operative College, Manchester, Royaume-Uni

## Introduction

Le projet SYNDICOOP, réalisé en Afrique de 2002 à 2006, avait pour objectif d'améliorer les conditions de travail et de vie des travailleurs non protégés de l'économie informelle grâce à la collaboration entre syndicats et coopératives. Le projet couvrait l'Ouganda, le Rwanda, la République-Unie de Tanzanie (ci-après Tanzanie), et le Kenya. La tentative visant à étendre ce projet à l'Afrique du Sud a échoué.

L'intérêt de SYNDICOOP est qu'il s'agit d'un des rares exemples de collaboration structurée et délibérée entre le mouvement syndical et le mouvement coopératif.

Ce document se propose de décrire SYNDICOOP, de tenter de faire le bilan de ses résultats, d'examiner pourquoi il n'a pas pu s'implanter en Afrique du Sud et pourquoi l'expérience n'a pas été reproduite depuis 2006. Ensuite, il présentera une réflexion sur les enseignements à tirer de l'expérience SYNDICOOP qui peuvent s'appliquer plus largement aux relations entre syndicats et coopératives.

Ce document ne mentionne pas d'autres expériences d'action conjointe entre syndicats et coopératives, bien qu'il en existe.

## Le projet SYNDICOOP

Le projet pilote SYNDICOOP en Afrique orientale a été conçu pour améliorer les conditions de vie et de travail des travailleurs non protégés de l'économie informelle. Il a démarré en 2002, et couvrait au départ l'Ouganda, le Rwanda et la Tanzanie. En 2004, il a été étendu à un quatrième pays, le Kenya. Le projet a pris fin en avril 2006.

Un projet pilote a été mis en œuvre en Afrique du Sud en 2004, initialement pour un an, avant d'être renouvelé pour un an supplémentaire en 2005, sans avoir réellement d'impact. Depuis juillet 2006, le projet a été mis en sommeil.

Aux niveaux international et national, le projet était régi par des relations formelles entre les structures syndicales et coopératives. Au niveau international, il avait pour partenaire la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) et l'Alliance coopérative internationale (ACI), et deux départements du Bureau international du Travail (BIT) y ont participé: le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le Service des coopératives (COOP).

Le projet avait pour objectif général «d'améliorer les conditions de travail et de vie des travailleurs non protégés de l'économie informelle au Kenya, en Ouganda, au Rwanda et en Tanzanie». Ses objectifs immédiats étaient les suivants:

- a) renforcer la capacité des syndicats et des coopératives d'organiser les travailleurs non protégés de l'économie informelle;
- b) améliorer les conditions de travail et de vie des bénéficiaires grâce à des projets pilotes.

## Historique

La Conférence internationale du Travail (CIT) de 2002 a discuté du travail décent et de l'économie informelle. Le rapport préparé pour la réunion et les conclusions de la discussion contenaient un certain nombre de références au potentiel d'organisation de l'économie informelle des syndicats et des coopératives. Le rapport citait des exemples du potentiel des coopératives et, en résumé, disait ceci:

Lorsqu'il existe, pour les opérateurs ou les travailleurs du secteur informel, des contraintes majeures pour adhérer à des organisations d'employeurs ou à des syndicats ou pour créer leurs propres organisations, la structure organisationnelle par affiliation la plus efficace est peut-être celle de la coopérative [...]. Le mouvement coopératif «formel» n'a pas mis au point des stratégies spécifiques pour aborder l'économie informelle, principalement parce que «les frontières entre le formel et l'informel ne sont pas aussi importantes pour les organisations qui ont l'habitude de traiter l'économie de marché de manière globale» (BIT, 2002a, pp. 104 et 105).

Cela ne représentait pas un soutien massif, mais impliquait que les coopératives représentent une solution de rechange, un pis-aller par rapport à la norme consacrée des organisations d'employeurs et de travailleurs. On retrouve une déclaration similaire dans les rapports rédigés pour les discussions sur la convention (n° 189) sur les travailleuses et travailleurs domestiques, 2011.

Le rapport de 2002 montrait clairement les avantages d'une relation plus étroite entre mouvement syndical et mouvement coopératif:

Tant le mouvement syndical que le mouvement coopératif reconnaissent qu'ils apportent chacun à l'économie informelle une série de points forts diversifiés et complémentaires et qu'il existe dès lors des potentialités importantes de collaboration (BIT, 2002a, p. 106).

Toujours en 2002, la CIT a adopté la recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives, 2002, remplaçant la recommandation (n° 127) sur les coopératives (pays en voie de développement), 1966.

La recommandation n° 193 a été vigoureusement soutenue par le groupe des travailleurs à la CIT, car elle insiste sur l'importance de la promotion des droits des travailleurs au sein des coopératives, au paragraphe 8.

8. 1) Les politiques nationales devraient notamment:

- a) promouvoir les normes fondamentales du travail de l'OIT et la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail pour tous les travailleurs des coopératives sans distinction d'aucune sorte;
- b) faire en sorte que les coopératives ne puissent pas être créées ou être utilisées aux fins de se soustraire à la législation du travail et ne servent pas à établir des relations de travail déguisées et lutter contre les pseudo-coopératives violant les droits des travailleurs, en veillant à ce que le droit du travail soit appliqué dans toutes les entreprises;
- c) promouvoir l'égalité des sexes dans les coopératives et dans leurs activités;
- d) promouvoir des mesures visant à garantir qu'en matière de travail les coopératives suivent les meilleures pratiques, y compris l'accès aux informations pertinentes;

[...]

- g) promouvoir l'adoption de mesures relatives à la sécurité et à la santé sur le lieu de travail [...] (BIT, 2002b).

La recommandation précédente ne mentionnait pas les droits des travailleurs.

Cette recommandation a indubitablement eu un impact en étant à l'origine d'une modernisation de la législation dans de nombreux pays. Il s'agissait d'un véritable exploit, car les ministères du travail, qui sont les partenaires naturels de l'OIT, n'ont généralement pas beaucoup de contacts avec les coopératives et, inversement, les ministères chargés des coopératives et du mouvement coopératif n'avaient que peu de contacts avec les ministères du travail, comme l'a souligné Smith (2004).

Il n'est pas certain que les mouvements syndicaux aient perçu la pertinence de la recommandation n° 193. Par exemple, la Confédération syndicale britannique (2010) ne semblait pas connaître la recommandation, ou ne voyait peut-être pas comment l'appliquer dans la pratique. Dans un document élaboré dans le cadre de nouvelles mutuelles pour le secteur public, cette recommandation n'est pas citée. Comme l'un des éléments clés de ce document portait sur la protection des conditions des travailleurs lors du transfert de certaines fonctions du secteur public à de nouvelles mutuelles, cette omission est surprenante<sup>1</sup>.

---

1. Deux nouveaux projets de textes actuellement en discussion au Royaume-Uni font référence à la recommandation. Le premier est un accord entre la fédération Co-operatives UK et la Confédération syndicale britannique. Par ailleurs, les syndicats du secteur de l'enseignement se sont aussi mis d'accord sur un cadre de travail avec les nouvelles écoles coopératives, qui propose une relation plus constructive.

## Un temps fort de la collaboration?

SYNDICOOP a également été présenté comme une conséquence du Colloque international de l'OIT sur les syndicats et le secteur informel, qui s'est tenu à Genève en 1999, où les stratégies conjointes des syndicats et des coopératives dans le secteur informel avaient tenu une place importante.

Il se peut que cette période marque un temps fort de la collaboration entre syndicats et coopératives. Le contexte positif de la discussion sur l'économie informelle et sur la nouvelle recommandation fournissait certainement un cadre propice au lancement d'un tel projet.

## Le fonctionnement de SYNDICOOP

Au niveau national, les partenaires du projet étaient les centrales syndicales nationales et les organes nationaux fédérant les coopératives. Au niveau des gouvernements, le projet était en lien avec les ministères responsables du travail et des coopératives.

Le projet disposait d'un coordinateur basé à Nairobi (un ancien directeur régional africain de l'ACI) et d'un chargé de liaison national dans chaque pays. Un consultant spécialiste de l'égalité entre les hommes et les femmes issu du mouvement syndical ou coopératif a également été engagé dans chacun des pays.

Les comités nationaux ont identifié les groupes spécifiques nécessitant un soutien qui a pris la forme de formations et de prêts provenant d'un fonds de roulement. Dans ce cadre, SYNDICOOP était un autre petit fournisseur de microfinancements, qui toutefois n'avait pas les taux d'intérêts usuraires en vigueur chez les autres fournisseurs.

## Organiser l'épargne et le crédit

L'un des principaux objectifs du projet était d'organiser les travailleurs. Il n'existe pas de données chiffrées pour l'évaluation. En Ouganda, on estime que dix groupes ont été créés, rassemblant 3 000 membres. Le Rwanda a fondé de cinq à dix groupes, rassemblant 2 500 membres, dont l'un fait l'objet d'une discussion détaillée ci-dessous, même si ce groupe existait déjà avant le démarrage de SYNDICOOP. Les autres groupes étaient beaucoup plus petits, et en Tanzanie et au Kenya, où il semble y avoir moins de données, la taille moyenne des groupes était de 50 à 60 membres. Il est possible que SYNDICOOP ait touché environ 7 000 travailleurs organisés en coopératives ou en syndicats.

La plupart de ces groupes étaient des formes de coopératives d'épargne et de crédit, ou le crédit était une de leurs activités majeures et l'objectif de ceux qui en devenaient membres. Parmi les huit études de cas élaborées par

Smith et Ross (2006), seules deux n'étaient pas des coopératives d'épargne et de crédit en premier lieu. SYNDICOOP n'a fonctionné que dans l'économie informelle urbaine, et la plupart des groupes identifiés pour recevoir de l'aide étaient des vendeurs sur les marchés ou des petits commerçants. Ils empruntaient de l'argent à la coopérative d'épargne et de crédit pour créer leur entreprise. Ces personnes ont sans aucun doute tiré un avantage considérable de l'opération, en bénéficiant d'une formation supplémentaire et d'une forme d'association avec un syndicat, mais auraient pu sinon recevoir l'assistance d'un programme traditionnel de microfinancement.

Les études de cas de deux organisations peuvent permettre de mieux comprendre le projet SYNDICOOP.

### Etude de cas n° 1: les vendeurs sur les marchés au Kenya

Le groupe d'entraide Gikomba a été créé en 2004 sur le marché de Gikomba, à Nairobi. Trente personnes ont formé ce groupe dans le but initial de proposer des services essentiels comme de l'eau, des toilettes et des installations de lavage sur le marché. Le groupe y a même ouvert un restaurant fournissant des repas à bas prix.

Le groupe a également créé la coopérative d'épargne et de crédit Gikomba Wanabiashara. Les prêts de cette coopérative aident les personnes à se lancer dans le commerce, à développer leur entreprise, ou offrent un moyen de survivre en cas de problème grave.

Le premier objectif – remettre en service les toilettes publiques – a été rapidement atteint. Lorsque le projet a commencé, chaque membre apportait une contribution de 50 shillings kényens toutes les deux semaines à un fonds. Après avoir épargné 80 000 shillings kényens, ils ont demandé à la municipalité l'autorisation de remettre en service une des toilettes publiques, ce qui a créé un emploi pour une personne s'occupant de son entretien et de sa surveillance. L'organisation faisait payer à chaque client 2 shillings kényens pour utiliser les toilettes. Ce groupe ne se contentait pas de fournir un service mais souhaitait également créer de nouveaux emplois. Les toilettes ont été agrandies et emploient maintenant plusieurs travailleurs. Le plus important, c'est que cela a permis aux femmes d'aller vendre sur le marché. Sans toilettes, il ne leur était pas possible de rester toute la journée devant leur étal.

Les recettes moyennes quotidiennes sont de 1 800 shillings kényens. Le chiffre d'affaires monte parfois jusqu'à 3 000 shillings kényens. Habituellement, les toilettes des femmes génèrent plus de recettes que celles des hommes.

La trésorerie provenant de cette première initiative a été investie dans un café fournissant des repas peu coûteux aux utilisateurs du marché, ce qui a permis de créer 12 autres emplois.

Ce groupe est inhabituel, car il rassemble des hommes et des femmes de tous âges et de différentes communautés ethniques.



## Etude de cas n° 2: les travailleurs informels du transport au Rwanda

L'expérience de SYNDICOOP en Afrique: un modèle pour l'action syndicale?

Les membres de l'association de l'Espérance des Taxis Motor au Rwanda (Assetamorwa) sont des conducteurs de motos taxis à Kigali. La plupart des chauffeurs louent une moto à leur propriétaire et paient des frais de location. Après avoir payé le propriétaire et l'essence, et acheté leur nourriture, les chauffeurs rapportaient environ 500 francs rwandais par jour à la maison, soit moins de 1 dollar. Cependant, ceux qui étaient propriétaires de leur moto étaient en mesure de ramener 2 ou 3 dollars par jour à la maison.

La criminalité constituait un autre problème. Les chauffeurs pouvaient être blessés ou tués par des gens qui voulaient leur voler leur moto, ou être blessés dans un accident. Il est facile d'avoir un accident quand on travaille de longues heures sur des routes en mauvais état. Près de 85 pour cent des motos taxis de Kigali roulent avec de l'essence frelatée. La pollution qui en résulte pose de graves problèmes pour la santé des chauffeurs, en plus d'endommager les moteurs.

L'autre obstacle auquel étaient confrontés les chauffeurs provenait des décisions de la police de la circulation qui détermine les personnes qui peuvent avoir un permis et où elles peuvent exercer leurs services.

Les chauffeurs ont créé l'association Assetamorwa en 1994, avant le lancement de SYNDICOOP, en réponse à ces problèmes. SYNDICOOP a prêté des fonds supplémentaires pour en étendre les services. L'organisation est enregistrée en tant que syndicat et affiliée à la Centrale des syndicats des travailleurs du Rwanda (CESTRAR). Chacun de ses membres est cependant un prestataire individuel de services, qui négocie ses tarifs avec les passagers.

Voici les services proposés par l'organisation:

- a) Une coopérative d'épargne et de crédit qui leur permet d'avoir accès à des prêts à court ou à long terme en fonction des parts qu'ils possèdent. Assetamorwa avait réussi à aider 57 membres à acheter des motos à l'époque de la visite en 2005.
- b) La fourniture d'équipement et d'uniformes aux chauffeurs. Tous les chauffeurs portent une tunique jaune, de façon à reconnaître les autres membres et à leur porter assistance.
- c) Une auto-école – une école de formation – où les étudiants peuvent apprendre leur «métier» dans des cours de code de la route ou de mécanique de base. Les diplômés de cette école sont homologués par les autorités et reçoivent une licence.
- d) Un garage qui fournit du carburant de meilleure qualité et un dépôt de pièces détachées qui coûtent moins cher.

- e) Une « négociation collective » avec la police de la route. Elle permet aux chauffeurs de gagner leur vie en les autorisant à se poster à certains endroits pour attendre les clients.
- f) Un centre social pour lutter contre l'épidémie du VIH/sida.

L'intérêt de l'Assetamorwa est qu'elle a à la fois les caractéristiques d'un syndicat et celles d'une coopérative. Elle propose de nombreux services à ses membres qu'un syndicat ne fournirait pas normalement. Elle est affiliée au CESTRAR et donc acceptée en tant que syndicat; si ce n'était pas le cas, quelles seraient ses caractéristiques?

### L'évaluation

Une évaluation formelle a été réalisée sous la supervision de l'unité d'évaluation du BIT en 2005. Des consultants ont entrepris de réaliser des études d'évaluation au niveau des pays. Un atelier d'évaluation a été organisé à Kigali, et un rapport de synthèse rédigé (BIT, 2005). Le projet SYNDICOOP comportait plusieurs objectifs, parmi lesquels:

- a) le renforcement de la capacité des syndicats et des coopératives à organiser les travailleurs non protégés de l'économie informelle;
- b) la création d'emplois;
- c) l'amélioration des conditions de travail et de vie des bénéficiaires par le biais de projets pilotes;
- d) l'implication des syndicats et des coopératives dans les discussions sur les stratégies de réduction de la pauvreté dans leurs pays respectifs.

Des groupes ont été créés et des moyens de subsistance ont été rendus plus sûrs pour un certain nombre de travailleurs de l'économie informelle. Comme il n'y avait pas eu de collecte de données fiables au démarrage du projet, il est difficile de savoir exactement le nombre d'emplois produits par le projet. Une seule évaluation de pays mentionne le chiffre de 300, ce qui indiquerait un emploi créé pour dix membres. Cela semble peu probable et, en réalité, il est possible que ces emplois étaient en réalité des affiliés à la coopérative d'épargne et de crédit. Ces « emplois » n'étaient pas des emplois formels, mais des gagne-pain qui ont été rendus plus sûrs ou améliorés.

Le rapport du bilan réalisé en novembre 2007 (Lubasi, 2007) a constaté qu'un grand nombre de ces groupes étaient encore en activité dix-huit mois après la fin du projet.

L'« infrastructure » du projet, comme le comité national de pilotage, n'a pas survécu longtemps après la fin du projet. Il est habituel de rencontrer des difficultés lors de la transition dans la plupart des projets. Mais cela signifie

que le forum de dialogue entre syndicats et coopératives établi durant le projet n'a pas été maintenu. Au niveau politique, le projet semble ne pas avoir réussi à influencer les stratégies de réduction de la pauvreté.

Toutefois, l'idée d'une coopération s'est avérée possible et réalisable. L'évaluation indépendante du projet, publiée par l'unité d'évaluation du BIT, a constaté:

En conclusion, il est possible de dire que le projet SYNDICOOP a été un modèle très intéressant qui devrait être développé et reproduit dans d'autres pays. Un manuel a également été créé pour faciliter le processus de reproduction. Le travail préparatoire a été réalisé et il est désormais possible de passer aux phases de consolidation et de croissance. Ce modèle favorise l'idée d'un travail décent et protégé pour les travailleurs non syndiqués les plus pauvres et propose des moyens d'organisation démocratiques, inclusifs et équitables (BIT, 2005, p. 3).

## L'extension à l'Afrique du Sud<sup>2</sup>

Une extension du projet à l'Afrique du Sud a été tentée. La coopération entre les syndicats et les coopératives avait fait l'objet de discussions bien avant, en 2002, à l'époque de l'adoption de la recommandation n° 193. Le groupe des travailleurs de la commission de la CIT qui avait rédigé la recommandation avait à sa tête un syndicaliste sud-africain, Ebrahim Patel (ministre actuel du gouvernement sud-africain).

En 2004, les discussions antérieures ont été suivies de missions de l'OIT, et une proposition de projet a été rédigée. Deux grands axes d'interventions ont été discutés. Il s'agissait pour le premier de «la promotion et la création de coopératives parmi les travailleurs non protégés de l'économie informelle, y compris dans les zones rurales». Le deuxième consistait à «promouvoir et créer des coopératives de travailleurs pour les travailleurs confrontés à des licenciements consécutifs à la fermeture d'entreprises privées ou publiques, y compris les cas d'externalisation de services d'appui».

Les syndicats avaient donc une idée du rôle des coopératives et de la façon de les utiliser, qui consistait principalement à aider les travailleurs licenciés et également à créer des coopératives d'épargne et de crédit; ces dernières sont nécessaires de toute urgence, car on a assisté à une explosion de la dette, selon James (2012), après que les agences de crédit non réglementées ont pris pour cible les travailleurs urbains dans l'emploi régulier.

Toutefois, l'objectif du programme SYNDICOOP était l'économie informelle. Il semble donc qu'il y avait un conflit potentiel entre ce que

---

2. Cette section s'inspire de Theron (2007).

souhaitait le Congrès des syndicats sud-africains (Congress of South African Trade Unions – COSATU) et ce que SYNDICOOP pouvait offrir. D'après l'examen indépendant réalisé par Theron, c'est ce manque de clarté sur les objectifs du projet qui semble la principale raison de l'incapacité de SYNDICOOP à s'implanter en Afrique du Sud.

Il y a certes eu des pertes d'emplois dans l'économie formelle et une expansion de l'économie informelle en Afrique du Sud mais, par rapport aux autres pays africains, l'économie informelle de l'Afrique du Sud n'est pas très étendue, et l'économie formelle compte encore beaucoup d'emplois. Il était donc inévitable que les fédérations syndicales bien établies comme le COSATU se concentrent sur le rôle que les coopératives pouvaient jouer pour les travailleurs externalisés ou victimes de suppression d'emplois. Pendant un certain temps, la constitution de coopératives de travailleurs a certainement intéressé le mouvement syndical sud-africain en tant que stratégie pour sauver des emplois<sup>3</sup>.

Lorsque le projet a été déployé, il semble avoir été mal géré par l'organisation engagée pour sa gestion, et la surveillance par le bureau de l'OIT de Pretoria s'est avérée insuffisante. Des difficultés supplémentaires sont apparues du fait que l'on avait souhaité couvrir trois provinces d'Afrique du Sud éloignées les unes des autres. Ni le COSATU ni aucun autre syndicat ne se sont impliqués. Durant cette période, l'organisation nationale fédérant les coopératives a disparu, et l'organisation la plus connue de l'économie informelle, le Syndicat des travailleuses autonomes (Self-Employed Women's Union – SEWU), a été dissoute. Tous les fonds du projet n'ont pas été dépensés, ce qui indique un faible niveau d'activité.

Theron, en tant qu'observateur amical de ces deux mouvements, a ainsi résumé les résultats décevants de l'élargissement du projet SYNDICOOP à l'Afrique du Sud: «on peut se demander si le COSATU et ses membres ou si les syndicats en général ont maintenant une meilleure compréhension des coopératives qu'avant le lancement du projet». SYNDICOOP n'a pas porté sur les deux préoccupations des syndicats d'Afrique du Sud auxquelles les coopératives auraient pu répondre – la reprise d'entreprises et les usuriers.

---

3. Un responsable du COSATU a reconnu dans une communication adressée à l'auteur de cet article le 24 avril 2013 qu'actuellement les membres du COSATU n'étaient plus intéressés par l'utilisation de coopératives dans ce sens.

## La puissance des syndicats ou des coopératives a-t-elle joué un rôle?

L'expérience de SYNDICCOOP en Afrique: un modèle pour l'action syndicale?

Il est intéressant d'observer la puissance relative des syndicats et du mouvement coopératif dans les pays qui ont participé à ce projet.

Au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie, le mouvement coopératif était (et demeure) beaucoup plus puissant que le mouvement syndical, au sens où le nombre d'affiliés et de personnes employées est plus élevé. La grande majorité des coopératives intervient dans le secteur agricole ou dans la finance (coopératives d'épargne et de crédit). Actuellement, l'organisation qui fédère les coopératives en Ouganda, l'Alliance coopérative d'Ouganda, emploie environ 40 personnes, soit environ dix fois plus que le nombre de personnes employées par l'Organisation nationale des syndicats (National Organisation of Trade Unions – NOTU)<sup>4</sup>. Au Kenya, où le mouvement syndical est historiquement plus puissant que dans les pays voisins, le secteur coopératif représente apparemment plus de 40 pour cent du PIB et est un acteur majeur dans le pays. En Tanzanie également, en dépit de l'incohérence des politiques, le secteur coopératif est particulièrement puissant dans un certain nombre de produits de base comme le café.

Au Rwanda, le mouvement syndical s'est rapidement rétabli après le génocide et joue un rôle important en créant des coopératives, de façon beaucoup moins institutionnalisée car il se fonde sur un modèle belge. Le mouvement syndical et l'économie formelle sont encore très réduits au Rwanda. Cependant, à l'époque du projet, il était plus fort que le mouvement coopératif.

En revanche, le mouvement syndical d'Afrique du Sud est un des plus puissants du monde en développement. Le secteur coopératif est par contre extrêmement faible en dépit, ou peut-être en raison, des tentatives de promotion des coopératives par le gouvernement national et les gouvernements provinciaux. En raison de la facilité d'obtention de prêts et de subventions publiques, beaucoup d'organisations ont prétendu être des coopératives, alors que leur création n'avait en réalité d'autre objectif que d'attirer des financements publics. Theron (2007) cite des cas encore plus troublants, dans l'industrie de l'habillement, où un certain nombre de pseudo-coopératives étaient auparavant des usines de confection. Elles paraissent s'être enregistrées en tant que coopératives afin d'éviter d'appliquer certaines dispositions de la législation du travail.

Il ne semble donc pas que la puissance relative des syndicats et du mouvement coopératif ait eu un impact sur le projet.

---

4. L'Ouganda dispose d'un petit syndicat pour les salariés des coopératives.

## Le bilan de SYNDICOOP

Un document sur une nouvelle phase du projet SYNDICOOP, intitulé «Global SYNDICOOP», a été préparé, mais n'a jamais été terminé. Les défenseurs de SYNDICOOP au sein de l'OIT étaient partis du Service des coopératives, et on ne savait pas très bien qui pouvait plaider en faveur de cette approche auprès des donateurs pour trouver un financement pour une nouvelle phase.

En Afrique de l'Est, le projet a servi de catalyseur à la formation d'un certain nombre de groupes qui ont amélioré ou soutenu les moyens de subsistance de plusieurs milliers de personnes.

Cependant, on ne sait pas si le projet a réussi à modifier les relations générales entre les syndicats et les coopératives au niveau conceptuel.

Theron (2010) défend l'idée qu'il est plus facile de comprendre la situation des travailleurs de l'économie informelle en la décrivant comme la résultante de deux processus interdépendants. Le premier est «la précarisation par le haut», avec l'externalisation toujours plus fréquente de l'emploi, ce qui se traduit par une catégorie de travailleurs officiellement situés dans l'économie formelle, mais à qui les normes du travail s'appliquent de moins en moins. Le deuxième processus est celui de «la précarisation par le bas», qui se manifeste par l'expansion des emplois indépendants et des activités de survie.

Theron est un ami du mouvement syndical, et il a joué un rôle essentiel dans la rédaction de la législation sud-africaine relative aux coopératives; il observe que les syndicats n'ont pas été en mesure de répondre efficacement à la précarisation par le haut, mais qu'ils se concentrent beaucoup plus sur cet aspect du problème que sur la précarisation par le bas.

Cette observation est probablement valable pour la plupart des syndicats qui estiment souhaitable de «suivre leurs membres» qui quittent leur ancien employeur en cas d'externalisation ou de licenciement.

SYNDICOOP, en mettant l'accent sur l'économie informelle, n'était peut-être pas un instrument approprié pour établir un dialogue général ou systématique entre syndicats et coopératives. A presque tous les niveaux, l'écart entre les deux mouvements est si grand qu'il faudrait beaucoup plus de travail préparatoire. SYNDICOOP est un modèle incomplet et non abouti.

## Quelques réflexions plus larges sur les coopératives et les syndicats

Il convient maintenant d'élargir les réflexions. Je propose tout d'abord de nous pencher sur ce que l'on peut appeler les fondements philosophiques des coopératives et des syndicats. Nous examinerons ensuite l'approche de l'OIT vis-à-vis des coopératives depuis sa fondation en 1919.

Enfin, nous ferons quelques suggestions en faveur de la recherche et d'actions de collaboration entre syndicats et coopératives.

## Les racines idéologiques des syndicats et des coopératives

L'expérience de SYNDICCOOP en Afrique: un modèle pour l'action syndicale?

Depuis au moins les années 1790, les travailleurs ont été à l'origine de toute une série de mouvements visant à résister aux nouvelles formes d'exploitation économique et sociale résultant de la révolution industrielle. Certains de ces mouvements étaient purement défensifs, d'autres des programmes de réforme très aboutis. Certains étaient nostalgiques d'un idéal de production paysanne indépendante; d'autres se projetaient vers un nouvel ordre social. Deux de ces mouvements ont été institutionnalisés: celui des syndicats et celui des coopératives.

Coopérateurs et syndicalistes partagent un même fondement intellectuel pour les activités des deux mouvements. Il s'agit de la croyance qu'«il ne peut y avoir de développement individuel complet sans association avec les autres. Ce qu'un individu peut essayer de faire ou réussir à faire est limité. C'est grâce à une action commune et la responsabilité mutuelle que l'on peut obtenir davantage, notamment en renforçant l'influence collective sur les marchés et les gouvernements» (MacPherson, 1995).

Tout comme un travailleur isolé est incapable de négocier ses conditions d'emploi avec un employeur sur un pied d'égalité, un consommateur ou un agriculteur est incapable de négocier sur un pied d'égalité avec les acteurs plus puissants des marchés.

Cette idée se reflète dans les slogans des syndicats – comme «l'union fait la force» ou «un pour tous, tous pour un» – qui figurent parfois sur les banderoles. Les coopératives ont exprimé cette idée par des symboles telles la gerbe de blé ou la ruche.

La philosophie de la coopération a été élaborée et discutée depuis plus d'un siècle et demi; sa dernière expression figure dans la déclaration sur l'identité coopérative adoptée par l'assemblée générale de l'ACI à Manchester en septembre 1995. Ces principes sont l'expression au plus haut niveau de l'idéologie coopérative, et font autorité, notamment lorsqu'on les lit avec le document de travail sur la déclaration sur l'identité coopérative. La déclaration de l'ACI a été reconnue comme une déclaration de haut niveau et un extrait a été annexé au texte de la recommandation n° 193. Il est intéressant de constater qu'il n'existe aucun document d'un statut comparable pour le mouvement syndical.

## Une perspective historique

L'examen historique et géographique des syndicats et des organisations coopératives montre que ces mouvements sont très différents selon les périodes et les pays.

Si l'on regarde par exemple ce qui se passait il y a deux cents ans dans les pays où sont apparues les premières organisations, la Grande-Bretagne et

l'Irlande, les organisations que l'on considère avec le recul comme les précurseurs des syndicats étaient généralement des organisations d'entraide. Leurs membres étaient surtout des artisans qualifiés que l'on désignerait aujourd'hui comme des travailleurs indépendants. A cette époque, la distinction entre syndicats et coopératives en tant que catégories séparées n'était pas du tout claire dans l'esprit de leurs membres. Au début des années 1830, plusieurs syndicats d'artisans du bâtiment se sont rassemblés pour former une organisation nationale appelée «Operative Builders Union». Elle était dirigée par le «parlement des artisans du bâtiment» qui a établi en 1833 une guilde afin d'organiser la production coopérative de bâtiments. Les travailleurs de ce secteur protestaient contre le développement d'une nouvelle catégorie de sous-traitants intermédiaires entre les architectes et eux (Pelling, 1971). Cette Operative Builders Union ne faisait aucune distinction entre une entreprise coopérative et l'activité d'un syndicat.

Les organisations d'il y a deux cents ans ressemblaient plutôt à celle des chauffeurs de motos taxis au Rwanda dont nous avons parlé précédemment. Les frontières entre syndicats et coopératives étaient plus floues.

L'institutionnalisation de deux mouvements séparés s'est produite au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle au Royaume-Uni. Il subsistait toutefois des interactions considérables entre eux. Les membres étaient actifs dans les deux mouvements et, du côté des coopératives au moins, on reconnaissait clairement leur complémentarité. En 1894, le programme éducatif élaboré par l'organisation fédérant les coopératives au Royaume-Uni, l'Union coopérative, contenait toute une section sur les liens avec les syndicats. En tant qu'employeurs, les sociétés coopératives de consommateurs étaient à l'avant-garde en matière de bonnes conditions d'emploi, avec la journée de huit heures (pour les travailleurs des usines dont la société coopérative de commerce de gros était propriétaire et qui fabriquaient des produits alimentaires et d'autres biens, mais pas pour les travailleurs dans les magasins) et la reconnaissance des syndicats, même si les relations n'étaient pas toujours exemptes de tensions.

Dans d'autres pays, les syndicats et les coopératives ont été fondés séparément, même si les deux mouvements étaient liés sous l'égide du mouvement socialiste ou de l'Eglise catholique romaine, après la publication par le pape Léon XIII de l'encyclique *Rerum Novarum* en 1891.

Dans ces contextes, syndicats et coopératives étaient considérés comme des expressions différentes d'une même idéologie, et le lien entre les deux était tout à fait explicite.

Comme le prouve l'expérience de l'auteur dans son travail pour les organisations syndicales internationales, de nos jours, le mouvement syndical a encore des idées préconçues sur ce que doit être une organisation de travailleurs dans d'autres pays, et ces idées influencent leur travail de solidarité. C'est particulièrement important lorsque les syndicats des pays développés donnent des financements à des mouvements dans des pays en



développement pour des initiatives comme l'organisation et l'éducation. Ces projets ont tendance à reproduire les structures des donateurs comme les délégués syndicaux (*shop stewards*) au Royaume-Uni ou les groupes de réflexion en Suède.

L'expérience de SYNDICCOOP en Afrique: un modèle pour l'action syndicale?

### L'OIT et les coopératives: vers une histoire institutionnelle

Il est instructif d'examiner comment l'OIT a répondu selon les époques à la question: A quoi servent les coopératives? Ce sujet pourrait faire l'objet d'une étude complète dans le cadre du Projet du centenaire de l'OIT. Nous sommes en mesure de suggérer au moins trois réponses à cette question, même s'il faudrait clairement beaucoup plus de recherche sur le sujet.

### Les coopératives pour les travailleurs de l'industrie

Le premier Directeur général du BIT, Albert Thomas, était lui-même issu du mouvement coopératif. Il estimait que l'OIT devait se préoccuper non seulement des conditions de travail, mais aussi de la *condition des travailleurs*. Les premières activités de l'OIT portaient sur l'établissement de normes, par l'intermédiaire de conventions fixant des normes sur la durée du travail ou la sécurité et la santé au travail – les conditions de travail. Albert Thomas pensait aussi que les coopératives pouvaient aider les travailleurs en dehors de leur travail en leur fournissant des logements ou des magasins, qui amélioreraient leurs vies. Ces travailleurs étaient le prolétariat classique de l'Europe occidentale et des Etats-Unis, travaillant dans des grands lieux de travail où existaient des syndicats. Cette approche a continué pendant des décennies. On en trouve un écho dans la recommandation (n° 115) sur le logement des travailleurs, 1961, qui suggère que les coopératives sont une des options pour fournir des logements aux travailleurs.

Beaucoup de syndicats ont suivi cette approche. Co-op City dans le Bronx, à New York, est une des plus grandes coopératives de logement du monde, créée par les travailleurs de l'ensemble de l'industrie textile américaine. Le syndicat a également fondé d'autres coopératives, dont une association de crédit mutuel, un magasin d'alimentation et la distribution du lait; des pharmacies et des opticiens; un magasin de meubles; une mutuelle d'assurance et même une centrale électrique coopérative.

A Singapour, le Congrès national des syndicats (National Trades Union Congress – NTUC) a encouragé toute une série de coopératives de consommateurs dans le but explicite «d'améliorer le pouvoir d'achat des travailleurs». Beaucoup de grandes entreprises formelles, par exemple en Inde, ont un magasin coopératif souvent obtenu grâce à la négociation collective.

Le Manuel de l'établissement des chemins de fers indiens consacre un chapitre complet aux coopératives réservées au personnel des chemins de fer, auxquelles participent activement les syndicats du rail<sup>5</sup>. Ces magasins coopératifs liés au lieu de travail datent des années 1950 et 1960.

Ces dernières années, les seuls défenseurs des coopératives au niveau de l'entreprise ont été les grandes entreprises mondiales, et notamment, ce qui peut surprendre, Adidas, la marque mondiale de sports (Adidas, 2004).

### Des coopératives pour lutter contre la pauvreté

Dans les années 1960, et dans la recommandation (n° 127) sur les coopératives (pays en voie de développement), 1966, l'accent était plutôt mis sur la lutte contre la pauvreté et le développement économique en général. Cela apparaît explicitement dans la recommandation n° 127:

3. En particulier, des coopératives devraient être établies et développées comme un moyen:

- a) d'améliorer la situation économique, sociale et culturelle des personnes ayant des ressources et des possibilités limitées, ainsi que d'encourager leur esprit d'initiative;
- b) d'augmenter les ressources individuelles et le capital national par l'encouragement de l'épargne, la suppression de l'usure et l'utilisation judicieuse du crédit;
- c) d'apporter à l'économie un plus grand élément de contrôle démocratique des activités économiques et de répartition équitable des excédents;
- d) d'accroître le revenu national et les recettes provenant de l'exportation, et d'augmenter les possibilités d'emploi des travailleurs, par une exploitation plus complète des ressources, grâce, par exemple, à l'application de systèmes de réforme agraire et de colonisation intérieure tendant à rendre productives de nouvelles régions, et au développement d'industries modernes, de préférence disséminées, pour la transformation sur place de matières premières;
- e) d'améliorer les conditions sociales et de compléter les services sociaux dans des domaines tels que le logement et, le cas échéant, la santé, l'éducation et les communications;
- f) d'aider à élever le niveau des connaissances générales et techniques de leurs membres.

---

5. Communication personnelle de Shiv Gopal Mishra, secrétaire général de la Fédération indienne des cheminots; voir également le chapitre du manuel à l'adresse <<http://indianrailways.gov.in/railwayboard/uploads/codesmanual/est-manual-II/estbl-man2-chap23-p01-p20.htm#2301>>.

Ce texte reflète l'optimisme des années 1960 quand il déclare que des coopératives encouragées et contrôlées par l'Etat pourraient remplir toute une série d'objectifs de développement.

D'après Münkner (2012), il existait un grand programme de coopération technique depuis les années 1970 jusqu'aux années 1990, et 50 Etats Membres de l'OIT en Afrique, Asie, Amérique latine et dans les Caraïbes ont reçu un soutien de l'OIT et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour développer des coopératives de producteurs agricoles, des banques alimentaires coopératives et d'autres formes de coopératives. A certains moments, il y avait plus de 100 experts techniques sur le terrain, coordonnés par le Service des coopératives de l'OIT, pour mener à bien ce travail de développement.

L'ACI avait en parallèle son propre grand programme, et de nombreux donateurs avaient des programmes bilatéraux de soutien aux coopératives.

Avec le recul, on peut bien évidemment constater que les coopératives contrôlées par l'Etat n'avaient rien de coopératif, et il n'est pas surprenant que de nombreux «membres» de ces coopératives se sont félicités du démantèlement de ce système paraétatique de coopératives.

## Les coopératives et le travail décent

La recommandation n° 127 ne mentionnait absolument pas les droits des travailleurs au sein des coopératives, mais cet aspect est devenu beaucoup plus important en 2002 avec l'adoption de la recommandation n° 193, comme nous l'avons vu ci-dessus.

L'une des principales préoccupations de la Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations et du Comité de la liberté syndicale porte sur les fausses coopératives. Dans l'*Etude d'ensemble sur les instruments relatifs à l'emploi à la lumière de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, on ne trouve pas d'exemples d'organisations de travailleurs favorisant les coopératives, quel qu'en soit le type (BIT, 2010). Toutes les communications des syndicats concernaient le recours à de «pseudo-coopératives» pour établir des «relations de travail déguisées». Il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'un problème grave dans certains pays, et le mouvement coopératif en est conscient, mais il n'y a pas eu de dialogue entre coopératives et syndicats pour trouver une solution à ce problème<sup>6</sup>.

Dans le Pacte mondial pour l'emploi adopté par la 98<sup>e</sup> session de la CIT en 2009, l'une des ripostes proposées à la crise consiste à «reconnaître que les coopératives sont sources d'emplois dans nos communautés, qu'il s'agisse de

---

6. Communication personnelle entre l'auteur et le bureau de l'ACI des Amériques, février 2012.

très petites entreprises ou de grandes multinationales, et [à] fournir un appui adapté à leurs besoins» (BIT, 2009; l'italique est de l'auteur).

Münkner (2012) suggère que l'OIT, en combinant la perspective qui se dégage de la recommandation n° 193 et l'Agenda du travail décent, s'intéresse tout particulièrement aux coopératives de travailleurs destinées à la production, et aux coopératives de sous-traitance à l'exclusion des autres types de coopératives. Le texte de la recommandation de l'OIT implique que le rôle des organisations de travailleurs devrait se limiter à favoriser la constitution de nouvelles coopératives. Le paragraphe 16 *d*) semble suggérer que les organisations de travailleurs devraient être encouragées à «aider et participer à la constitution de nouvelles coopératives en vue de la création ou du maintien de l'emploi, y compris lorsque des fermetures d'entreprises sont envisagées».

Les membres des syndicats sont également encouragés à aider à «créer des coopératives», dans le but de faciliter l'accès aux biens et services de première nécessité.

On peut également observer que l'appel à proposition pour le colloque de mai 2013, devant lequel ce document a été exposé, était intitulé: «Syndicats et coopératives: défis et atouts», avant de devenir «Syndicats et coopératives de travailleurs: où en sommes-nous?» – ce changement de nom semble conforter la thèse de Münkner.

Enfin, nous pouvons remarquer que, au sein de l'OIT, le Service des coopératives se situe dans le secteur de l'emploi, ce qui souligne l'accent mis sur la création d'emplois. Cela ne signifie pas qu'on ne peut pas trouver de vision plus large des coopératives dans la littérature de l'Organisation. Le rapport du Directeur général à la CIT de 2003 envisageait de façon beaucoup plus large le rôle des coopératives de travailleurs (BIT, 2003, p. 10):

La participation et l'intégration sont deux facettes fondamentales de la nouvelle approche de la réduction de la pauvreté. Les coopératives sont un instrument idéal dans une stratégie de ce type et le BIT tire depuis longtemps parti de leur dynamisme. Pour relever le défi de la mondialisation, il faut pouvoir s'appuyer sur des collectivités locales fortes, des dirigeants locaux solides, des solutions locales adaptées. Les coopératives ont fait preuve de leur aptitude à construire de nouveaux modèles de lutte contre l'exclusion et la pauvreté, notamment en favorisant les initiatives locales de développement. Les membres des coopératives apprennent les uns des autres, innovent ensemble et, en acquérant la maîtrise de leurs moyens d'existence, restaurent ce sentiment de dignité que la pauvreté détruit.

En dépit de cette déclaration et d'autres que l'on peut trouver, les coopératives semblent avoir été reléguées à une case spécifique à l'OIT, qui ne prend pas en compte la totalité du potentiel de cette forme d'entreprise et induit un fossé structurel vis-à-vis des syndicats.

## Conclusions

L'idée fondamentale de SYNDICOOP, à savoir que la coopération entre syndicats et coopératives est essentielle, est parfaitement juste. Ces deux mouvements, ou structures, ont été développés par les travailleurs pour riposter au déséquilibre des relations de pouvoir entre les employeurs et eux. L'idée de la coopérative s'est répandue à d'autres groupes – comme les agriculteurs – et s'est constamment renouvelée, comme l'ont souligné Cook et Burrell (2009).

Ces deux mouvements ont une longue tradition de résistance au pouvoir capitaliste et ont suivi tantôt des chemins parallèles, tantôt des chemins divergents. En tant qu'organisations de membres, ayant une base philosophique commune, ils ont beaucoup de points communs et beaucoup à apprendre l'un de l'autre.

Les syndicats continuent de se concentrer sur l'emploi formel dans l'économie formelle. Leurs actions par défaut consistent à négocier avec les employeurs et à représenter leurs membres lors des conflits relatifs à la discipline, la sécurité et la santé, et lors des négociations collectives.

Les syndicats ont, à quelques exceptions près, négligé le potentiel de la création de coopératives pour fournir des services supplémentaires et des avantages à leurs membres sur les lieux de travail disposant d'un syndicat.

Les syndicats ont encore du mal à appréhender au niveau conceptuel la nature très hétérogène d'une grande partie du travail informel ciblé par le projet SYNDICOOP. Ils préféreraient concentrer leurs ressources limitées sur les travailleurs du secteur formel.

En revanche, les coopératives se sont souvent concentrées sur leurs rôles d'entreprise, en négligeant leur fondement en tant qu'organisations mutualistes. Elles sont tombées sous le contrôle de l'Etat (un problème que connaissent également les syndicats, parfois), ou se sont engagées sur la voie de la démutualisation pour se transformer en entreprises ordinaires.

## Un avenir commun pour les coopératives et les syndicats?

Un avenir commun est possible, et on pourrait même dire qu'il est nécessaire. Voici les étapes qui sont proposées pour commencer à faire converger ces deux mouvements dans la même direction.

Il est nécessaire d'étudier de façon plus approfondie l'histoire des relations entre coopératives et syndicats, et les raisons pour lesquelles ces formes d'organisations se sont engagées dans des trajectoires différentes.

Les syndicats pourraient examiner de plus près les possibilités pour leurs membres d'encourager les coopératives sur les lieux de travail les mieux organisés, y compris des coopératives de consommateurs, de transport et des coopératives financières. L'un des objectifs des syndicats est d'augmenter la part du revenu national qui revient aux travailleurs, ce qui se fait généralement

grâce à l'instrument de l'augmentation des salaires. Mais, en organisant des coopératives fournissant des services que les travailleurs vont utiliser de toute façon, comme les transports, l'assurance, les biens de consommation et l'alimentation, les travailleurs peuvent obtenir plus de leur revenu. Ils donnent actuellement une partie de leurs salaires à des sociétés d'actionnaires, alors qu'il pourrait exister une alternative dont les travailleurs seraient propriétaires.

Actuellement, l'intérêt des syndicats pour les coopératives se limite essentiellement à la question des coopératives de travailleurs. Cela revient à négliger toute la palette des coopératives dans d'autres domaines, comme les coopératives d'agriculteurs, de consommateurs et les coopératives de crédit.

Il est urgent d'instaurer un dialogue correctement structuré entre mouvement syndical et mouvement coopératif, pour améliorer la compréhension mutuelle. Un point de départ intéressant pourrait être d'examiner la recommandation n° 193 et la question des pseudo-coopératives.

Syndicats et coopératives pourraient, au-delà de cette question importante, examiner les diverses formes innovantes d'organisation des travailleurs de l'économie informelle, comme celle des chauffeurs de motos taxis à Kigali, au Rwanda.

Les coopératives et les syndicats ont un passé commun; il est temps maintenant de développer un avenir commun.

## Références

- Adidas. 2004. *Creating factory cooperatives: A guidebook for factory workers and owners*.
- BIT. 1966. Recommandation (n° 127) sur les coopératives (pays en voie de développement), Genève.
- . 2002a. *Travail décent et économie informelle*, Rapport VI, Conférence internationale du Travail, 90<sup>e</sup> session, Genève.
- . 2002b. Recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives, Genève.
- . 2003. *S'affranchir de la pauvreté par le travail*, Rapport I (A) du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 91<sup>e</sup> session, Genève.
- . 2005. *Evaluation: SYNDICOOP – Poverty reduction among unprotected informal economy workers through trade union – Cooperative joint action*, Evaluation Summaries, Genève.
- . 2009. *Surmonter la crise: un pacte mondial pour l'emploi*, Conférence internationale du Travail, 98<sup>e</sup> session, Genève.
- . 2010. *Etude d'ensemble sur les instruments relatifs à l'emploi à la lumière de la Déclaration de 2008 sur la justice sociale pour une mondialisation équitable*, Rapport III (Partie 1B), Conférence internationale du Travail, 99<sup>e</sup> session, Genève.
- Confédération syndicale britannique. 2010. *Employee ownership, cooperatives and social enterprises in the public sector: A briefing for union members*, Trades Union Congress (TUC), Royaume-Uni.

- Cook, M.; Burress, M. J. 2009. «A cooperative life cycle framework», rapport non publié.
- James, D. 2012. «Money-go-round: Personal economies of wealth, aspiration and indebtedness», *Africa*, vol. 82, n° 1, pp. 20-40.
- Lubasi, V. 2007. «Situation Report of SYNDICOOP in East Africa», rapport non publié.
- MacPherson, I. 1995. *Background paper on the co-operative statement of identity*, Alliance coopérative internationale – ACI, Genève.
- Münkner, H.-H. 2012. «Co-operation as a remedy in times of crisis. Agricultural co-operatives in the world: Their roles for rural development and poverty reduction», *Marburg Studies on Cooperation and Cooperatives*, n° 58, Institute for Cooperative Research at the Philipps-University Marburg.
- Pelling, H. 1971. *A history of British trade unionism* (2<sup>e</sup> édition), Harmondsworth.
- Smith, S. 2004. *Promoting Co-operatives: A guide to ILO Recommendation 193*, The Co-operative College, Manchester.
- . 2006. *Let's organize! A SYNDICOOP handbook for trade unions and cooperatives about organizing workers in the informal economy*, Manchester.
- . 2012. «Joined at the hip: Trade unions and co-operatives», document non publié préparé pour Unity Trust Bank.
- ; Ross, C. 2006. *Organizing out of poverty: Stories from the grassroots. How the SYNDICOOP approach has worked in East Africa*, Co-operative College Paper 8, The Co-operative College, Manchester.
- Theron, J. 2007. «Report on SYNDICOOP Project in South Africa», rapport non publié.
- . 2010. «Informalization from above, informalization from below: The options for organization», *African Studies Quarterly*, vol. 11, n°s 2 et 3.