

Une autogestion anticapitaliste et jubilatoire

Rencontre avec la Scop-ti de Gémenos

POURQUOI NOUS INTÉRESSER, DANS LE CADRE D'UNE ENQUÊTE SUR les alternatives anarchistes, au combat des ex-salariés de l'usine de thés Fralib et à la transformation de celle-ci en une coopérative autogérée par les travailleurs ? Sans nous faire aucune illusion ni sur la forme juridique de la coopérative ni sur la probabilité de voir dans un avenir proche ce type de production remplacer le système capitaliste, il nous semble bon de souligner que, même à petite échelle, les alternatives de ce genre ont déjà de nombreux effets bénéfiques et montrent par la pratique qu'une organisation sans chefs ni privilèges est aussi possible que désirable.

Revenons brièvement sur l'historique de l'expérience. En mai 2014, après 1336 jours de lutte contre la multinationale Unilever, propriétaire de la marque Éléphant, les salariés de l'usine Fralib de Gémenos obtiennent la cession des machines et 2,8 millions d'euros de la part de la multinationale pour fonder une coopérative. Leur combat, soutenu par un large front d'associations syndicales et militantes, est devenu une référence et un espoir pour l'ensemble du mouvement social de gauche. Cependant, la victoire débouche sur d'autres défis, car la forme coopérative n'empêche pas la difficulté de survivre dans la jungle capitaliste, et elle ne garantit pas par elle-même une organisation complètement libérée de la hiérarchie et de l'aliénation du travail.

C'est pour en savoir plus sur la réponse à ces défis que nous sommes allés rencontrer à Gémenos l'un des meneurs syndicaux

de la lutte, responsable actuel de l'accueil et militant infatigable pour la diffusion des produits de la Scop-ti, Henri Soler.

Après ces trois premières années d'activité, où en est la situation économique de la coopérative ? Vous avez dû faire appel cet été à un financement participatif ; quels en sont les résultats ?

Aujourd'hui ce financement participatif en est à plus de 200 000 € récoltés, ce qui n'est pas rien ! Cela nous aide bien pour avancer et pour avoir quelques perspectives pour l'année prochaine. Notre objectif était d'atteindre un seuil d'équilibre sur trois ans. Pour comprendre pourquoi on a encore des petites difficultés de trésorerie, il faut revenir un peu en arrière. Quand on a repris l'activité, les copains arrivaient en fin d'indemnisation chômage, or on n'a pas pu commencer la production au mois de juin 2014 comme prévu mais seulement au mois de septembre. On n'allait pas les laisser au RSA pendant ces mois où les premières activités ne rapportaient pas encore : on a créé les marques et le design des boîtes, rassemblé les conditions, pris les contacts avec les fournisseurs. C'est pour commencer déjà à payer les salaires qu'on a un peu creusé la trésorerie au départ. Les 2,8 millions ont un peu fondu.

Ceux qui ont donné de l'argent en financement participatif l'ont fait par pur militantisme, puisque ça ne rapporte rien, ce n'est pas récupérable ; je dirais que c'est un acte politique destiné à soutenir des valeurs.

Comment fonctionne concrètement votre autogestion ? Ce fonctionnement est-il plutôt un avantage ou un désavantage par rapport à la concurrence du marché ?

C'est plutôt un avantage : on n'a plus d'actionnaires à rémunérer, tous les investissements sont réalisés par les coopérateurs. Nous sommes 58 coopérateurs, y compris une part détenue par l'association d'économie sociale et solidaire FraLiberThé, qui s'occupe de la promotion de nos produits et de son type de gestion. Avant le conflit, il y avait 182 salariés, dont 11 cadres dirigeants. Tous les cadres se sont recasés ailleurs, je ne m'inquiète pas pour eux. Quant aux autres salariés, à la fin du conflit, il en restait 76, sur lesquels 58 ont créé l'entreprise. Ceux qui sont partis soit étaient à

l'âge de la retraite, soit avaient d'autres projets. Tous ceux qui restent ont donc voulu lui donner ces bases autogestionnaires.

Nous avons aussi la force du collectif : toutes les décisions ont été prises de manière unanime, les questions ont été creusées jusqu'au bout. On y passe plus de temps, et c'est vrai que ce n'est pas toujours facile. Souvent on avait des petits décalages de compréhension et de définition, notamment sur le sens des mots. Pour faciliter les échanges, on a fractionné l'AG en plusieurs groupes, avec des questions telles que la convention collective, la comptabilité... Après, on s'est réunis à nouveau et on a fait une analyse-synthèse. On a fixé une grille des salaires avec un écart d'à peine 1,15 (la convention collective nous imposait un salaire différent pour notre seul cadre, un directeur qui n'a de directeur que le nom). C'est l'AG des coopérateurs qui discute de toutes les orientations de l'entreprise. Son principe est « un homme, une voix », quel que soit le nombre de parts de chacun, de sorte que rien ne peut donner une majorité à quelqu'un. Par ailleurs, il y a un conseil d'administration qui sert à la gestion des décisions quotidiennes. Il est composé de 11 élus sur 41 salariés. Chaque service y est représenté, pour que toutes les problématiques puissent s'y exprimer. Enfin, on a une direction collégiale de trois personnes, révocables à tout moment. En mai, on va renouveler le CA, pour qu'il y ait un turnover rapide.



D'une manière générale, nous fonctionnons sur le principe de la rotation des tâches : tout le monde doit passer par tous les postes. C'est important pour éviter une prise de pouvoir en fonction des compétences. J'ai vu, notamment en Grèce, quelques entreprises autogérées matures qui avaient mis au point ce système ; en Crète, une coopérative fonctionne depuis 30 ans sans aucun écart de salaire et en pratiquant au maximum la relocalisation.

Comment organisez-vous les formations, et comment veillez-vous à ce que la rotation des postes ne produise pas de problèmes de compétences ?

Nous gérons nous-mêmes le plan de formation pour que les copains puissent acquérir certaines compétences nécessaires. Les formateurs sont extérieurs mais ils ne sont pas payés, ils le font par solidarité. Ce sont des anciens cadres, par exemple une ancienne directrice comptable financière d'une grande entreprise, qui a trouvé intéressante notre démarche et a proposé un coup de main à titre gracieux. C'est ainsi, par exemple, que Rim et Jean, qui étaient opérateurs, sont maintenant comptables. Certains d'entre nous avaient déjà eu l'occasion de se former avant le conflit, au sein de l'entreprise. On a aussi profité, pendant le conflit, des formations offertes dans le cadre du PSE* ; par exemple un copain s'est formé en régulation hygiène-sécurité. Dans le cadre du projet, on a bénéficié d'un accompagnement de l'union régionale des Scop qui, en validant le projet, lui a apporté un certain crédit dans un monde régi par les certifications. Quand on est petit on n'est pas pris au sérieux, et pourtant des gens qui ont su s'organiser pour faire plier une multinationale devraient par là même avoir du crédit !

Comme dans tous les collectifs humains, ce n'est pas homogène, tous n'ont pas le même niveau de conscience. Quand on discutait des salaires, quelqu'un m'a dit : « on n'est pas sous un régime communiste, j'ai fait des études » ; je lui ai répondu : « oui, tu as eu cette chance, moi peut-être pas ». Le système capitaliste reproduit ses inégalités dans le champ de l'éducation. Ceux qui ont eu la chance d'avoir des parents éduqués vont être poussés à faire des études — quoiqu'il n'y ait pas forcément une continuité sociale au sens où si tu es fils d'ouvrier tu vas devenir ouvrier : mon père était ouvrier, mais j'ai un frère professeur. Il n'empêche que, si on garde

des différences de salaire, on va permettre la reproduction basée sur l'argent : ceux qui auront les moyens feront faire des études à leurs enfants, et les autres resteront toujours en bas de l'échelle. C'est pourquoi l'avenir, c'est de faire des changements de service, toutes les tâches étant payées de la même manière. Comme on est tous opérateurs, ça nous fait à tous plaisir de découvrir les autres postes. Il y a aussi là une question d'émancipation, ça entre dans le cadre du développement personnel. Bien sûr, il y a des gens timides ou qui ne se sentent pas à l'aise quand ils doivent quitter leur poste familial, mais on trouve les moyens d'aider chacun à surmonter ses difficultés pour acquérir d'autres compétences. On est dans une société qui ne favorise pas le jeu de l'erreur ; nous, quand quelqu'un fait une erreur, on lui dit : bon, tu as fait une erreur, maintenant tu as appris, tu peux aller un peu plus loin. Par exemple, un copain avait l'impression de ne pas pouvoir écrire les comptes rendus de décisions. Je lui ai dit : « Tu as fait ton CP ? – Oui. – Donc tu sais écrire, tu sais lire, tu comprends ce que tu lis ? – Oui. – Bon, alors tu écris comme ça. » Il y a un soutien collectif, tout le monde est dans la même marmite.

Tu parlais de relocalisation. Votre objectif est plutôt de viser les circuits courts, à la fois pour les fournisseurs et pour les consommateurs ?

On s'est approprié une très grande capacité de production avec une diffusion sur toute l'Europe. Nous, on a choisi de favoriser le qualitatif, mais on a gardé la capacité industrielle de l'usine, dans l'idée que la quantité permet d'avoir des prix accessibles à la majorité des gens. Dans l'accord de fin de conflit, on a obtenu l'utilisation exclusive des machines par la levée des brevets, et ce sont des machines très performantes ; on a aussi obtenu de garder les fournitures pour les emballages, qui étaient une exclusivité pour Unilever.

Notre volonté est de favoriser autant que possible les fournisseurs locaux. Par exemple, on a relancé l'achat du tilleul de Buis-les-Baronnies qui, du temps de la multinationale, nous fournissait 400 tonnes par an. On a transformé la relation en partenariat, c'est-à-dire que les deux parties s'engagent sur les mêmes valeurs : nous leur payons un juste prix (pas comme certaines coopératives, par exemple de lait, qui font pression pour avoir le prix le plus bas) en essayant de ne pas trop le répercuter sur le consommateur

(quoique, bien sûr, on ne peut pas éviter les marges de la grande distribution). De leur côté, ils doivent avoir une garantie sur la quantité qu'ils pourront nous vendre. Comme ils ont déjà eu une mauvaise expérience avec la multinationale, on y va petit à petit. Un autre problème est que, pendant l'interruption de l'entreprise, à Buis-les-Baronnies certaines installations qui permettent le traitement du tilleul ont été reconverties en gîtes.

Il y a un potentiel de relocalisation énorme dans ce pays ; la délocalisation est imposée par le capitalisme pur et dur et les accords de l'OMC. C'est incroyable qu'aujourd'hui un pays comme le nôtre ne soit pas autosuffisant au niveau alimentaire.

Ce n'est pas toujours facile de trouver des producteurs dans ces conditions. Les multinationales se réservent 80% de la production mondiale et il reste 20% pour le réseau dit alternatif avec des valeurs sociales. Les États vont dans le sens de l'OMC, par exemple le gouvernement indien oblige les petits producteurs de thé à vendre leur production aux multinationales. Nous nous sommes émancipés de l'exploitation capitaliste, ce n'est pas pour devenir à notre tour des exploités. Nous n'avons pas demandé la certification du commerce équitable (notamment en raison du coût) mais notre démarche est bien celle-là. Nous sommes en train de demander la certification bio pour des thés du Vietnam, et on pourrait aussi être pour eux une filiale pour diffuser leurs propres marques ; c'est en discussion, mais avec des contraintes phénoménales. Il faut tenir compte qu'on n'en est qu'au début ; pour utiliser une image, on est sur le lancement d'une fusée à trois étages : on a terminé le premier lancement, le deuxième est en cours, on doit maintenant se mettre sur une trajectoire géostationnaire.

On se pose beaucoup de questions. Est-ce qu'on va rester autour de 45-50 personnes, alors qu'on a un potentiel industriel de quasiment 3000 tonnes, c'est-à-dire six fois plus que ce qu'on produit actuellement ? Nous avons aussi un potentiel de marché ; si on arrive à le développer, on pourrait embaucher. On produit aussi de l'activité indirecte par les récoltes, les transports, la maintenance.

Nous avons été obligés d'entrer dans la grande distribution, ne fût-ce que parce qu'elle fournit 80% des familles. Nous sommes présents aussi dans certains réseaux bio, et avons des points de vente par l'intermédiaire de la CGT et du Parti communiste (qui

nous ont aussi soutenus parce qu'ils étaient à l'époque à la mairie), ainsi que des associations. Dans ce réseau parallèle on trouve tout le panel de nos produits.

Puisqu'on est dans un monde où l'économie est un poids politique, plus on développera cette forme d'économie, plus on pourra aussi influencer sur la société dans laquelle on vit. Quand quelqu'un achète une boîte de 1336, c'est une sorte de vote pour une société différente.

Pour les travailleurs de l'usine, après quelques années de ce système, est-ce qu'il y a une certaine lassitude, notamment en raison du surcroît de travail que ça représente ?

Outre le travail de 7-8 heures par jour, les réunions ont lieu après les heures en semaine ou le week-end. C'est aussi en dehors des heures qu'on peut, si on le souhaite, aider à la diffusion des produits. Certains sont plus enclins à suivre ce mouvement que d'autres, ce qui peut se comprendre puisque dans le collectif il y a deux sortes de réflexion, ou bien : reposons-nous totalement sur le service commercial ; ou bien : tous ceux qui le veulent sollicitent et prennent des initiatives dans des réseaux où les commerciaux classiques n'ont aucune prise, et ensuite le suivi se fait par le service (on a un commercial interne qui fait le démarchage auprès des commerçants de la région). Ceux qui, comme moi, font du travail militant pour la promotion dans les réseaux associatifs ne comptent pas leurs heures, mais ça ne les dérange pas.

En ce qui me concerne, j'étais élu au CE de Fralib, je suis dans le bureau de la cellule CGT sans être permanent, et j'ai un mandat électif au Conseil des prud'hommes de Marseille où je suis président de la section « industrie ». Je n'étais pas au CA au début de la nouvelle structure, je viens d'y entrer. En termes de travail, deux jours par semaine je fais l'accueil dans l'entreprise : accueil juridique et accueil des personnes extérieures. Les autres jours j'exerce mes fonctions au syndicat et aux prud'hommes, mais je vais bientôt passer le relais et me recentrer sur le travail de production. Il ne faut surtout pas se couper de la réalité du travail concret. Une autre de mes activités est l'organisation de la troupe théâtrale à l'intérieur de l'entreprise, qui entre dans une démarche de récupération de la culture, de même que le groupe musical.

Le gros avantage de l'autogestion est que nous nous donnons nous-mêmes nos conditions de travail, et nous essayons de les assurer au mieux en fonction des contraintes extérieures. C'est pourquoi ce sera un enjeu très important de remplacer progressivement les fondateurs sans modifier les valeurs.

Quelles sont les perspectives pour développer une plus grande indépendance par rapport au marché capitaliste, par exemple en établissant des circuits parallèles, en suscitant d'autres initiatives du même genre ?

Nous n'avons pas encore eu beaucoup de temps pour explorer les possibilités de mutualisations et d'une forme de réseau plus complet. Nous sommes en relation avec une autre entreprise autogérée, la Belle Aude à Carcassonne, qui produit des glaces depuis 2011 ; nous nous sommes inspirés de leur expérience. Une association s'est fondée en Catalogne qui réunit leurs produits, les nôtres et encore d'autres. Il faut voir dans dix ans...

On a rencontré des promoteurs de monnaies locales, qui permettent d'avoir une activité plus localisée, affranchie du marché monétaire. On peut imaginer des échanges sur cette base, mais ce n'est pas encore mûr. Notre premier objectif est la mise sur orbite. On pense aussi à des panneaux photovoltaïques pour avoir moins d'impact sur l'environnement (quoique ce ne soit pas la panacée, vu le problème des composants polluants) ; aussi, à récupérer l'eau de pluie qu'on donnerait au paysan voisin pour son irrigation. Pour le moment on ne fait pas de vrac, parce que ça demande un investissement pour rouvrir la ligne, ce qui n'est possible qu'en augmentant le volume de production.

Les thés Éléphant existent depuis 1886, d'abord à Marseille puis délocalisés à Gémenos lorsqu'une zone industrielle a été créée en 1989 pour compenser la fermeture du chantier naval de La Ciotat. Le plus grand site, qui se trouve en Pologne, fournit tous les pays de l'Est. Le site de Bruxelles, spécialisé dans les thés noirs, risque de se trouver prochainement délocalisé là-bas ; ce serait l'occasion pour les copains belges de suivre la même lutte que nous.

Est-ce que l'autogestion supprime le besoin d'un syndicat ?

Il y a toujours une section syndicale, qui sert de garde-fou : ça évite les dérapages et ça permet de prendre en charge un aspect revendicatif, notamment concernant l'augmentation des salaires, qui est hautement politique (nous l'avons développé plus haut).

Les salariés embauchés doivent devenir coopérateurs dans un délai de trois ans. La forme juridique permet que ce soit le directeur qui embauche, mais nous avons choisi que ce soit le collectif entier, en AG. En raison de l'automatisation, la multinationale a embauché progressivement plus de personnel masculin que lorsqu'il fallait surtout des « doigts fins », de sorte qu'actuellement il y a seulement cinq femmes. Avant le conflit, les femmes avaient plutôt un salaire moins élevé parce qu'elles se formaient moins sur la technique, ce qui leur permettait moins d'évolution de carrière. Maintenant il n'y a évidemment plus aucune différence.

On est un syndicat de masse qui s'inscrit dans la lutte de classes. Certes, il y a un fonctionnement pyramidal au niveau national, ce qui est une nécessité lorsqu'il faut créer et aider à la formation des bases syndicales au début et amener la solidarité en cas de coup dur. Mais au niveau local on a toujours travaillé de manière horizontale à l'intérieur du syndicat Fralib et Scop-ti. Il n'y a pas de chef et surtout pas de gourou, car la vision des réalités se fait à la base par les salariés. Donc les luttes se font au niveau local, au niveau des entreprises ; elles peuvent s'agréger et faire mouvement social. Mais le plus intéressant dans cette façon de faire est le résultat de l'intelligence collective, qui arrive à contrer les forces de l'argent, à participer à la construction du projet Scop-ti et à donner à d'autres des perspectives et de l'espoir. Sans ce fonctionnement horizontal, je ne serais pas resté dans le syndicalisme.

C'EST EN LUTTANT QU'ON DEVIENT... LUTTEUSE !

Après l'interview, Henri nous fait visiter l'usine. Nous empruntons la passerelle qui surplombe la grande salle de production et arrivons au bureau de la comptabilité, où Rim, tout nouvellement promue comptable, travaille avec deux jeunes femmes qui font un stage dans le cadre de leurs études. Toutes deux ont bien intégré les valeurs de la coopérative et souhaitent autant que possible rejoindre ce type d'entreprise. Quant à Rim, interrogée

sur le changement qu'elle a vécu durant les années de lutte, elle est d'un enthousiasme communicatif.

J'ai fait des trucs que jamais je n'aurais faits avant. J'ai tenu le bras du futur Président de la République sans avoir peur ; les vigiles me disaient : « Lâchez-le, Madame ! », et je leur disais : « Non, je ne le lâche pas, tant qu'il n'a pas parlé avec les délégués je ne le lâche pas ». Le mec faisait deux mètres ! Me confronter avec des mecs en bleu, à l'époque c'était interdit pour moi. Un jour, pour nous faire sortir de Paris, ils nous ont fait prendre un sens interdit avec le bus ; les passants nous regardaient, ils croyaient qu'on était des footballeurs. J'étais morte de rire ! On luttait dans un groupe où chacun avait sa place, et chacun pouvait s'épanouir dans cette place-là. Les gens ont souvent une notion négative de la lutte ; les gens qui ne sont pas de notre côté ont l'impression que lutter ça ne sert à rien ; moi je dis que lutter ça te mène à des endroits où tu n'irais jamais.

Moi j'étais une salariée, je suis entrée dans une boîte pour travailler pour ma subsistance. Je n'étais pas préparée à ça ! Quand tu vois rappliquer quarante vigiles, tu te dis : « Je suis dans un film. Je suis à Chicago ! » J'ai grandi dans les quartiers. Mon directeur arrive avec la voiture, en marche arrière, les mecs lui ouvrent la porte, il descend, moi je me dis : « Je suis dans un film ! ». C'était pour donner une image négative de nous.

CE QU'ON A APPRIS DANS LA LUTTE

Comment ça se traduit après, dans l'organisation du travail ?

Rim : Maintenant, à Scop-ti, du fait de la lutte, on a tous des caractères bien trempés. Alors imaginez les discussions ! On s'est toujours tout dit, on se parle franchement, ce n'est pas un problème, mais ça débat ! Surtout, en étant une femme, ça montre que tu es capable d'imposer ta version. Après, dans les assemblées générales de Scop-ti, les gens savent leur but, ils savent où ils veulent aller ; quand vous voulez la pérennité de votre entreprise, vous arrivez au consensus.

Henri : C'est aussi parce que les points de vue ne sont pas diamétralement opposés. Par exemple, quand on a fait la grille des salaires,

il y en avait à peu près 20% qui voulaient un salaire unique, tandis que les autres voulaient respecter la convention collective ; finalement, on a compris qu'il fallait tenir compte de cette convention — mais c'est après discussion.

Rim : On ne peut pas gérer une coopérative comme la nôtre si les gens n'y adhèrent pas. C'est comme dans la lutte : si les gens n'adhèrent pas, rien ne se fait. Un syndicat seul, il ne fait pas grand-chose. Un délégué, il est là pour faire remonter les doléances, mais il faut qu'il y ait aussi une prise de conscience des membres du syndicat et des salariés. Il n'y a pas de personne providentielle. Une intelligence collective, ça oui, j'en suis convaincue.

Et je dirais que maintenant on est des milliers, ça nous a dépassés. Il y a des personnes qui ne sont pas dans Scop-ti, qui se sont emparées de notre lutte comme si c'était leur combat. Elles font tout pour faire connaître nos produits, elles font plein de choses que moi je n'ai pas le temps de faire. C'est pour ça que je me suis battue, c'est ça qui est génial. On n'a pas l'argent d'une multinationale, mais notre richesse à nous, c'est ceux qui nous soutiennent.

Il y a sept ans, je n'avais pas toutes ces idées ; je ne pensais pas être capable, en tant que personne, d'agir pour un changement. C'est ce que m'a donné Scop-ti, avec toutes les rencontres que j'ai faites. J'apprends tous les jours, chaque jour est différent.

Henri : Moi c'est pareil : ça fait vingt ans que je fais du syndicalisme, mais cette période-là c'est la plus intéressante de toute ma vie professionnelle.

Rim : Je n'avais appris que le fonctionnement vertical. Par mon éducation scolaire, tout ce qui venait de la direction, c'était parole d'Évangile, il fallait la suivre et pas interroger. Mes études m'ont quand même servi, parce qu'il faut connaître la logique capitaliste, il faut connaître le monde qu'on veut changer. Ce n'est pas facile d'adopter un fonctionnement horizontal : on doit réapprendre à marcher, on peut faire des erreurs. Et puis, je viens après des personnes comme Henri et Olivier, qui sont très impressionnantes, que j'estime énormément et que je n'ai pas envie de décevoir ; alors je me dis que j'ai encore des années pour arriver à leur niveau.

C'est très important qu'il y ait une mémoire des luttes pour servir aux autres : il faut que restent des écrits, des photos, des films, une pièce de théâtre. Les organisations sont nécessaires : elles ont l'expérience, la pratique ; toi tu as l'envie mais tu n'as pas l'expérience, la logique. Sans les syndicats, on n'aurait rien. Le problème, c'est qu'on oublie vite.

Henri : C'est pour ça aussi qu'on ne va pas lâcher : après ce que ça nous a coûté, après 1336 jours de lutte, on va aller jusqu'au bout.

Propos recueillis par Annick Stevens et Bernard Hennequin

Note :

* Plan de sauvegarde de l'emploi : vise à limiter ou compenser les licenciements.



Comment soutenir la Scop-ti ?

Le plus facile est évidemment d'acheter les thés et tisanes des marques 1336 et Scop-ti. Ensuite, on peut adhérer à l'association FraLiberThé (sur son site fraliberthe.fr) et l'aider à diffuser dans les circuits alternatifs tels que les associations, événements, magasins bio, épiceries collectives, etc. Plus ambitieux : on peut fonder une coopérative du même genre et s'engager dans le réseau qui se met petit à petit en place.