

Séminaire ChairESS Hauts-de-France – Université de Valenciennes

**Luttes et réappropriation collective des
'Communs industriels'**

Christian PALLOIX

CRISEA, UPJV - AMIENS

13 Février 2018

Sommaire

- 1. Des mouvements de réappropriation collective des biens communs industriels**
- 2. De quelques fondements théoriques de la réappropriation collective des 'communs' industriels**
- 3. De quelques expériences de luttes pour la réappropriation collective des 'communs industriels' en coopérative ouvrière dans le secteur des industries agroalimentaires : les luttes des Fralib et des Pilpa**
- 4. La réappropriation des communs industriels en acte : SCOP-TI et Fabrique du Sud**

Comme le soutient Jean-Philippe Robé [1999, 2011] : « *l'entreprise est une organisation économique et n'existe pas en tant que telle au sens juridique : ce n'est ni une personne morale, ni un bien, ou un ensemble de biens. Comment voulez-vous que l'on puisse en être propriétaire ? Personne n'est propriétaire de l'entreprise... Les actionnaires ne sont propriétaires que des actions* ».

1. Des mouvements d'appropriation collective des 'communs' industriels

Le contexte : firmes multinationales et désindustrialisation en France

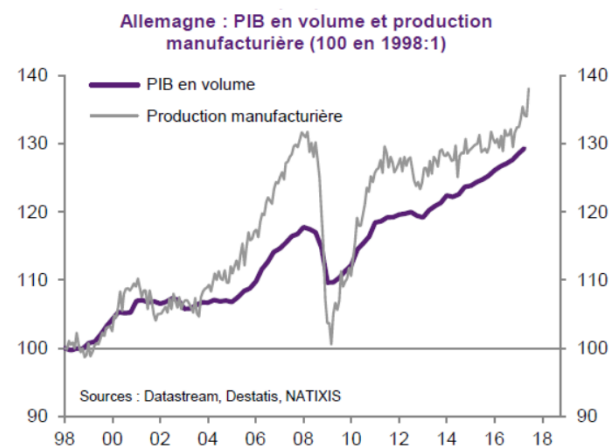
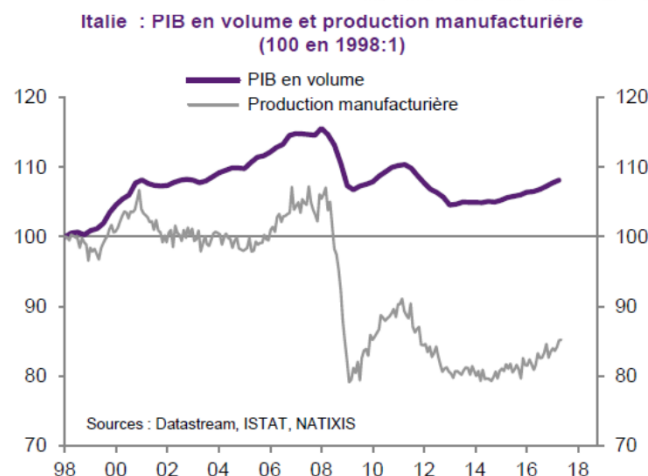
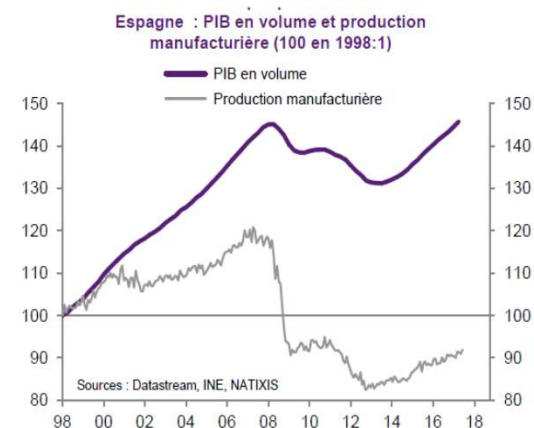
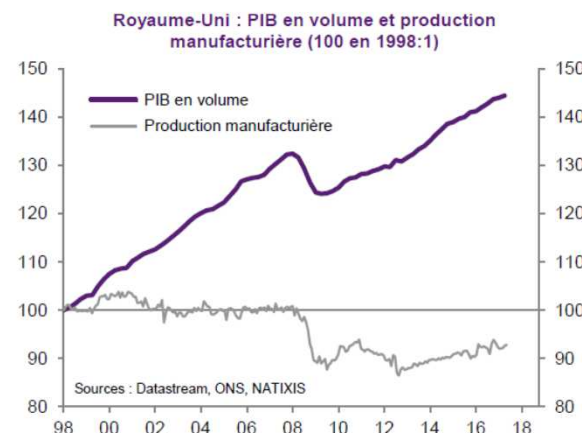
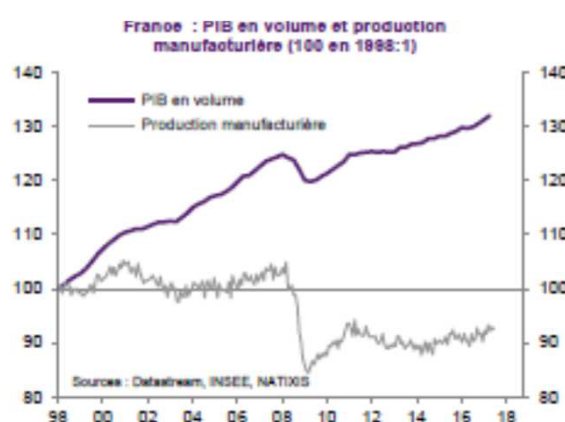
Conséquences des politiques industrielles et commerciales mises en œuvre au niveau mondial par les firmes multinationales 'prédatrices' qui s'appuient sur

- des chaînes logistiques internationales pilotant ici et là les 'entreprises filiales' sur la base du benchmarking et du travail à façon, délocalisant et services supports (informatique, finance, ressources humaines, ...) et sites industriels vers les pays à bas salaires, niant en production aux entreprises filiales toute création de valeur pour la transférer et se l'approprier dans les pays à plus faible taux d'imposition (Suisse, Luxembourg, Irlande),
- un modèle économique LRD ('limited risk distributor') enlevant aux sociétés commerciales filiales une partie de la réalisation de la valeur des ventes de marchandises pour transférer celle-ci au nom de la prise de risque vers les sociétés détentrices des marques localisées là encore dans les pays à plus faible taux d'imposition,
- un modèle d'organisation dit 'matriciel', éclatant ici et là les centres de décision, la mutualisation des services supports, la formation des centres de profits d'un côté et des centres de coûts de l'autre, ...
- la généralisation des formes d'organisation du travail issues de 'lean' (des actifs corporels et travail dégraissés à minima), avec un éclatement recherché des collectifs de travail (des mini-collectifs concurrentiels),

ce sont en moyenne 70 000 emplois industriels que la France voit disparaître chaque année sur la période 1980-2007 (L.Demou, Trésor) avec un mouvement qui s'est progressivement ralenti sur 2008-2017, avec pour la première fois plus de créations d'emplois que de destructions d'emplois par l'industrie manufacturière au 4ème trimestre 2017 (Les Echos, 10/01/2018). Par ailleurs, le poids de l'industrie manufacturière dans l'économie a été divisé par deux, passant de 22,3% en 1970 à 11,2% en 2014 (INSEE).

1. Des mouvements d'appropriation collective des 'communs' industriels

Un focus sur les désindustrialisations dans quelques pays européens (Cf. Patrick Artus, Nexity, Flash Economie, 11/10/2017). L'ampleur de la désindustrialisation est mesurée ici par l'écart de la progression, depuis 1998 en base 100, de la production manufacturière par rapport au PIB en volume avec d'un côté une désindustrialisation forte au Royaume Uni, en France, en Espagne, en Italie, et de l'autre l'absence de désindustrialisation en Allemagne.



1. Des mouvements d'appropriation collective des 'communs' industriels

Les luttes pour la reprise des sites face aux projets de fermeture dans les IAA

Citons les cas des ouvriers de la chocolaterie de Saint-Menet (Nestlé) ou encore de ceux de la chocolaterie de Dijon (Nestlé), dont les mobilisations ont abouti à la reprise de l'activité (NetCaCao/Chocolaterie de Provence et Chocolaterie de Bourgogne) par des investisseurs privés.

Mais face à des situations de blocage, notamment dues à l'absence de repreneur crédible, les salariés décident aussi de se diriger vers des projets de reprise de l'entreprise en coopérative (Scop). C'est ce que proposèrent, déjà en 1983, les salariés de la boucherie SOLPA à Homécourt. C'est, plus récemment, ce qu'ont choisi les Fralib (Groupe Unilever) à Gémenos ainsi que les Pilpa (Groupe R&R Ice Cream) à Carcassonne.

Quelle ligne de partage des eaux entre :

- les luttes pour un projet de reprise par un repreneur,
- les luttes pour un projet de reprise en SCOP ?

Si la force de l'organisation syndicale interne joue dans un sens ou dans l'autre, il est évident aussi que l'importance de la taille de l'entreprise industrielle peut être un obstacle au projet de reprise mais à ce propos la lutte des Fralib est exemplaire pour contourner un tel obstacle !

2. De quelques fondements théoriques de la réappropriation collective des 'communs' industriels

2.1. D'une réappropriation collective par la collectivisation des moyens de production

La notion de « réappropriation des moyens des moyens de production », née du développement du mouvement ouvrier, est en étroite connexion avec l'histoire sociale et politique de la France. C'est en effet à partir de la Révolution française que des précurseurs, comme ROBESPIERRE et BABEUF, énonçaient déjà certaines prémices de la pensée socialiste moderne, notamment par leur réflexion sur la propriété commune des biens et notamment des outils de travail.

Toutefois, la réappropriation collective des moyens de production via l'appareil d'Etat par exemple (nationalisation) apparaît pour l'instant en France (cf. la nationalisation refusée des Hauts fourneaux de Florange) de moins en moins à l'ordre du jour des transformations de la société capitaliste française dans le contexte néo-libéral actuel.

2.2. D'une réappropriation collective des 'communs' : d'autres formes de réappropriation collective se profilent, dont les 'communs'.

Marx [1842] avait déjà focalisé l'attention sur le « vol des bois » en Rhénanie, s'opposant à une législation condamnant l'usage du ramassage de bois morts, etc...

Rendons à T.Veblen [1908, 1921] l'avancée conceptuelle décisive vers le 'fonds commun' que représente tout actif (corporel et incorporel), généré collectivement et socialement, approprié et détourné de manière privative.

L'usage du concept de 'bien commun' [Ostrom 2010], qui concernait a priori la gestion collective de ressources naturelles (bois, pâturage, ...) débouchant sur des arrangements institutionnels et organisationnels préservant ces ressources, est redéployé aujourd'hui vers d'autres biens et services communs construits collectivement [Coriat 2015].

3. De quelques expériences de luttes pour la réappropriation collective des 'communs industriels' en coopérative ouvrière dans le secteur des industries agroalimentaires : les luttes des Fralib et des Pilpa

3.1. De Fralib à SCOP T.I. : 1336 jours de luttes

Après plusieurs plans antérieurs de licenciement, le groupe Unilever annonce le 28 septembre 2010 la délocalisation de l'activité de l'usine Fralib de Gémenos (thés et infusions) vers ses sites de Bruxelles en Belgique et de Katowice en Pologne.

En réaction, est déclenchée une grève et la résistance s'organise.

Le 3 janvier 2011, réuni par la direction pour négocier les « chèques de départ », le Comité d'entreprise demande à Unilever de travailler à une solution autre que la fermeture du site.

3.1. De Fralib à SCOP T.I. : 1336 jours de luttes

3.1.1. Comment le groupe Unilever a organisé la mise en difficulté de la société Fralib et du site de Gémenos

Trois visages forts différents des activités et des résultats de Fralib (les 'trois vies de Fralib' !) se déclinent depuis la fin des années 1990 jusqu'à l'annonce de la fermeture de fin 2010 :

- une période **d'entreprise souveraine** jusqu'en 2000 où FRALIB est encore maître de la commercialisation de ses produits (thés & infusions, potages Royco, poudres chocolatées Choky, boissons Liptonic), ayant maintenu jusqu'ici les fonctions supports (finance, commerce, RH, ...) et abritant plusieurs usines (Gémenos, Le Havre fermée en cours de période, Dissay cédée en fin de période) ;
- une période **d'entreprise à fonctions limitées** de 2001 à 2007, où Fralib a perdu la fonction de commercialisation transférée à Unilever France ainsi que d'autres activités supports transférées (marketing, finances, ...) ; Fralib se déploie sur une seule activité dédiée à celle des 'Thés & Infusions', n'abritant plus qu'une seule usine (Gémenos) ; suite à la fermeture du site du Havre, le site de Gémenos est dédié initialement aux thés parfumés, infusions et thés verts pour l'Europe Continentale alors que celui Bruxelles est dédié aux thés noirs ; ce pacte de spécialisation sera mis à mal avec l'introduction à Bruxelles de nouvelles machines IMA Zénith pour sachets pyramides en 2004-05 ; ces machines IMA étaient initialement dédiées aux thés noirs, mais vu l'échec commercial, elles furent repositionnées sur les thés parfumés et infusions, rompant le pacte de spécialisation !
- Une période **d'entreprise à fonction réduite** depuis 2007, réduite à l'activité de façonnage, livrant à 'cost plus' (uniquement coûts de conversion c'est-à-dire essentiellement les coûts salariaux + mark up) non plus à Unilever France, mais à la chaîne logistique USCC* (domiciliée en Suisse pour des raisons fiscales), la société Fralib n'ayant plus la propriété des matières premières qu'elle utilise ni la propriété des marchandises qu'elle fabrique ; la société est ramenée à une activité de producteur de 'valeurs d'usage', ne facturant à l'USCC que ses coûts (dont principalement les coûts salariaux) pour la prestation de fabrication.

*USCC : Unilever Supply Chain Company

3.1. De Fralib à SCOP T.I. : 1336 jours de luttes

3.1.2. La longue lutte des salariés de Fralib depuis 2010 (1.336 jours) contre la fermeture du site de Gémenos par le groupe Unilever ... jusqu'à l'accord de fin de conflit de 2014

Les salariés de Fralib et leurs dirigeants syndicaux ont toujours considéré que l'usine (avec son parc de machines) ainsi que la Marque Eléphant étaient un 'commun' leur appartenant, car créés par eux au fil des ans et de leurs luttes pour faire vivre leur entreprise.

Unilever n'a pas rechigné à la tâche pour faire plier les Fralib avec 4 plans successifs pour fermer l'usine de Gémenos, et qui se heurtent à la volonté des salariés de sauver leur usine et de préserver leur emploi, et cela en dépit des pressions incessantes du groupe Unilever (des propositions d'indemnités de licenciement par salarié portées jusqu'à 100.000 €).

Durant 1336 jours, les salariés ont occupé leur usine, refusant les plans successifs de licenciement, faisant appel à leur fédération syndicale, à leur expert et leur avocat pour mettre en cause la validité de ces projets de fermeture, les mettre en échec, ce sur quoi ils ont réussi jusqu'à l'accord final de fin de conflit de 2014.

- Le **premier** 'Projet de restructuration industrielle entraînant la cessation de l'activité de l'usine de Gémenos' portant sur 182 salariés date du 21 octobre 2010. Suite aux recours du Comité d'entreprise, **ce projet a été annulé** par Ordonnance du Tribunal de Grande Instance de Marseille en date du 4 février 2011.
- Un **deuxième** 'Projet de restructuration industrielle sur la cessation de l'activité de l'usine de Gémenos' est produit le 10 mars 2011. Suite à de nombreux recours juridiques initiés par le Comité d'entreprise, **ce projet a été annulé** par Arrêt de la Cour d'appel d'Aix-en-Provence en date du 17 novembre 2011.
- Un **troisième** 'Projet de licenciement collectif de 102 salariés dans le cadre de la restructuration industrielle entraînant la cessation de l'activité de l'usine de Gémenos' date du 12 janvier 2012. Là encore, suite à de nombreux recours juridiques, **ce projet a été annulé** par un Arrêt de la Cour d'Appel d'Aix-en-Provence le 28 février 2013, notamment au vu que le projet de licenciement devait porter sur 182 salariés et non sur 102.
- **Un quatrième 'Projet de sauvegarde de l'emploi' (PSE)**, c'est-à-dire de licenciement collectif, est initié 15 janvier 2014, portant sur un périmètre de 14 salariés et non de 182 salariés (premier PSE de 2010), comme l'énonçait l'annulation précédente par la Cour d'appel d'Aix-en-Provence !

Devant la fermeté des salariés de l'usine de Gémenos à préserver leur emploi, et suite à la présentation de nombreux plans de reprise de leur activité par les salariés, **un accord de fin de conflit** est signé le 16 mai 2014 avec :

- Cession pour 1 € symbolique du parc de machines de l'usine de Gémenos à la Communauté urbaine de Marseille (CUM) alors sous gouvernance socialiste,
- Versement à la nouvelle SCOP d'un fonds de 2,8 millions d'€ pour le démarrage de leur activité,
- Versement aux salariés d'une indemnité de licenciement,
- Alors que dans le même temps, la CUM acquerrait les bâtiments et terrains de l'usine pour les mettre à la disposition de la SCOP.

3.1. De Fralib à SCOP T.I. : 1336 jours de luttes

3.1.3. *La base de la lutte des Fralib (1.336 jours) : la reprise de leur unité de fabrication avec une conduite adaptée du projet de reprise en SCOP*

Si dans l'accord de fin de conflit, Unilever concédait à la future SCOP :

- Le parc de machines pour 1 € symbolique (via la CUM)
- Un fonds de roulement pour 2,8 millions d'€,
il n'en refusait pas moins et de céder la Marque 'Eléphant' et de lui confier la moindre sous-traitance.

Il convenait dès lors de résoudre un problème clef : redonner à la SCOP un statut d'entreprise, statut qui lui avait été enlevé par Unilever

3.2. De PILPA à La Fabrique du Sud

PILPA dans l'orbite de la coopération agricole (Groupe 3A) jusqu'en 2011

PILPA est au début des années 2000 un établissement du groupe coopératif laitier 3A, ce dernier groupe ayant été absorbé en 2014 par le groupe coopératif SODIAAL. 3 A souhaitait se désengager du secteur 'crèmes glacées' en se recentrant sur son activité spécifiquement 'laitière', d'autant plus que 3A avait peu investi dans l'établissement PILPA de Carcassonne.

PILPA produit alors 23 millions de litres de crèmes glacées en marques distributeurs et en marques propres (marques PILPA, OASIS, DISNEY) pour une capacité de production estimée à 60 millions de litres et pour un effectif de 121 salariés (porté à 140 avec saisonniers en période haute de fabrication).

3.2. De PILPA à La Fabrique du Sud

La mise en difficulté de PILPA par le Groupe R&R Ice Cream

En 2011, le groupe 3A cède PILPA au groupe anglo saxon R&R, constitué par divers rachats d'entreprises (dont l'entreprise de crèmes glacées Rolland dans le Finistère) sous les auspices d'un fonds de pension américain Oaktree Capital Management. Au début des années 2010, R&R est le 2^{ème} plus grand fabricant de crèmes glacées en Grande Distribution au Royaume Uni, en Allemagne et en France, avec une production de plus de 500 millions de litres.

Sur la base d'un rachat par endettement sur fonds propres de l'entreprise, PILPA est rapidement dépouillé dès 2011 :

- ✓ transfert de la R&D vers d'autres sites,
- ✓ transfert de la Force de vente,
- ✓ PILPA étant ramené à une usine centre de coûts, perdant les autres fonctions d'entreprise (comme ce fut le cas pour FRALIB).

Le 1^{er} juillet 2012, est annoncé par R&R le plan de fermeture de l'usine de Carcassonne avec transfert de l'activité sur les usines R&R de Bretagne ainsi que le transfert des marques.

3.2. De PILPA à La Fabrique du Sud

La reprise en SCOP : La Fabrique du Sud

En étroite liaison avec la lutte des Fralib à Gémenos, les PILPA s'opposent au projet de fermeture de leur usine et s'appuient sur les supports de la lutte des Fralib (structure fédérale syndicale, cabinet d'expertise, avocat). La lutte des PILPA est alors fort bien soutenue tant par les collectivités locales que par la population de Carcassonne.

En janvier 2013, le PSE PILPA est annulé par la justice (insuffisance de reclassement au sein du groupe R&R).

Un 'plan d'affaires' est élaboré par les salariés (30 salariés sur 121 au départ) pour la reprise de leur entreprise en SCOP à l'instar du projet de reprise des Fralib.

Un protocole d'accord de fin de conflit est signé le 8 juillet 2013 prévoyant :

- ✓ L'aide à la création et au démarrage de l'activité d'une SCOP
- ✓ Le renforcement du dispositif Formation
- ✓ Et l'indemnisation des salariés pour licenciement économique.

4. La réappropriation des 'communs industriels'

Recouvrer la maîtrise des 'communs industriels' est l'occasion pour les salariés de modifier les règles qui régissent la production, et notamment la norme d'efficacité exigée des actifs de l'entreprise. Privilégiant l'industrie plutôt que la finance, l'utilité sociale plutôt que le profit, ces projets remettent radicalement en cause l'ordre institutionnel prégnant. Toutefois, ces mouvements d'appropriation n'en restent pas moins des expériences locales, immergées dans un « environnement institutionnel » contradictoire (règles de concurrence, normes de production...). Les salariés ont à faire face à différentes contraintes (contraintes de production, commerciales, technologiques, financières, sociales), dont le déverrouillage se trouve être la clef de la réussite et de la longévité de tels projets d'économie solidaire.

Les salariés en SCOP doivent faire face à un triple challenge contradictoire :

- développer les pratiques d'économie solidaire,
- restaurer les fonctions supports de l'entreprise,
- tout en déverrouillant les contraintes institutionnelles capitalistes.

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire, restauration de l'entreprise, déverrouillage des contraintes

4.1.1. La mise en pratique de l'économie solidaire

Plusieurs points d'application de l'économie solidaire parcourent les fondements du 'plan d'affaires' présenté par les 'scoptistes':

- Une prise de décision collective où le 'Conseil des coopérateurs' est souverain ;
- Une organisation la plus plate possible (hors du contexte hiérarchique d'Unilever) ;
- Une grille des salaires corrigée des inégalités salariales du temps d'Unilever ;
- La montée en compétence, suite à formation, des salariés (de cariste à juriste, d'opératrice à comptable, ...) ;
- La prévision du développement de l'emploi ;
- Réactiver les filières régionales/territoriales de cueillette des plantes pour les infusions (tilleul, camomille, verveine, menthe, ...) auprès des producteurs locaux en liaison avec les institutions locales ;
- Privilégier un approvisionnement en économie solidaire avec les planteurs vietnamiens pour la fourniture en thés noirs et thés verts de haut de gamme (de nombreux voyages des responsables de la SCOP au Vietnam et réciproquement accueil de ceux-ci à Gémenos) ;
- Rechercher un approvisionnement en économie solidaire avec les planteurs de thés malgaches (de nombreux contacts) ;
-

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire et déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes

4.1.2. Restaurer 'l'entreprise' ou se réapproprier 'les communs industriels'

Rappelons que la société Fralib avait été dépouillée de toutes les fonctions 'supports', réduite à un rôle de 'façonnier' a minima pour le compte d'Unilever. Le groupe Unilever ne laisse aux 'scopistes' :

- qu'un outil de production (un parc de machines évalué à 7 M€) qu'il sera nécessaire de remettre à niveau, et cédé pour 1 € symbolique à la Communauté Urbaine de Marseille (CUM) en attendant la création de la SCOP,
- qu'un fonds de roulement de 2,8 M€,
- et ... pas de marque 'Eléphant' .

Dès lors, entre l'accord de fin de conflit (mai 2014) et les premières productions commercialisées (septembre 2016), il a fallu plus de deux ans aux salariés pour restaurer leur entreprise, se la réapproprier.

Le challenge de la restauration repose :

- sur la remise en état de l'outil de production,
- sur la réimplantation des fonctions supports,
- sur la création ex nihilo de 'marques propres' à SCOPTI, ...

Dans le même temps, il faut réimplanter l'entreprise sur les marchés de distribution, dont :

- le marché de la 'Grande distribution (HM-SM) en 'marques distributeurs',
- le marché de la 'Grande Distribution' en 'marques propres' à créer ... (suite au refus d'Unilever de rétrocéder la marque 'Eléphant),
- les circuits alternatifs (BIO, commerce équitable, internet, ...)

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire et déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes

4.1.2. Restaurer 'l'entreprise'

Remettre en état l'outil de production (arrêté depuis 2010)

Si les salariés en grève et occupant leur usine, ont veillé à l'entretien des machines, il n'en demeure pas moins qu'il a fallu adapter les installations techniques, dans un contexte où tous les cadres en production avaient quitté le navire :

- Acheter de nouvelles cartes mémoires pour les machines IMA C2000 ;
- Adapter les IMA C 2000 aux contraintes 'format' en marque distributeur : non plus sachet 'papier' comme auparavant, mais sachet fraîcheur transparent avec fil sans agrafe sous enveloppe thermoformée, ce qui a requis en interne de nombreuses heures de travail pour trouver les solutions ad'hoc, mais ce qui a été fait avec succès ;
- Adapter le 'boîtage' avec un format boîte requis plus rigide ;
- Relancer l'îlot de machines 'Tommy' (qui ne tournaient plus depuis longtemps) en sachet 'mouseline', ce format étant dédié aux produits à 'marques',
- Revoir les installations d'énergie ;
- Revoir le système informatique, avec implantation d'un ERP ;
- Revoir les sorties de lignes, la palettisation, le stockage ;
-

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire et déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes

4.1.2. Restaurer 'l'entreprise'

Recréer nombre de fonctions supports

Durant cette période, il a été nécessaire de former des salariés pour assurer les fonctions supports en direction :

- du management (management collégial de 3 dirigeants issus des luttes),
- d'un service comptable (formations d'opérateurs à la comptabilité, recrutement d'une comptable expérimentée, recours à des compétences externes)
- d'un service logistique,
- d'un service achats,
- d'un service ressources humaines & paie,
- d'un service laboratoire, qualité et recherche-développement
- etc...

Recréer des 'marques propres' à l'entreprise

N'ayant pu récupérer la marque 'Eléphant' conservée par Unilever, SCOPTI a décidé de créer ses propres marques :

- Marque '1336' sur les produits thés et infusions en référence aux 1336 jours de luttes des Fralib et plus spécialement dédiée à la Grande Distribution ,
- Marque 'SCOPTI' toujours sur les produits thés et infusions mais en BIO et dédiée certes à la Grande distribution mais aussi plus spécialement aux circuits alternatifs

Pour le marketing (logo, design des boîtes, ...), SCOPTI a mobilisé des ressources locales.

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire et déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes

4.1.2. Restaurer 'l'entreprise'

Récréer des recettes en thés & infusions et innover

En laboratoire, SCOPTI a du recréer les recettes en thés & en bannissant tout arôme artificiel, comme c'était le cas pour les produits thés & infusions du temps d'Unilever.

Et du même coup SCOPTI a innové en lançant de nombreuses nouvelles recettes et produits tant en thé qu'en infusion ainsi qu'en recette 'BIO', et en ne recourant à aucun arôme' artificiel,

Reconstruire les filières d'approvisionnement

L'usine de Gémenos était approvisionnée par la chaîne logistique USCC tant pour les matières premières thés et infusions – via les ports d'Allemagne -, que pour les arômes et les emballages, l'USCC étant propriétaire alors des produits façonnés à Gémenos.

SCOPTI a reconstruit les filières d'approvisionnement en thés et infusions

- certes en s'adressant à des firmes commerciales spécialisées en la matière,
- mais aussi en renouant des filières amont vers l'approvisionnement en tilleuls des Baronnie, en plantes aromatiques de Provence (circuit AMAP), en thés verts haut de gamme du Vietnam, en thés malgaches, etc...

Il en a été de même pour réimplanter les filières d'approvisionnement en produits d'emballage du sachet à la boîte.

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire et déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes

4.1.2. Restaurer 'l'entreprise'

La question de l'extériorité du service commercial

Ne disposant plus de commerciaux, et devant la difficulté de former en interne des commerciaux, SCOPTI a dans un premier temps contracté avec

- un directeur commercial confirmé (ex-Nestlé) couvrant l'activité marques et l'activité MDD, rémunéré avec un fixe + commissions,
- trois commerciaux confirmés multimarques qui 'supervisaient' chacun un territoire métropolitain divisé en 3 grandes régions, et rémunérés eux aussi avec un fixe + commissions, dédiés aux produits à marques de SCOPTI en Grande Distribution,
- des commerciaux régionaux multimarques sous contrôle des 'commerciaux superviseurs' et rémunérés à la commission.

Devant le constat d'une absence de dynamique des ventes à marques, SCOPTI a recruté comme salarié un nouveau directeur commercial et a revu le mode de rémunération des autres commerciaux externalisés.

Cette solution n'a pas perduré, le nouveau directeur commercial ayant des difficultés à se mouler dans une logique de 'coopérateurs'. Dès lors, la solution est de faire monter en interne des salariés coopérateurs comme commerciaux, certains ayant acquis expérience et compétence au contact de l'équipe commerciale externalisée

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire et déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes

4.1.3. *Le déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes : lever les 'barrières' !*

Contraintes tenant à l'historique de la lutte

Il est certain que les salariés de SCOP T.I. comme leurs leaders emblématiques Gérard Cazorla et Olivier Leberquier ont eu une certaine difficulté temporaire de se projeter du temps d'une longue lutte vers le temps de ***l'opérationnalité*** avec les contraintes assorties à celui-ci : réunions, analyses, formations, discussions, prises de décisions... avec l'apprentissage de l'égalité dans la prise de décision sur le terrain de la gestion d'entreprise dans un 'environnement capitaliste', leur projet se voulant une alternative !

Les contraintes institutionnelles et organisationnelles ont été réglées assez rapidement en liaison avec l'UR SCOP PACA et les structures syndicales (U.L, U.D, FD). Les 'scoptistes' ont eu des formations à la gestion.

Un directeur de la production a été formé en interne.

Les contraintes de refonder un collectif de travail ont été levées en s'appuyant sur la démocratie active des assemblées, réunions, en mobilisant les compétences pour relancer l'outil de fabrication et réactiver les services supports. Certes les difficultés demeurent puisque le nouveau collectif ne compte que 60 'scoptistes' (48 salariés en exercice + 12 salariés protégés) face aux 182 salariés de l'ex-Fralib, ce qui s'est traduit par certaines pertes de compétences mais qui n'apparaissent pas incontournables. Les plans de formation y ont pourvu.

4.1 – SCOP T.I. (ex-FRALIB) : mise en pratique de l'économie solidaire et déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes

4.1.3. *Le déverrouillage des contraintes institutionnelles capitalistes : lever les 'barrières' !*

Les contraintes d'ordre politique

La nouvelle majorité de droite à la CUM qui a succédé, suite aux élections municipales, à une majorité de gauche :

- a refusé un moment de rétrocéder pour 1€ symbolique le parc de machines (cédé pour ce faire par Unilever) à la SCOP T.I. sous motif de contraintes de l'autorité européenne de la concurrence ; la rétrocession à 1 € symbolique serait contraire aux règles en la matière quant au respect de la concurrence, risquant de mettre en danger d'autres opérateurs français ou européens ; le motif avancé par la CUM était non recevable car les règles de la concurrence concernent davantage les manquements aux consommateurs qu'aux opérateurs ! Mais la CUM s'est entêtée un moment - et pour quelle raison ? – avant de faire machine arrière et rétrocéder enfin le parc de machines à SCOPTI..
- a fixé un loyer léonin pour la location des bâtiments et terrains (acquis pour 5,2 millions d'€ par la précédente CUM pour remettre ces locaux à la disposition de la SCOP) à 10% de la valeur nette comptable affichée (moins une décote de 10%), soit un loyer annuel de l'ordre de 460/470 K€ ce qui est incompatible avec la rentabilité d'une entreprise de la taille de SCOPTI ;
- dès lors, la solution étudiée serait un rachat du terrain et des bâtiments par SCOPTI, aidé en cela par des Mutuelles, dans le contexte d'une réévaluation de leur valeur qui aurait été surestimée

4.1.4 – Mise en place opérationnelle de SCOPTI et ancrage territorial

Plus de deux années ont été nécessaires pour activer les filières d'approvisionnement amont, pour mettre en place l'outil industriel et les fonctions supports, créer les marques, démarcher la Grande Distribution, assurer les formations nécessaires, ... et lancer enfin la production au cours de l'été 2016 avec les premières ventes en septembre 2016.

Le modèle économique : dualité Marques distributeurs/Marques 1336 & SCOPTI-BIO

Le modèle économique, avec un point mort se positionnant à 400-450 T/an, repose sur deux piliers :

- d'un côté écraser les coûts fixes (loyers, salaires, ...) avec les ventes en marques distributeurs, mais où la SCOP perd de l'argent avec des marges nettes négatives mais mieux maîtrisées au fil du temps, pour un volume de production cible à 300-350 T/an ;
- de l'autre dégager des marges positives avec les Marques 1336 et SCOPTI, avec les difficultés pour faire reconnaître de nouvelles marques sur le marché, pour un volume de production cible à plus de 100 T/an.

SCOPTI a contracté en marques distributeurs tant en thés qu'en infusions avec les principaux opérateurs de la Grande Distribution (Leclerc, Système U, InterMarché) ainsi qu'avec des opérateurs en commerce dit équitable (Ethiquable, LTC). Mais les premières négociations commerciales, en temps d'apprentissage, ont sous-estimé les coûts de revient en marque distributeur, d'où des pertes importantes qui se résorbent peu ou prou au fil du temps.

SCOPTI a démarré avec succès le lancement de ses marques en thés et infusions :

- 1336, marque référencée chez Auchan, Carrefour,
- SCOPTI, marque Bio référencée (avec beaucoup de retard) chez BioCop et autres circuits alternatifs.

Pour l'instant, si la marge positive dégagée en produits à marques n'équilibre toujours pas les pertes en marques distributeurs, l'écart n'en diminue pas moins peu à peu en raison de la progression des produits à Marques, mais progression encore insuffisante..

La mise en œuvre de ce modèle économique est plus longue que prévue avec un équilibre qui ne sera atteint qu'au cours de l'exercice 2018, suite aux difficultés constatées (problèmes sur la force de vente) sur le circuit commercial à marques.

Un circuit alternatif a été activé, via l'association des coopérateurs FRALIBERTE, avec des ventes militantes, des ventes sur internet, des ventes en circuit court (région PACA), circuit en progression.

4.1.4 – Mise en place opérationnelle de SCOPTI et ancrage territorial

L'ancrage territorial

Sous l'emprise Unilever, l'ancrage territorial de l'usine de Gémenos se limitait à l'emploi : l'approvisionnement en matières premières (y compris tilleul, menthe, camomille, ...) était assuré par l'USCC via l'économie mondiale (Kenya pour le thé, Argentine et pays de l'Est pour les infusions, ...). L'usine de Gémenos était déterritorialisée.

SCOPTI a renoué, au plan des approvisionnements en matières premières, avec l'ancrage territorial : tilleul des Baronnies, camomille, menthe, plantes aromatiques provençales, ..., sollicitant entre autres le réseau AMAP.

Cet ancrage territorial est renoué également via les réseaux de distribution :

- un ancrage fort de distribution de la marque 1336 en région PACA,
- le redéploiement vers des réseaux alternatifs : circuit de ventes militantes en région PACA, circuit de distribution alternatif en région PACA,

Par ailleurs, SCOPTI a fait appel aux compétences locales en ce qui concerne l'appel à des ressources externes en marketing, comptabilité,

4.2 – La Fabrique du Sud (ex-PILPA) : une reprise limitée par l'accord de fin de conflit

L'énoncé du 'plan d'affaires' des PILPA repose sur le savoir-faire des salariés en 'crèmes glacées' : « *Moi, je sais faire* ». Ce projet est initié par 37 salariés au départ ; ils ne seront plus que 20 à concrétiser le projet dans 'La Fabrique du Sud', production de crèmes glacées haut de gamme à base artisanale pour un volume 2014 de l'ordre de 1 million de litres.

En effet, l'accord de fin de conflit avec R&R cantonne la reprise à une production en crèmes glacées artisanales et leur interdit « *de développer des activités concurrentes à celles de PILPA SAS et plus généralement à celles du groupe R&R, étant précisé que la filière 'Préparation des mix pour production de Crèmes glacées & Sorbets' ne contrevient pas à cet engagement du fait de son caractère artisanal* ».

Le groupe R&R cède gracieusement à la SCOP un nombre limité de machines et matériels nécessaires au lancement de l'activité ; à ce parc initial de machines sera ajouté l'acquisition d'un petit pasteurisateur et la reconfiguration du tunnel de froid. Le reste du parc de machines sera transféré vers les usines du groupe R&R.

Des aides financières sont versées par R&R à la SCOP pour le démarrage de l'activité pour un montant de 815 K€.

4.2 – La Fabrique du Sud (ex-PILPA) : une reprise limitée par l'accord de fin de conflit

Les collectivités et institutions étatiques ont appuyé le projet de SCOP. La communauté urbaine d'agglomération (à l'instar de la CUM Marseille pour les FRALIB) s'est portée acquéreur du site (bâtiments et terrains) avec le projet d'en faire 'une pépinière d'entreprises', le projet de reprise ne portant que sur une partie limitée des bâtiments ; il n'est demandé qu'un loyer compatible avec le plan d'affaires à la nouvelle SCOP. De leur côté, l'URSSAF et la CCI de Carcassonne ont levé nombre de barrières administratives.

Après 18 mois de lutte, le 6 janvier 2014, les statuts de la Scop 'La Fabrique du Sud' sont officiellement déposés.

L'activité de la nouvelle SCOP 'La Fabrique du Sud', qui a obtenu la certification 'Bio' va démarrer avec succès en 2014 avec une Marque 'La Belle Aube' (glace artisanale en petit pot de haut de gamme, buches, ..) en s'appuyant sur la notoriété de leur lutte en régions Midi-Pyrénées et PACA vers deux circuits :

- la restauration collective,
- la Grande Distribution.

Dès lors, la production de 'La fabrique du Sud' est croissante sur 2015, 2016 et 2017 avec leur Marque 'artisanale' (La Belle Aube) qui se décline chaque jour un peu plus du local et régional vers le plan national.

Pilpa a recruté un directeur commercial pour assurer sa dynamique

4.2 – La Fabrique du Sud (ex-PILPA) : une reprise limitée par l'accord de fin de conflit

– Un décret SCOP issu de la lutte des PILPA

Dans leur combat pour reprendre leur usine, les anciens salariés PILPA avaient réclamé la mise en place de nouveaux dispositifs pour faciliter la création des SCOP.

Jusqu'ici, il y avait obligation de détenir la majorité du capital social pour la reprise de l'entreprise en SCOP. Avec le décret entré en vigueur le 1^{er} janvier 2015 (sous les auspices alors de B.Hamon), le nouveau statut d'amorçage de la SCOP permet aux salariés de reprendre leur entreprise tout en étant minoritaire au capital, ce qu'avaient réclamé les ex-PILPA.

CONCLUSION

Les luttes parallèles des Fralib et des Pilpa ouvrent de nouvelles perspectives de la réappropriation collective des 'communs industriels' en économie solidaire :

- les entreprises sont des 'communs' en tant qu'accumulation des savoirs et compétences des collectifs de travail passés et présents, en tant qu'accumulation du travail vivant appliqué à la production et accumulation du travail réifié dans les moyens de production, légitimant leur réappropriation collective sous forme de 'SCOP' en économie solidaire ;
- la taille de l'entreprise industrielle, au vu de la lutte des FRALIB, n'est pas un obstacle à sa réappropriation en SCOP ;
- renouer les fils d'une économie solidaire tant en amont (vers les fournisseurs de matières premières) qu'en aval (vers les formes de commerce équitable et BIO) ;
- remettre l'organisation de l'entreprise à plat, en démocratie directe, avec une capacité renouvelée de gestion, une hiérarchie écrasée et une grille des salaires plus égalitaire ;
-

SCOPTI et la Fabrique du SUD réactivent le concept d'entreprise mis à mal par les pratiques prédatrices des firmes multinationales. Et, cerise sur le gâteau, par leurs capacités à recréer les fonctions de l'entreprise qui leur ont été prélevées, ces luttes révèlent bel et bien les fondements 'communs' de toute entreprise !

CONCLUSION

En effet, les firmes multinationales (1) ont déconstruit l'entreprise filiale,

- avec la mise en place de 'chaînes logistiques' fonctionnant à 'cost plus' ou 'profit split' pour le transfert des richesses créées industriellement et domiciliées dans les pays à bas taux d'imposition (Suisse, Irlande, ...),
- avec la mise en place conjointe (le premier prélèvement ne suffisant pas assez pour l'appétit dévorant des actionnaires) d'un modèle commercial LRD (limited risk distributor) transférant les richesses apparaissant au niveau des sociétés commerciales de chaque pays par des sociétés 'holding' dans des pays à plus faible taux d'imposition (Suisse, Luxembourg, Irlande, Hollande) détenant les 'Marques' au vu des risques encourus par les Marques ici et là (???),
- l'entreprise filiale – y compris la société commerciale - n'étant plus 'entreprise' au sens que l'avait défini R.H. Coase [1937] par exemple !!!.

C'est à l'Economie Solidaire qu'il revient de réactiver au sens fort le concept d'entreprise comme 'going concern' ('action collective) de J.R.Commons [1934] : des sociétés comme 'SCOP-T.I.' ou 'La Fabrique du Sud' offrent, dans le paysage industriel français, cette 'action collective' à partir de leurs collectifs de travail qui donne sens encore à 'l'entreprise'.

Note (1) : Selon l'étude de l'INSEE, Les entreprises en France (Editions 2014), les FMN couvrent 47% de l'emploi et 54% de la valeur ajoutée, soit un tissu économique à base de multinationales et de leurs filiales et qui laisse une moindre place aux PME/TPE.