

Le magazine qui change le monde



L'économie est à nous

L'affichage du Nasdaq à New York et les tours de la Défense à Paris comptent parmi les symboles favoris des médias pour illustrer leurs sujets économiques. Comme ces monuments vertigineux, les leviers de la finance mondialisée semblent inaccessibles aux citoyens. Une vision contraire aux fondements mêmes de l'économie et à son sens étymologique : la « gestion du foyer, de la maison ». Les activités de production, d'échanges et de consommation concernent chacun d'entre nous. Il est nécessaire aujourd'hui de trouver les clés pour remettre l'économie au service des citoyens et de leurs territoires. Partons à la découverte d'initiatives concluantes, porteuses d'espoir et surtout reproductibles.

Bulletin d'abonnement

À retourner accompagné de votre règlement à
Terra eco, 1 Allée Cassard - 44000 Nantes
Tél : + 33 (0)2 40 47 42 66 - E-mail : abo@terraeco.net

Je m'abonne au magazine Terra Eco pour 1 an :

11 numéros dont 1 double pour 50 € au lieu de 60 €

Civilité M. Mme Mlle

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

Téléphone E-mail

Cet email nous permet de vous confirmer la prise en compte de votre abonnement

Je choisis mon mode de règlement

Chèque

Je règle par chèque à l'ordre de Terra Eco

Carte bancaire

N° de carte

Expire le /

Clé _____

3 derniers chiffres
au dos de la carte

Date

Signature

La nouvelle économie sera locale, coopérative et solidaire

Nos achats provoquent des drames sociaux et écologiques sur des milliers de kilomètres. Nos emplois sont menacés par le surendettement de nombreux foyers américains (crise de 2008), ou par les avis des agences de notations (crise de 2011 à aujourd'hui) : en somme les citoyens ont perdu le contrôle de l'économie. Dans ces conditions, l'effondrement des ressources naturelles, le réchauffement climatique et le creusement des inégalités apparaissent comme des enjeux sur lesquels le peuple ne peut agir. Tout semble fait pour enfermer la population dans un sentiment d'impuissance, alors même que « l'accès à l'emploi et la satisfaction des besoins de base

(eau, nourriture, santé, énergie) pour tous et dans le respect de l'environnement, sont absolument réalistes » comme l'affirme l'économiste et entrepreneur belge Gunter Pauli. Au système actuel, basé sur une quête de profits à court terme et sur la compétition, il oppose les bénéfiques à long terme d'une économie fondée sur les ressources locales et sur la coopération entre les entreprises, les organisations et les citoyens œuvrant sur un même territoire. Pour imaginer ce nouveau paradigme, Gunter Pauli s'est contenté d'observer les écosystèmes : leur résistance tient à leur forte capacité d'adaptation et aux interdépendances qui unissent les êtres vivants. « De la même manière, la construction d'un modèle industriel écologique ne répond pas à une recette applicable partout. Elle résulte de l'adaptation à la réalité des ressources disponibles et du contexte » explique-t-il. Aussi lorsque l'économie imite la nature, les entreprises optent pour un fonctionnement à partir de matières premières locales,

lorsque l'économie imite la nature, les entreprises optent pour un fonctionnement à partir de matières premières locales elles se regroupent pour coopérer (cf. Balle page 26) et favorisent la solidarité.

*« l'accès à l'emploi et la satisfaction des besoins de base (eau, nourriture, santé, énergie) pour tous et dans le respect de l'environnement, sont absolument réalistes »
Gunter Pauli*

*Tübingen une ville exemplaire de la réussite économie et sociale du Bade-Wurtemberg
© D Gauzin Muller*

DES CIRCUITS COURTS POUR LES ALIMENTS, LES ÉNERGIES, LES MONNAIES...

Comme les méfaits de la mondialisation - qui touchent tous les secteurs - les atouts de la « relocalisation » valent eux aussi pour de larges pans de l'économie et notamment les plus stratégiques. Face aux importations dont dépend l'industrie agroalimentaire, on voit se développer des Amap (passées de 0 à 1600 en 10 ans), des magasins de producteurs, des marchés et autres réseaux de paniers. Face à l'hypercentralisation du réseau électrique (sites de production rares et éloignés des lieux de consommation), le recours aux énergies disponibles localement incarne, outre son avantage écologique, un gage de leur réappropriation démocratique. Les nombreuses collectivités territoriales à travers toute l'Europe qui s'engagent dans un projet d'autonomie énergétique type parc éolien ou ferme solaire, géré par les habitants, ont déjà compris tout l'intérêt de cette transition vers une énergie plus citoyenne (cf. Bade-Wurtemberg page 32). La relocalisation représente donc un levier essentiel pour entraîner la plupart des secteurs dans une grande mutation,



© John Meloy BALLE

et y compris le plus insoupçonné : la monnaie. En effet ceux qui retirent leurs économies des grandes banques mondialisées pour les confier à des banques locales ou coopératives, à des fonds éthiques ou au prêt mutuel entre citoyens reprennent en main leur pouvoir d'agir (cf. Move your money p 28). En développant le réflexe de « l'achat local », familles, collectivités et entreprises décident d'irriguer et d'enrichir l'économie locale, renforçant la résilience de leur territoire et la solidarité avec d'autres régions plutôt que la spéculation boursière.

ANCER NOS ÉCHANGES DANS LA CONFIANCE ET LA SOLIDARITÉ

Utiliser une nouvelle devise, adhérer à un réseau de paniers, (s')investir dans une coopérative énergétique, ces initiatives reposent toutes sur une même valeur : la confiance. Elles nous engagent à dépendre d'un projet collectif et à nous comporter de manière plus collaborative. La confiance est aussi le socle

sur lequel s'appuient les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Les acteurs de ce secteur ont pour principe de remplacer le versement de dividendes à quelques actionnaires par une plus grande valeur sociale profitant à toute la collectivité : réinsertion, accès aux soins ou à un logement pour les plus précaires, création d'emplois non délocalisables, etc. Ces entreprises interviennent donc souvent dans des quartiers difficiles ou des zones touchées par la désindustrialisation, en relançant par exemple une fabrique de chaussures éthiques à Romans (marque Made in Romans) avec pour seule préoccupation la valorisation d'un savoir faire local et la renaissance d'un territoire dévasté par les délocalisations. Cette dernière initiative et celles développées dans les pages suivantes montrent que coopération, relocalisation, écologie et solidarité sont indissociables et participent d'une même dynamique. Des principes qui alimentent un puissant courant de changement dont les succès déjà obtenus irriguent déjà tous les champs de l'économie.

Visites d'entreprises, échanges, convivialité :
les mots clés de la réussite de BALLE
© John Meloy and © BALLE

BALLE

Un réseau local global

Depuis des années, la société et l'économie nord-américaines sont malmenées. Dans ce contexte, 30 000 entrepreneurs indépendants lancent la révolution tranquille des économies locales durables.

BALLE SOLIDAIRE

« L'Alliance d'entreprises pour des économies locales vivantes » (*Business Alliance for Living Local Economies*, ou BALLE) a été montée il y a dix ans par Judy Wicks, fondatrice du *White Dog Café*, un restaurant bio et locavore de Philadelphie, et Laury Hammel, créateur à Boston des clubs de sport *Longfellow* et pionnier de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Le réseau rassemble aujourd'hui 30 000 entrepreneurs indépendants - américains et canadiens - autour de deux idées maîtresses : « Nos entreprises sont solidaires de la communauté locale dans laquelle elles naissent et se développent » et « Rien de durable ne peut être fait tout seul ». Ils travaillent avec des investisseurs publics et privés locaux dans plus de quatre-vingts réseaux, généralement à l'échelle de la ville ou du comté. Tous les secteurs d'activité (commerce, agriculture, éco-construction, industrie, transports, santé, communication et médias, etc.) sont concernés. « Il est difficile pour des entreprises de se remettre spontanément et profondément en cause, constate Michelle Long, directrice de BALLE. On en voit souvent qui tentent de se lancer dans une démarche

de développement soutenable mais ne font qu'ajouter un peu de recyclage à la routine habituelle ; elles ne parviennent pas à aller plus loin ». Alors, comment faire? BALLE leur propose un espace collaboratif, loin de la pression concurrentielle du système dominant. Les entrepreneurs peuvent en toute sécurité y tester des fonctionnements alternatifs. Le réseau s'attache donc à nourrir ces espaces où entrepreneurs, investisseurs et responsables publics se retrouvent pour répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels leur communauté est confrontée.

ACQUÉRIR LE RÉFLEXE LOCAL

Dès ses débuts, BALLE a mis en valeur les idées de réciprocité et de solidarité locale. Les entrepreneurs travaillent à améliorer le bien-être de leur communauté qui, en retour, s'approvisionnera d'abord auprès de ces commerces et entreprises. C'est le sens des campagnes « Think Local First » (Pensez d'abord local) :

année après année, elles développent la prise de conscience des consommateurs. Les chiffres montrent que cela fonctionne (voir encadré). Bien sûr, tout n'est pas toujours disponible localement à un prix intéressant, mais l'important est d'acquérir le réflexe, de se poser la question : « Puis-je trouver une offre locale qui me convienne ? ».

« Rien de durable ne peut être fait tout seul ».

Au niveau national, BALLE connecte les leaders locaux entre eux, diffuse les solutions qui marchent et crée des outils d'analyse de la situation économique locale ainsi que des kits d'animation et d'information. Ses membres mettent leurs expériences en commun lors de la grande conférence annuelle, de sessions de formation et de webinaires thématiques.

Depuis deux ans, le réseau s'est donné deux nouvelles priorités : réorienter les investisseurs échaudés par les scandales financiers vers les économies locales et favoriser le développement de l'entrepreneuriat indépendant dans les quartiers pauvres.



Des quartiers sinistrés de Détroit aux orangers de Floride, de l'Alberta enneigé aux plages d'Hawaii et des maisons coloniales de Boston jusqu'aux gratte-ciel de Vancouver, un nouveau rêve partagé est en train de naître, tranquillement mais résolument.

A Portland (Maine), 100 \$ dépensés dans un commerce ou une entreprise indépendante locale produisent des retombées économiques locales pour 58 \$ contre 33 \$ pour les mêmes 100 \$ dépensés dans une grande surface nationale.

L'accroissement de l'activité engendrée par un transfert de 10 % des courses des grandes surfaces nationales vers les commerces locaux indépendants créerait dans le Comté de Cumberland 874 emplois.

(1) Le réseau BALLE appelle "entreprises locales" celles dont la majorité des propriétaires résident et travaillent dans la région où opère principalement l'entreprise.

(2) Voir le multiplicateur local page 36

Michael H. Shuman, co-fondateur de BALLE, est économiste, avocat, auteur et entrepreneur. C'est l'un des principaux spécialistes américains de l'économie locale et des atouts des PME à l'ère de la globalisation.

Raphaël Souchier : Pourriez-vous nous présenter les différents choix de développement que peuvent effectuer les économies locales ?

Michaël Shuman : Nos travaux nous ont permis d'identifier trois stratégies gagnantes complémentaires pour renforcer la prospérité d'un territoire :

1 / Développer les emplois dans les entreprises indépendantes possédées et dirigées localement : Toutes les études montrent en effet que ces entreprises dépendent beaucoup plus sur place que ne le font celles basées hors de la région.

2 / Accroître la diversité de l'économie locale, et non la spécialiser. Lorsqu'on dépend d'une seule industrie intégrée aux marchés mondiaux, sur lesquels on n'a aucune prise, on est totalement soumis à leurs aléas. En servant d'abord la demande locale dans sa diversité, les entreprises du territoire renforcent son terreau humain, technologique et économique. La communauté locale devient plus apte à faire face à l'évolution de ses besoins. Parvenues à maturité, certaines entreprises se tourneront naturellement vers les marchés extérieurs.

3 / Valoriser et multiplier les entreprises atteignant le « Triple Résultat ». Il s'agit d'une manière nouvelle d'évaluer la réussite des entreprises sur trois fronts : financier, social et environnemental. Elle est appelée à remplacer l'ancienne, qui ne mesure que le profit à court terme.

retrouver l'intégralité de l'interview de M Shuman sur le nouveau site de Kaizen <http://kaizen-magazine.com/>

MOVE YOUR MONEY

Et si Cantona avait raison ?

Fin 2010, le footballeur Eric Cantona, choqué par les pratiques abusives des banques, proposait à chaque citoyen d'en retirer son argent pour sanctionner leur cupidité. Pour que son projet aboutisse il aurait fallu qu'il s'appuie sur des compétences et une stratégie dont il ne disposait pas. Ailleurs, des citoyens, journalistes, entrepreneurs et investisseurs s'y sont attelés, lançant le mouvement Move your Money (« bouge ton argent »). Ils obtiennent des résultats impressionnants.

DÉVALISER LES BANQUES

Quelques jours avant Noël 2009, Arianna Huffington (propriétaire du journal internet éponyme), écrit sur son blog « si suffisamment de gens ayant mis de l'argent dans l'une des six grandes banques (américaines ndlr) le transfèrent vers des banques plus petites, plus locales, alors, nous, le peuple, aurons collectivement fait un grand pas vers le rétablissement du système financier, afin qu'il redevienne ce qu'il est censé être : le moteur productif et stable de la croissance ». La fondation *Move Your Money* est lancée, ainsi qu'un site et un blog. Le spot très efficace d'Eugene Jarecki fait un gros buzz.

La principale motivation de ce grand « déménagement » bancaire est de réduire la puissance des banques multinationales et leur rôle sur les marchés financiers. Aux Etats-Unis, quitter une grande banque pour une banque locale présente des avantages pour le consommateur, car le coût des services y est plus faible (en 2009, les frais de découvert s'élevaient à 35 \$ en moyenne dans les grandes banques, et 25 \$ dans les petites. Un écart semblable existe pour les frais de chèque sans provision¹). En outre, depuis plusieurs années, la satisfaction des clients y est régulièrement mieux notée². En prêtant davantage aux entreprises (34% des prêts consentis)

que les grandes (28%)³, les petites banques favorisent l'économie réelle. Étroitement insérées dans une communauté locale envers laquelle elles sont redevables, ces banques sont également plus fiables.

A l'été 2012, 10 millions de comptes⁴ avaient déjà été transférés des 'Six Grosses' banques de Wall Street⁵ vers une banque publique (appartenant à une ville, un comté ou un Etat), une banque locale ou une coopérative de crédit.

Des entreprises, églises, syndicats, universités, municipalités (Los Angeles...) et des Etats (Massachusetts, Nouveau Mexique...) rejoignent à leur tour cette relocalisation financière.

GLOBALISATION DU MOVE

Au Royaume Uni, *Move Your Money UK* est apparu en janvier 2012 lors d'une assemblée de citoyens organisée par la *New Economics Foundation*, *Compass* et le *South Bank Centre*. La campagne invite les Britanniques à retirer leur argent des grandes banques - qui ont toutes, à un certain degré, été impliquées dans la crise et les scandales financiers et n'ont toujours pas changé de comportement - pour le confier à des entreprises plus honnêtes : coopératives de crédit, mutuelles, entreprises vertes, etc.

En juillet 2012, la révélation du scandale LiborGate (manipulation des taux interbancaires par *Barklays* et d'autres banques) met le feu à la campagne. Les banques vertueuses en profitent : la *Cooperative Bank* voit le nombre de demandes d'ouvertures de comptes croître de 25% en une semaine. Chez *Nationwide*, il grimpe de 85%. « Ce sont les citoyens qui ont le pouvoir de changer la banque, pas les politiciens et moins encore les régulateurs, affirme Bruce Davis, cofondateur de Zopa, un site de prêt mutuel en ligne. Plus

qu'une décision de consommateur, c'est un choix démocratique, celui de retirer le pouvoir de l'argent à ceux qui croient qu'il leur est acquis »⁶.

ET LA BANQUE EN FRANCE ?

En France, les banques locales ont peu ou prou disparu ; petit à petit elles sont passées dans le giron d'un des huit grands réseaux bancaires. Néanmoins le collectif *Sauvons les riches* a créé, après l'appel de Cantona, le site internet *jehangedebanque.org* dans l'esprit de *Move Your Money*. Pour Les Amis de la Terre et ATTAC, deux établissements bancaires se détachent quand il s'agit d'éthique de gestion des fonds : la NEF et le Crédit Coopératif.

La Nef agit en toute transparence, elle publie chaque année la liste nominative des prêts consentis à ses sociétaires ; elle a ainsi permis le développement d'un collectif d'habitat groupé dans la Drôme, la création d'un salon de coiffure itinérant en zone rurale dans le Finistère et la reprise d'une activité de reliure dans l'Ain.

Le Crédit Coopératif est la première banque française à proposer aux particuliers de choisir la destination des

fonds déposés sur leur compte à vue. Les sociétaires peuvent, sur leur compte chèque Agir, choisir que leurs dépôts soient prêtés « pour la planète », « pour une société plus juste » et/ou « pour entreprendre autrement ». Grâce à ces dépôts, la Biocoop Scarabée de Cesson, l'usine de méthanisation Geotexia à Saint Gilles du Mené ou encore le centre d'accueil et de protection infantile Raymond Lerch au Havre ont pu bénéficier de prêts pour développer leurs activités. En ce qui concerne la partie des fonds investie sur les marchés, le Crédit Coopératif travaille avec ECOFI, une société d'investissement qui affiche ses convictions et son action pour la « finance patiente et non spéculative ». Elle figure parmi les pionniers de la finance éthique et solidaire.

Le Label Finansol est un autre moyen d'identifier les produits financiers qui œuvrent pour l'économie humaine. Décerné par un comité indépendant depuis 1997, il évalue les caractéristiques éthiques et solidaires des produits de placement. Actuellement, cent dix-neuf produits de finance solidaire sont labellisés par Finansol⁷.

Mettre son argent au service de sa vision du monde devient plus facile. Investissons dans nos idées !

« Ce sont les citoyens qui ont le pouvoir de changer la banque, pas les politiciens et moins encore les régulateurs »

(1) Source : Moebs Economic Services, www.moebs.com

(2) Source : JD Power & Associates, www.jdpower.com

(3) Source : Federal Deposit Insurance Corporation, www.fdic.gov

(4) Source : Projet Move Your Money.

(5) Il s'agit de JP Morgan/Chase, Citibank, Bank of America, Wells Fargo, Goldman Sachs et Morgan Stanley

(6) Cité par Zoé Williams, *The Guardian*, 4 juillet 2012

(7) Voir www.finansol.org

L'économie locale hexagonale ?

Être au cœur de l'économie, accompagner un entrepreneur et voir son investissement porter ses fruits, c'est possible en France, même en l'absence de banques locales.

CIGALES POUR TOUS

L'investissement en direct est le moyen le plus simple pour qu'une épargne personnelle profite à l'économie locale. Pour cela il est possible de rejoindre ou de constituer un groupe de particuliers investissant collectivement. Les CIGALES (Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire) sont des regroupements d'investisseurs non capitalistes et solidaires qui financent des projets locaux. Une CIGALES rassemble cinq à vingt personnes (les cigaliers) qui s'engagent à déposer chaque mois, pendant cinq ans, une somme définie (une cinquantaine d'euros en moyenne par participant). Les fonds sont ensuite bloqués sur une durée maximale de dix ans à partir du premier versement. « En moins de cinq ans les dix cigales bretonnes ont permis l'émergence de trente-cinq projets aussi différents que l'installation d'une agricultrice en bio, un café restaurant intergénérationnel, un bureau d'étude pour la construction d'un parc éolien, une entreprise d'aide à la personne, une plate-forme de revalorisation du bois et une entreprise de fabrication de couches lavables » confie Jean-François Michon, président du

club des cigales de Bretagne.

L'accompagnement d'un projet par une CIGALES présente également un avantage pour la constitution d'un dossier de prêt auprès d'une banque, dans la mesure où le capital apporté augmente d'autant les fonds propres de l'entreprise. En outre le travail réalisé avec les cigaliers permet au porteur de projet de parfaire son business-plan avant de solliciter son banquier, celui-ci bénéficiant des différentes compétences des cigaliers et de leurs réseaux de connaissances. Les Clefe (Club local d'épargne pour les femmes qui entreprennent), fédérés par l'association « Racine » œuvrant pour l'entrepreneuriat au féminin, ont vu le jour sur le même principe.

LOVE MONNAIE ET TONTINE

Voilà deux outils à votre disposition pour agir vous-mêmes sur l'économie. La « love monnaie » consiste à investir en rejoignant à titre personnel le capital d'une société non-cotée, à l'occasion de sa création ou d'une augmentation de capital. Ce geste accompagne généralement un projet dans l'entourage immédiat de l'investisseur. C'est d'ailleurs ainsi que fut créé Kaizen : vous avez de la « love monnaie » entre les mains !

La « tontine » est un principe très répandu dans certaines communautés (chinoise, africaines), qui permet de faire des investissements substantiels en se passant de l'appui des banques. Il repose sur les principes de confiance et de solidarité. Une tontine rotative est un groupe informel de particuliers se réunissant chaque mois, et versant à cette occasion une somme définie à l'avance. Dès le premier mois le montant de la cagnotte mensuelle est redistribué à un des « tontiniers » (participants à la tontine), qui peut immédiatement procéder à son achat. Pour les premiers servis il s'agit d'un prêt sans intérêts et pour les derniers d'une épargne qui leur permet de disposer d'un capital. La conscience collective du groupe ou de la communauté est essentielle, le lien social est la base du fonctionnement des tontines. Dernier outil pour s'exonérer des services des banques : le prêt entre particuliers. Vous disposez d'économies et connaissez quelqu'un qui a besoin d'argent ? Vous pouvez lui consentir un prêt. Fixez les intérêts - non obligatoires - dans la limite du taux de l'usure et rédigez une reconnaissance de dette. S'il est supérieur à 760 euros, le prêt doit être déclaré aux impôts et les intérêts seront à mentionner dans votre déclaration de

revenus. Un bon moyen de connaître la destination des fonds, de tisser du lien et de faire fonctionner l'économie locale.

LA RÉGION UNE SOLUTION

Acteurs importants du dynamisme économique local, les sociétés de « capital-risque » et les « sociétés financières solidaires régionales » permettent de s'exonérer d'un contact direct avec les entrepreneurs. Généralement portées par les collectivités et grands acteurs économiques locaux, elles ouvrent leur capital aux particuliers. « Les gens veulent que leur épargne soit utilisée localement et intelligemment » confirme Yaël Zlotowski, directrice générale de la Caisse Solidaire du Nord Pas de Calais ; « Nous acceptons les dépôts à partir de 100 € (comme la majorité des caisses, ndlr). Avec ces sommes versées nous octroyons

des prêts de 10 000 à 100 000 € pour consolider l'emploi des petites entreprises du territoire ». La Bretagne, Midi-Pyrénées, la Corse ou encore le Pays Basque Français disposent aussi de telles structures labellisées par Finansol. Ces régions participent de même au financement de projets de proximité en y associant des critères sociaux et environnementaux, sous forme de prises de capital, d'apports en compte courant ou de prêts participatifs, mais la participation financière est toujours minoritaire pour que le porteur de projet conserve son autonomie. Ces caisses régionales ont surtout le mérite « d'être un carrefour important de la finance solidaire et d'une relocalisation de l'économie, ajoute Yaël Zlotowski, car nous collaborons avec les CIGALES locales et la NEF pour bien appréhender les besoins économiques des acteurs

Acheter directement aux producteurs présents sur les marchés est un bon moyen pour relocaliser l'économie

locaux ». Outre la volonté de favoriser le tissu économique local, les dépositaires font également un véritable choix politique : « Un tiers des dépôts effectués sont rémunérés à 0,1 % ce qui nous permet de prêter à des taux intéressants aux PME locales » confie la directrice de la Caisse Solidaire du Nord Pas de Calais, bien loin de la course aux taux élevés, source de pressions folles sur l'économie.

Avantage fiscal pour économie locale

Investir, pour au moins cinq ans, dans une entreprise française « non cotée en bourse » permet de bénéficier d'un cadre fiscal avantageux : 18% d'abattement fiscal sur les sommes ainsi placées. Cela constitue une rémunération dont la plupart des investisseurs solidaires se contentent.



Bade-Wurtemberg Citoyens et familles à la (re)conquête de l'économie

La réussite économique et l'avant-gardisme écologique de cette région s'appuient sur une forte proportion de PME familiales et sur la coopération citoyenne.

UNE RÉGION TROP DISCRÈTE

Limitrophe de la Suisse et de la France, le Bade-Wurtemberg est la province la plus riche d'Allemagne. De sa capitale, Stuttgart, aux abords de la Forêt Noire ses habitants n'aiment guère l'ostentation et sont plutôt connus pour leur discrétion, au point que pour de nombreux Français le nom de ce Land voisin n'évoque rien. Certaines des caractéristiques économiques de ce territoire auraient pourtant dû piquer notre curiosité. Pour en percer le secret, il suffit peut-être de recueillir quelques indices révélateurs. Le Bade-Wurtemberg se distingue tout d'abord par une proportion considérable de PME : 98 % des entreprises comptent moins de 50 salariés. La plupart de ces sociétés ne dépendent pas d'actionnaires anonymes, mais appartiennent encore à une famille locale ou à leur fondateur. Province particulièrement innovante, le Bade-Wurtemberg est également celle qui dépose le plus

de brevets en Allemagne. Enfin, elle affiche l'un des taux de chômage les plus bas du pays (environ 4 %, pour un état atteignant 5,6 % au niveau national) et héberge une véritable concentration d'expériences économiques pionnières en termes d'écologie, de coopération et de réappropriation citoyenne. Deux d'entre elles, axées autour de la famille ou la coopérative, l'innovation, la dimension locale et l'écologie, ont retenu notre attention.

L'ENTREPRISE FAMILIALE, MODÈLE SUR MESURE FACE AUX CRISES

Peu après la catastrophe de Tchernobyl, Ursula Sladek, aujourd'hui mère de 5 enfants, prend conscience de la menace que font peser les résidus de radioactivité présents dans la région sur la santé de ses concitoyens. Elle réalise alors que les choix énergétiques sont en réalité imposés aux citoyens, qu'ils

soient favorables ou non aux modes de production tels que le nucléaire. La suite de l'histoire de cette famille est une véritable épopée qui la conduira dans une quête considérée alors comme désespérée : racheter le réseau de distribution électrique de leur commune de Schönau, petite ville à soixante kilomètres de Mulhouse, afin de choisir leurs sources d'énergie. En 1997, les Sladek parviennent à lever six millions de marks grâce à une vaste collecte et créent l'une des toutes premières entreprises citoyennes de production d'énergie. « *Ce projet a suscité une mobilisation incroyable : certains entrepreneurs nous ont donné jusqu'à 200.000 marks* [environ 391.000 euros actuels, Ndlr] se souvient Ursula ».

Aujourd'hui le cas de la Compagnie électrique de Schönau fait école : cette entreprise familiale, au fonctionnement coopératif, réinvestit la majorité de ses profits dans l'acquisition de nouvelles capacités de production en énergies

renouvelables ; elle accompagne ses clients pour qu'ils réalisent des économies d'énergie et aide les citoyens d'autres villes à créer leur propre compagnie d'électricité. Celle de Schönau approvisionne au total 115.000 foyers et entreprises, notamment grâce à 1.800 installations - qu'elles soient solaires, hydroélectriques, éoliennes ou alimentées par la biomasse. Ceci étant, malgré le Prix Goldman (plus connu sous le nom de Prix Nobel Alternatif) décerné en 2011 à Ursula Sladek, la Compagnie d'électricité de Schönau n'a que peu de chances d'atteindre la notoriété d'autres firmes qui font la réputation de la région, telles que Kärcher, Bosch ou Würth. Celles-ci, bien que très différentes, doivent aussi en partie leur réussite à un atout commun : leur caractère familial. En effet si l'on en croit le rapport « L'entreprise familiale, un modèle durable » émanant du cabinet de conseil Price Waterhouse Coppers, elles favorisent des valeurs telles que la solidarité (préservation du personnel à tout prix), la gestion prudente et l'anticipation (éviter les risques et les projets trop ambitieux) et l'absence de pression des actionnaires. Des orientations qui en font un « modèle » selon les auteurs du rapport.



1. Rassemblement de plusieurs foyers autour d'un projet commun de logement, dans l'objectif de mutualiser certains espaces : buanderie, chambres d'amis, salle de bricolage, potager, etc.
2. Dominique Gauzin-Müller est notamment la rédactrice en chef du magazine consacré à l'architecture et à l'urbanisme éco-responsables.

OÙ LES FOYERS REMPLACENT LES PROMOTEURS

La réappropriation de l'économie par les citoyens du Bade-Wurtemberg et la capacité à coopérer pour construire un modèle plus écologique et social se manifeste également à Tübingen. Les promoteurs de cette ville de 85.000 habitants sont loin d'être tout-puissants : dans les éco-quartiers, 70 % des lots ont été vendus ces dernières années à des coopératives d'habitants¹ qui assurent elles-mêmes l'achat du terrain et la planification de leur projet. Cela permet de partager le surcoût d'une construction écologique et donc de le réduire (souvent de 25%), mais aussi de favoriser la mixité sociale. En effet, l'octroi des terrains dépend aussi d'autres conditions telles que la présence d'un logement réservé à une personne handicapée dans l'immeuble, la mixité intergénérationnelle et socio-culturelle et la présence d'une activité à caractère social ou culturel en rez-de-chaussée. « Cet engagement de la mairie et des citoyens résulte notamment du succès de deux éco-quartiers (Loretto et Quartier Français) réalisés à Tübingen dans les années 1990, explique Dominique Gauzin-Müller, architecte et

critique d'architecture², mais surtout habitante du Bade-Wurtemberg. Les premières expériences ont montré la pertinence d'un modèle plus coopératif, à tel point que les banques locales accordent désormais plus facilement des prêts à ce type de projets ». Un soutien bancaire inattendu certes, mais précieux.



Les écoquartiers de Tübingen : la partie visible de la réussite du Bade-Wurtemberg

Ursula Sladek et son mari : une réussite familiale et entrepreneuriale

© D Gauzin Muller

Quand l'utopie coopérative devient réalité

Comment une entreprise peut-elle réunir les meilleures conditions pour que ses collaborateurs privilégient la coopération plutôt que la compétition et partagent pouvoir et dividendes équitablement ?

Face à cette question de société, Ambiance Bois incarne une réponse concrète et inspirante depuis 25 ans.

ÉGALITÉ DES SALAIRES, TEMPS PARTIELS ET POLYVALENCE

Dans de nombreuses entreprises, le cloisonnement des tâches, la concurrence entre employés et les écarts de salaires excessifs contribuent à isoler les individus sans que rien ne leur permette d'intervenir sur cette stratégie élaborée par les actionnaires et les gérants. La crise sociale que nous traversons doit beaucoup à ce fonctionnement suscitant des comportements défensifs de repli sur soi, d'individualisme et d'agressivité. Une situation qui se traduit par un niveau de pression devenu insupportable pour beaucoup, y compris pour les cadres dont un tiers se dit prêt à craquer¹. Les créateurs d'Ambiance Bois, entreprise de vente directe de matériaux en mélèze et d'éco-construction, n'ont pas attendu

que la crise atteigne son paroxysme actuel pour imaginer un modèle alternatif et entreprendre autrement. L'idée de cette aventure germe dans l'esprit de six scouts au cours des années 1980 : ils souhaitent prolonger le plaisir de la collectivité au-delà des camps qui rythment leurs vacances. Après s'être formés au sciage, au séchage et au rabotage, ils concrétisent leur projet en 1988 en créant dans le Limousin une scierie appelée Ambiance Bois. Plus tard, la mise en œuvre du bois à travers la construction, l'aménagement et la rénovation de maisons viendront s'ajouter aux missions de la société. Mais toute l'originalité de cette organisation réside dans son fonctionnement qui offre une piste concrète pour redonner du sens au travail. « Au sein d'Ambiance Bois les salariés n'ont pas une tâche fixe : ils passent d'un poste à l'autre, en fonction de leurs aspirations

et de leurs compétences, afin que chacun participe aux travaux les plus ingrats comme aux plus gratifiants, explique Chantal Galibert qui travaille depuis 2001 dans l'entreprise. Même la direction est tournante, ajoute-t-elle : Le président est tiré au sort parmi un panel de volontaires (voir idée remuante page 65). Nous avons en effet la conviction que chacun est polyvalent et peut à la fois réaliser des tâches manuelles et administratives, voire stratégiques. Ce statut équivalent entre les membres se traduit d'ailleurs par un revenu égal pour tous, supérieur de 5% au Smic » précise-t-elle, tout en admettant que ce niveau de revenu assez bas peut apparaître comme un point faible. Chacun bénéficie en outre d'une mutuelle payée à 100% par l'entreprise et de la possibilité de travailler à temps partiel afin de pouvoir s'impliquer davantage dans sa vie familiale et locale. Ainsi le temps



de travail des 23 salariés représente en réalité 17 pleins-temps.

LE PARTAGE DU POUVOIR EN PRATIQUE

Ce fonctionnement découle d'une gouvernance mise en place dès les premières années pour permettre l'autogestion de la structure par ceux qui y travaillent. Le statut choisi, peu répandu, est proche de la Société Coopérative et Participative (Scop) : il s'agit de la Sapo, Société Anonyme à Participation Ouvrière. Comme la Scop, la Sapo favorise un fonctionnement coopératif et démocratique. Elle fait de la pérennité des emplois une priorité. Cependant la distinction de ces deux statuts est au cœur même de la philosophie d'Ambiance Bois : « Dans une Scop, pour bénéficier d'une voix à l'Assemblée Générale, il faut avoir souscrit au moins une action de capital, rappelle un membre de l'entreprise, alors que dans le cas d'Ambiance Bois, la Sapo offre la possibilité d'un droit de vote pour tous les salariés à partir d'un an d'ancienneté, qu'ils soient actionnaires ou

non. Lorsqu'un vote a lieu, les administrateurs en capital ont donc autant de voix que les salariés. En somme 50% du pouvoir revient au capital et 50% au travail » résume-t-il. La distribution d'éventuels dividendes suit une logique semblable : une somme identique est versée aux actionnaires et aux travailleurs.

DES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTALES

Les performances de cette Sapo sont à la hauteur de celles affichées par les entreprises « conventionnelles » : avec un chiffre d'affaire annuel d'environ 800.000 euros, Ambiance Bois offre toutes les garanties d'une structure solide. Cela dit, la véritable valeur de cette entreprise échappe encore aux indicateurs habituels qui ne prennent pas en compte l'épanouissement individuel et l'intérêt général. Or de ce point de vue, Ambiance Bois se distingue nettement du monde du travail classique. Créant des emplois « non délocalisables » et suffisamment souples pour que les salariés

s'investissent dans la vie sociale, cette entreprise offre une contribution généreuse à la collectivité (même s'il est difficile de la mesurer) et aux salariés qui, de ce fait, sont fidèles : la grande majorité d'entre eux ont au moins dix ans d'ancienneté. Par ailleurs, pour limiter son impact sur l'environnement, elle valorise une ressource locale et renouvelable : le mélèze qui pousse autour de la scierie. La société va jusqu'à restreindre volontairement son périmètre d'intervention (c'est-à-dire ses chantiers) à un périmètre d'environ 60 kilomètres afin de réduire son empreinte carbone, quitte à perdre certaines commandes et à se limiter à une taille modeste. Les scieurs de Faux-la-Montagne savent que dans les entreprises coopératives et éthiques, l'échec advient plus souvent par la réussite et la croissance que par des difficultés liées à l'activité. Aussi Ambiance Bois n'a pas l'ambition de trop s'agrandir, préférant ne pas se fourvoyer. Une vraie leçon de résilience à destination des entrepreneurs et des élus.

[1] Source : 16ème baromètre du stress de la CFE-CGC avec OpinionWay