

Économie alternative et filière bois en milieu rural : au Québec et en Limousin (France)

André Joyal

Professeur d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Quand il y a trop de boss, ça peut pas marcher, cette affirmation lapidaire d'un ancien directeur d'une coopérative forestière de la Côte Nord, non dénuée de fondements, demande il va sans dire d'être nuancée. C'est à l'occasion d'une entrevue avec le nouveau responsable d'une entreprise forestière privée du Bas-du-Fleuve-Saint-Laurent que j'ai pu recueillir cette opinion qui mettait en doute la pertinence de la formule coopérative dans le secteur de la production. Et pourtant, notre étude sur les entreprises alternatives effectuée au milieu des années 80 montrait justement que, parmi les coopératives de travail, celles du secteur de la forêt présentaient les indicateurs économiques les plus favorables¹. Dans ce qui suit on verra un tableau d'ensemble de la place occupée par les coopératives forestières au Québec, pour ensuite prendre en considération l'expérience d'une quasi coopérative française oeuvrant dans la filière bois en Limousin.

Il existe aujourd'hui 154 coopératives de travailleurs au Québec, dont 44 sont des coopératives forestières. Comme le signale très bien le Conseil de la coopération du Québec, une coopérative de travailleurs n'est pas un organisme à but non lucratif, mais bel et bien une entreprise dont la propriété et la philosophie de gestion sont en harmonie avec un fonctionnement démocratique. Elle possède ses propres règlements, adoptés et modifiés par les membres lors des assemblées générales. Le fonctionnement de la coopérative se fait en conformité avec la Loi sur les coopératives (L.R.Q. C-67.2). L'assemblée générale des membres élit un conseil d'administration qui exercera tous les pouvoirs qui lui sont conférés dans cette loi². Mais comme la vie n'est pas un long fleuve tranquille, on le verra plus loin, ces principes démocratiques ne sont pas toujours faciles à mettre en pratique et la tentation est forte de faire faux bond à la formule coopérative, du moins sous sa forme traditionnelle.

Au 30 septembre 2000, selon les données du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec il y avait 2 336 coopératives actives au Québec dont 61 % à l'extérieur des régions de la capitale-nationale, de Montréal et de Laval. Les coopératives de consommateurs représentaient 65 % du nombre total de ces coopératives. Pour leur part les coopératives d'habitation représentaient à elles seules 47 % des coopératives du Québec. De 1994 à 1998 le nombre de coopératives actives est passé de 2 051 à 2 238, soit une hausse de 9,1 %. C'est surtout dans les secteurs agricoles, de la télédistribution, des services aux entreprises, ainsi que des services sociaux et personnels que la hausse du nombre de coopératives a été la plus marquée. Le nombre de membres a augmenté de 22,9 %. À la fin de 1998, les coopératives autres que financières regroupaient plus de 1,3 million de membres. Le nombre d'emplois a atteint 29 900, soit une hausse de 29,4 %. Il s'agit d'une augmentation très importante, puisque l'ensemble de la population en emploi au Québec a connu une croissance de 5,8 % au cours de la même période. Les secteurs agricole, de la foresterie et des soins personnels ont été les plus créateurs d'emplois. En outre, plus de 75 % des emplois se retrouvent à l'extérieur des grands centres urbains. Le total du chiffre d'affaires est passé de 4,8 milliards de dollars à 6,2 milliards de dollars, en hausse de 27,9 %. Parallèlement, le produit intérieur brut du Québec a augmenté de 13,6 %. La croissance des coopératives s'est produite principalement autour des régions semi-urbaines et rurales³.

¹ A.Joyal, Les entreprises alternatives au Québec, dans L'autre économie : une économie alterantive?, sous la dir. de O.Chouinard, A.Joyal et B. Lévesques, Sainte-Foy, PUQ, 1989.

² <http://www.coopquebec.qc.ca/>

³ <http://www.micst.gouv.qc.ca/cooperatives/index.html>

La grande majorité des coopératives forestières, soit 36, se retrouvent à l'intérieur de la Confédération des coopératives forestières du Québec. (CCQF). Les membres de la Conférence sont responsables d'environ 95% du chiffre d'affaires total des coopératives forestières. En 1998, celles-ci comptaient plus de 3 550 membres, donnaient du travail à environ 6 000 personnes et génèrent un chiffre d'affaires total de plus de 400 millions de dollars⁴. Les deux tableaux suivant présentent l'ensemble de la situation.

1. Les coopératives forestières en chiffres 1990-2000

	1990	2000
Nombre de coopératives en activité	47	48
Nombre de travailleurs	6 200	6 048
Masse salariale totale (estimé)	140 M \$	125 6 M \$
Chiffre d'affaires total	440 M \$	455 M \$

2. Les principales activités des coopératives forestières 1990-2000

	1990	2000
Production de plants	28 M de plants	23 M de plants
Reboisement	66 M de plants	50 M de plants
Travaux sylvicoles	82 915 hectares	76 375 hectares
Voirie forestière	521 kilomètres	485,8 kilomètres
Récolte de bois	6,6 M de m ³	6 M de m ³
Production de bois d'œuvre	451,6 M de pmp ⁽¹⁾	480,7 M de pmp ⁽¹⁾

(1) pmp : pied mesure de planche; mille pieds mesures de planche équivalent à environ 5 mètres cubes de bois.

Source : Conférence des coopératives forestières du Québec et le ministère de l'Industrie et du Commerce.

⁴ <http://www.ccfq.qc.ca>

La Conférence des coopératives forestières du Québec a comme mission de regrouper l'ensemble des coopératives forestières afin de mieux les représenter dans leurs domaines d'intérêt commun. Elle intervient au nom de ses membres, notamment auprès des gouvernements, des diverses associations du monde forestier, des organismes de la coopération et des sociétés d'État, tels SGF REXFOR ou Investissement Québec. En vue de profiter d'économies d'échelle, la Conférence peut également gérer, pour le compte des coopératives, des programmes d'envergure nationale et internationale. Elle vise globalement à réunir les conditions favorables au développement des coopératives forestières et à l'amélioration des conditions de leurs membres.

Le MIC signale que les coopératives de travail sont maintenant étroitement reliées au concept de l'économie sociale au Québec. Les coopératives forestières acceptent cette allégeance au nom des principes qui les animent tout en insistant sur les notions de rentabilité d'entreprise et de création de richesse collective⁵. C'est ce qui conduit à exprimer certaines réserves ou ce que l'on peut désigner comme étant l'autre côté de la médaille propre toute entreprise alternative ou d'économie sociale.

Pas toujours facile la formule coopérative⁶

Par ordre de priorité, les problèmes décelés lors de nos études sur les entreprises alternatives se rapportaient à:

- À la situation financière;
- À la mission;
- Aux politiques sectorielles;
- Aux conflits organisationnels;
- Aux capacités entrepreneuriales;
- Au marketing;
- À la coordination;
- À l'opérationnalisation;
- À l'essoufflement des travailleurs;
- Au renouvellement du membership.

Encore une fois, des éléments spécifiques intervenaient à un plus haut degré pour certaines catégories d'entreprises. Par exemple, l'évolution démographique et le resserrement des dépenses publiques affectaient déjà directement le secteur des garderies. Par ailleurs, la concurrence féroce qui existe dans le secteur de l'alimentation ne favorisait évidemment pas les coopératives d'alimentation. Dans certains cas, ce sont les changements dans les valeurs des gens qui exerçaient une influence négative sur les entreprises alternatives. L'action communautaire ne présentait plus le même attrait que dans les années 70. Face à une telle évolution, des entreprises ont eu du mal à réorienter leurs activités en conséquence. D'autres, souvent innovatrices, devaient réagir devant la menace de voir leurs idées récupérées par les entreprises traditionnelles. De là venait la nécessité de devoir toujours diversifier leurs activités au risque de modifier les objectifs de départ.

Avant de voir plus en détail la portée de certains problèmes, il paraît opportun de faire un rapprochement avec les difficultés signalées par un spécialiste du secteur associatif pour faire le lien avec certains des problèmes rencontrés au sein des entreprises alternatives et qui n'épargneront pas les entreprises d'économie sociale. L. Langton fait ressortir les problèmes suivants:

- Tendances vers la bureaucratisation;
- Insuffisance d'appuis financiers;
- Mauvaise utilisation des ressources disponibles;
- Mission trop étroitement définie;
- Participation insuffisante des membres dans le processus décisionnel;
- Pratiques comptables inappropriées;
- Exigences des politiques gouvernementales;

⁵ Op.Cit.

⁶ Une partie de cette section se trouve dans mon opuscule *Économie sociale : un bilan Québécois*, Montréal.Île de la Tortue, 1999.

- Insuffisance de planification⁷.

Ces problèmes ne sont évidemment pas l'apanage des OSBL ou des coopératives. Ils sont en fait endémiques à la variété des institutions des sociétés modernes. Les difficultés des entreprises alternatives ne présentaient donc pas de surprise. Il ne reste qu'aux responsables des CLD d'en tenir compte quand viendra le temps d'accorder un montant donné à tel ou tel organisme communautaire ayant la prétention de créer des emplois.

Les **problèmes financiers** observés touchaient quatre points. D'abord, certaines entreprises avaient des problèmes de gestion à vue. Leur liquidité était insuffisante pour assurer et planifier leurs activités sur plus d'un an. Venait ensuite la difficulté de trouver de nouvelles sources de financement après la période de démarrage. D'autres problèmes se présentaient au niveau même du contrôle de la situation financière. Quand ils existaient, les moyens de contrôle étaient difficilement mis en opération. Enfin, des entreprises présentaient les problèmes traditionnels de sous-capitalisation (insuffisance de *cash-flows*).

Au sempiternel problème des finances succède l'élément cette fois bien spécifique que représente la **mission** de l'entreprise alternative et qui n'aura de cesse de hanter bon nombre d'entreprises d'économie sociale. La mission n'est pas toujours définie de façon suffisamment claire et précise. Une confusion se crée dans l'esprit des clients potentiels et chez les intervenants avec lesquels une entreprise est appelée à transiger. Une définition trop restreinte des objectifs limite les possibilités d'ouverture de l'entreprise alternative ou d'économie sociale et peut la priver d'appuis financiers. À l'opposé, une définition trop large l'empêche de mettre en évidence sa spécificité par rapport à des entreprises traditionnelles. Des préjugés négatifs émanent souvent du flou rattaché à la mission de l'entreprise alternative, surtout quand la délimitation entre les objectifs sociaux et économiques n'est pas suffisamment précisée. Une situation susceptible d'entraver l'atteinte de l'autofinancement à cause d'une tendance à trop attendre des gouvernements.

Les **administrations gouvernementales** constituent une source d'insécurité pour les entreprises forcées de transiger avec les différents paliers administratifs. Les exigences évoluent fréquemment en ce qui regarde les formalités à rencontrer pour l'obtention des aides financières. De même l'intérêt des pouvoirs publics pour tel ou tel secteur d'activité peut varier dans le temps. Qu'advient-il si l'actuel premier ministre venait à perdre son intérêt envers l'économie sociale ou... s'il perdait le pouvoir? En conséquence, un créneau dans lequel se seraient engagés des entrepreneurs sociaux, en l'absence des appuis gouvernementaux du départ, peut se retrouver, par la suite, avec aucune chance de rentabilité.

En ce qui a trait aux faiblesses du côté des **capacités entrepreneuriales**, elles s'expliquaient par une insuffisance de la formation des responsables des entreprises alternatives et des travailleurs suivant les cas. Trop souvent, le rôle du leader, tel que déjà signalé, paraît déterminant et ses objectifs peuvent diverger de ceux de l'entreprise. Par ailleurs, l'absence d'une autorité compétente implique des délais dans la prise de décision, ce qui joue au détriment des ajustements imposés parfois très rapidement par les exigences du marché.

Les **conflits organisationnels** constituent également un élément majeur de difficulté pour des entreprises alternatives ou d'économie sociale, en principe dépourvues d'une hiérarchie administrative. L'observation des faits révèle qu'une des causes de tension entre les différents acteurs se rattache à l'absence de moyen de contrôle sur les tâches dévolues à chacun. L'incapacité d'offrir une base objective de règlement suscite la multiplication des discussions et des réunions qui occasionnent des attaques individuelles. Les conséquences de ces conflits se vérifient dans la démobilisation ou l'abandon pur et simple des efforts consentis, parfois de façon bénévole en vue de maintenir une entreprise à flot. Un projet de création d'une véritable entreprise, aux apparences intéressantes, à partir de la Cuisine Collective Hochelaga-Maisonneuve n'aurait pas levé de terre à cause, précisément, de divergences idéologiques.

⁷ *Volunteerism in the Eighties*, J. D. Harman, ed. University Press of America, 1982, pp. 13-14.

Non étranger au problème précédent, puisque bien souvent il peut en découler directement, se trouve celui de **l'essoufflement** des travailleurs ou des membres d'un OSBL ou de toute coopérative. Les difficultés de renouveler les membres du conseil d'administration, la faible participation aux assemblées générales et l'impression que ce sont toujours les mêmes qui font tout constituent des manifestations qui s'observent aisément et qui forcent à reconnaître les limites de ce type de gestion démocratique. Au niveau du personnel, cet épuisement psychologique s'explique par une rémunération non proportionnelle aux efforts consentis et l'insuffisance d'avantages sociaux comme en offrent les grandes administrations. Le besoin d'être son propre patron et l'intérêt (pendant un temps donné) de travailler avec une équipe permet de compenser les difficultés liées aux conditions de travail. Mais qu'en est-il à la longue? Pas facile n'est ce pas le communautaire?

Oui c'est pas facile le communautaire et il faut à tout prix éviter de jouer à l'autruche et de ne pas voir la réalité bien en face. Cependant, encore une fois comme nos travaux nous permettaient de le constater, étant donné leur expérience de longue date, étant donné leur nombre étant donné leur organisation, on peut dire que les coopératives forestières ont fait leur preuves. Cependant, elles ne sont pas à l'abri des difficultés qui menacent toute entreprise. Boisaco nous l'a bien rappelé le printemps dernier. Aussi, comment ne pas souhaiter que ces coopératives aillent plus loin dans la transformation de leurs produits? Est-ce faire preuve d'une imagination trop fertile que de concevoir la possibilité qu'un jour les gigantesques camions de Boisaco transporteront sur les autoroutes 20 et 40, en direction des États-Unis, autre chose que du 2 par 4?

Ici quelle leçon peut-ont dégager d'une entreprise alternative française oeuvrant dans la filière bois?

Ambiance Bois : Travailler et vivre autrement à l'orée de la forêt⁸.

C'est à l'occasion de la préparation du contre sommet économique de 1989 tenu à Paris que j'ai pu rencontrer des représentants de cette entreprise qui venait alors d'être créée dans la France profonde à une heure au sud de Limoges dans ce que l'on appelle le Plateau de Millevaches, à cheval sur les départements de la Creuse, de la Corrèze et de la Haute-Vienne. Depuis lors, j'ai eu l'occasion de visiter les lieux à trois reprises. Il s'agit d'une SAPO (Société Anonyme de Production Ouvrière) un statut juridique peu commun qui s'avère un compromis entre la coopérative et la bonne vieille entreprise privée. Cette formule cherche à concilier le travail et le capital ce qui permet le rapprochement avec nos **coopératives de solidarité** mises sur pied au Québec en 1998.

La coopérative de solidarité introduit une nouvelle formule suivant laquelle les membres peuvent appartenir à différentes catégories. Dans les autres formes de coopératives, les membres doivent appartenir à la même catégorie (consommateurs, producteurs ou travailleurs). Dans une coopérative de solidarité, travailleurs et utilisateurs ayant un intérêt commun peuvent s'unir pour satisfaire leurs besoins et aspirations. De plus, toute autre personne ou société intéressée à ce que la coopérative atteigne son but peut adhérer à titre de membre de soutien.

Ainsi, la coopérative de solidarité permet de regrouper de façon efficace différentes personnes ayant à cœur une même cause. Elle leur fournit les moyens d'atteindre leur objectif commun, grâce au principe éprouvé de la solidarité. Les coopératives de solidarité sont présentes, notamment, dans les services d'aide à domicile, les services professionnels et aux entreprises et les services de proximité (épiceries, postes d'essence, restaurants) en milieu rural et semi-urbain⁹. Voyons en une variante à la mode française

Ambiance Bois a aujourd'hui 12 ans et 13 employés à plein temps dont 6 font partie de l'aventure depuis sa toute première phase: celle d'un rêve bien particulier. En effet, si, comme pour toute entreprise, Ambiance Bois résulte bien d'un rêve, il s'agit dans ce cas d'un rêve inusité: vivre et

⁸ Pour le récit de cette belle histoire d'entrepreneuriat en milieu rural voir » M. Lulek, *Ambiance Bois : l'aventure d'un collectif autogéré*, Bats, Utovie, 1999.

⁹ <http://www.micst.gouv.qc.ca/cooperatives/index.html>

travailler autrement au sein d'un collectif. Les vieux routiers du développement local sont familiers avec les idéaux véhiculés par l'ancienne Association pour le développement local et des pays. S'ils se rappellent les réflexions issues des fameuses rencontres de Macon de 1982 et 1984. C'est l'époque où certains portaient à bout de bras l'étendard du «Vivre et travailler au pays» (entendre: en milieu rural). Même si, dans le cas d'Ambiance Bois, l'objectif n'était pas d'innover en matière d'organisation de la production, le lien est évident lorsqu'on se reporte aux initiatives visant à maintenir en vie un village de la France profonde. Ambiance Bois est le fruit des ambitions d'une demi-douzaine de jeunes, hommes et femmes, de la région parisienne au milieu des années 1980, déjà bien formés, avec en poche des Bac+ 2, 3 et 4. Face à un marché du travail moins qu'emballant, ces jeunes décidèrent de réorienter leur vie en favorisant une démarche entrepreneuriale en milieu rural. Que l'on soit partisan de l'entreprise à but lucratif, type SARL ou SA pour nos amis français, ou que l'on préfère une structure alternative de type coopératif, une partie de l'intérêt de l'expérience d'Ambiance Bois se trouve dans le parcours du combattant qu'ont dû suivre ces jeunes avides de devenir leur propre patron. Comme on le devine bien, avant de savoir où s'installer, il faut avoir une idée un tant soit peu précise du créneau ou de l'activité à privilégier. Étant donné que l'on avait déjà opté pour un environnement rural, la filière bois s'est imposée à l'esprit des futurs entrepreneurs. Il en fut de même pour le lieu d'implantation. Comme c'est souvent le cas, un hasard qui n'en est pas un vraiment leur a fait connaître le Plateau de Millevaches, là où le pin Douglas était fin prêt à offrir ses services sous forme de planches de toutes sortes. Restait à ramasser des sous, à s'informer abondamment sur le monde des scieries, leurs exigences et celles du marché et à aller chercher quelques diplômés CAP (scieur-affûteur, maintenance industrielle) qui s'avèreront en temps et lieu bien utiles. C'est fou comment un CAP s'obtient sans trop de mal quand on a déjà une licence en histoire ou en droit! Chemin faisant, au sens propre du terme, voilà nos amis à Faux-la-Montagne, un vieux bourg où il ne reste que le huitième de la population de l'année 1900. Accueillis à bras ouverts par les élus locaux, qui voyaient en eux une possibilité d'apporter un dynamisme nouveau à une commune qui en avait bien besoin, une gamme variée de services leur furent offerts. Suffisamment pour ne pas chercher ailleurs. Restait à développer les précieux réseaux de tout genre et à mieux définir le projet. Les mille et une informations recueillies une fois sur place, en 1984, ont contribué à orienter le projet vers le rabotage plutôt que de se limiter au sciage. Ainsi, les études de marché pour le bois servant à la rénovation ou à la finition permirent de déceler des possibilités intéressantes pour la production de lambris, un mot qui n'a pas franchi l'Atlantique. On parcourt la France pour récupérer des équipements d'occasion, on se voit offrir par les autorités du village un local tout à fait adéquat, et ce, après avoir acheté l'ancien presbytère où chacun a pu transporter ses pénates. *Le love money* intervient : amis et parents. Au total, 64 contributeurs sont prêts à participer à l'aventure en prenant part au capital. Mais, ne l'oublions pas, travailler autrement fait partie du rêve né dans la grisaille parisienne. Une entreprise à but lucratif avec patrons et employés? Pas question. Une coopérative? Comment faire admettre à Jean qui verse 5000F qu'il n'aura pas plus de voix que Pierre qui, lui, ne fournit que 1000F? Impossible, et tant pis pour les principes si chers aux valeureux pionniers de Rochdale. Il fallait trouver autre chose. Cet autre chose, c'est l'ancienne Agence de liaison pour le développement d'une économie alternative qui le leur fera connaître: une société anonyme de participation ouvrière (SAPO) dont la première remonte en France à 1912. À peine une douzaine d'autres furent créées depuis. Pourtant, en Espagne, cette formule a proliféré ces 15 dernières années.

L'originalité d'une SAPO tient dans le partage du pouvoir entre les apporteurs de capitaux et les travailleurs, ces derniers fournissant des *actions de travail*. À la faveur de cette structure juridique, le travail autrement va prendre la forme suivante: l'adoption d'un processus décisionnel collectif, le partage des tâches, surtout les plus pénibles, le recours à la pluriactivité et au travail à temps partiel. Une fois les connaissances acquises, le capital accumulé et les diverses formes d'aide disponibles sollicitées, surgit providentiellement un prix de l'ANCE de 100 000F dans le cadre du concours: «Créez votre entreprise à la campagne». Le premier billon pouvait passer sous la scie. Nous sommes en 1989. Quelques mois plus tard, dans l'euphorie des fêtes du bicentenaire de la Révolution, je ferai connaissance avec Ambiance Bois, ses gens et ses installations. J'y retournerai en 1994 alors que l'entreprise est toujours en «démarrage» i.e. encore à la recherche de sa vitesse de croisière. Il était beaucoup question de réduction du temps de travail à cette époque en France. Pour les travailleurs d'Ambiance Bois, la semaine de 35 heures était toujours un rêve apparemment inaccessible. Cette année-là, l'expérience aidant et, surtout, la nécessité, on avait déjà sensiblement diversifié la

production en prévision non seulement d'une deuxième transformation, mais d'une troisième également. Évolution classique d'une entreprise qui cherche sa place au soleil et la trouve grâce à la ténacité et à la ferme volonté de réussir. Michel Lulek, animateur à ses heures de Télé Millevaches, offre un récit à la fois révélateur et dénué de complaisance de ce que représente, d'abord, le défi d'entreprendre et, ensuite, de **travailler autrement**¹⁰. Pas facile de partager des tâches comme la conduite d'un camion, qui requiert une formation spécifique, ou la comptabilité, ou n'importe quelle autre opération qui exige des connaissances particulières. Pas facile le temps partiel non plus quand on évite de compter les heures consenties durant une semaine pour ne pas avoir l'impression d'être auto-exploités. Nos amis avaient bien lu le fameux livre de Marcel Marmoz, *L'autogestion, c'est pas de la tarte*¹¹, ce qui les mettait à l'abri d'amères désillusions. Mais ils avaient aussi lu le très beau *Voyage au pays de l'utopie rustique* de Henri Mandras¹². À mon troisième séjour, en 1999, la vitesse de croisière était bel et bien atteinte

En 2000, la vente de produits finis (parquets, lambris, bardages extérieurs, sommiers et lits) représente 65% du chiffre d'affaires. La mise en place ou la construction de maisons de bois comptait pour 20% du CA alors que les couvertures en bardeaux de mélèze sont appelées à prendre une importance grandissante.

Ambiance bois fait partie du réseau REPAS (Réseau d'Échanges et de Pratiques alternatives et Solidaires) qui regroupe une douzaine d'entreprises permettant l'échange d'information (autour d'une table bien garnie...) sur des problématiques communes.

Enfin, l'ancien presbytère de Faux-la-Montagne, où vit encore une bonne partie du collectif, a vu la cigogne passer pas moins de 11 fois. Oui, monsieur le maire a certes des raisons de se réjouir: Ambiance Bois a su se sortir du bois. Un détour qui en vaut la peine à l'occasion de prochaines pérégrinations en sortant du fond de la Creuse¹³.

¹⁰ Op.Cit.

¹¹ Seuil, Paris, 1977.

¹² Actes Sud, 1979,

¹³ La Fermerie, 23 340 Faux la Montagne, tel : 55 67 94 06 fax : 05 55 67 97 02.