

Le modèle Park Slope

Notre modèle à La Louve



Historiquement, il y a deux principaux types de coopérative alimentaire de consommateurs qui se sont établis : le modèle dit de ristourne et le modèle dit d'économie directe. Ces deux modèles partagent le même type de structure qui relève de l'actionnariat : dans les deux cas, ce sont les utilisateurs du magasin coopératif qui en sont propriétaires et, à la différence d'un commerce classique, le pouvoir décisionnaire d'un propriétaire-actionnaire n'augmente pas en fonction du nombre de parts détenues. Une personne = un vote, au lieu d'une part = un vote.

La différence entre les deux modèles réside donc dans la manière dont la structure distribue à ses membres les économies engendrées par la coopération.

Dans le modèle dit de ristourne, la coopérative propose ses produits à des prix similaires aux autres commerces classiques, puis elle attend la fin de son exercice fiscal pour partager ses éventuels bénéfices avec ses coopérateurs, en fonction des achats qu'ils ont effectués au cours de l'année. S'il n'y a pas de bénéfice, ou si on estime que la coopérative est dans un état fragile, elle ne distribue pas de ristourne.

Une coopérative du modèle dit d'économie directe tâche de proposer des prix au plus près du prix de revient que possible. Elle cherche à trouver des moyens pour réduire ses coûts quotidiens et, depuis les années 1960, cela se traduit souvent par la participation de ses coopérateurs au fonctionnement du magasin.

En d'autres termes, une coopérative d'économie directe distribue sa ristourne chaque jour à ses membres en proposant des prix intéressants. Cette pratique satisfait immédiatement les coopérateurs, mais peut mettre la coopérative dans une situation précaire puisque les coopérateurs bénéficient de ristourne y compris lorsque la coopérative est en situation de fragilité.

L'histoire des coopératives d'économie directe est donc jonchée de naufrages. Ernest Poisson, secrétaire de la Fédération nationale des coopératives de consommateurs au début du XX^e siècle décrit la précarité de ce modèle :

« Théoriquement [ce modèle est] possible, mais pratiquement, on risque d'être au-dessous du prix de revient et à la merci d'un mauvais achat, d'une vente insuffisante, de rossignols perdant de leur valeur, d'un coulage, d'une perte inattendue. Enfin, les capitaux coopératifs étant forcément faibles, il n'y a plus de fonds de roulement, or ceux-ci sont assurés par la vente au-dessus du prix de revient ; il n'y a point d'argent pour faire d'achats en gros et bien placer la Société. La vie de la Société est suspendue à un fil, vouée à la stagnation sans espoir de développement normal et sans espoir de grandir. »

Le système – ou mieux les systèmes – de Park Slope se sont développés en affrontant régulièrement ce genre de situation précaire et en s'adaptant. Le modèle complexe qui en résulte fait de la Park Slope un exemple très rare d'une coopérative du modèle économie directe qui n'est pas seulement stable, mais très performant. Il est parmi les supermarchés le plus performants des États-Unis.

La force de ces systèmes, de notre point de vue, est qu'ils ont été créés par des milliers des personnes au fil des années, grâce à leurs expériences, leurs erreurs et les ajustements. Ils ne sont pas le fruit de discussions autour d'une table, ni du génie d'un entrepreneur visionnaire.

On a parlé longuement avec Joe Holtz, un des fondateurs de Park Slope et directeur général actuel, et avec Ann Herpel, coordinatrice générale, pour identifier les éléments incontournables du modèle qu'ils ont bâti — et sans lesquels ils croient qu'une coopérative participative aurait du mal à réussir. Les voici.

Participation

TOUT LE MONDE PARTICIPE

Il existe des coopératives alimentaires pour lesquelles la participation au fonctionnement du magasin est possible, mais pas obligatoire. Ceux qui participent obtiennent une réduction sur les produits en contrepartie. La Park Slope trouve qu'une telle manière de fonctionner :

- crée un système de classes non souhaitable dans la coopérative, les gens les plus nantis étant souvent ceux qui choisissent de ne pas travailler ;
- empêche la création de la culture très spécifique qu'ils recherchent, basée sur un réel sens de copropriété parmi l'ensemble des membres. Mélanger des « clients » avec les coopérateurs actifs finit par créer une ambiance très similaire à un commerce classique, qui ne ressemble pas à l'ambiance si énergique et marquante qu'ils ont réussi à établir à Park Slope.

UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES TRÈS SPÉCIFIQUE

Avec l'expérience et après beaucoup d'ajustements, La Park Slope est arrivée à avoir un système de participation des membres soigneusement équilibré : assez strict pour que les gens assurent leurs services, mais qui prend en compte les exigences et les aléas de la vie (maladies, grossesses, vacances, travail à plein temps, emplois du temps irréguliers de certains métiers). Le cœur du système est basé sur le constat que la participation programmée au fonctionnement du magasin a une valeur beaucoup plus importante pour la coopérative que la participation non programmée. Concrètement, cela se traduit dans

la pratique par : un service programmé manqué déclenche deux services de rattrapage (non programmés) pour compenser... avec plein d'aménagements possibles.

LA PARTICIPATION EN ÉQUIPES RÉGULIÈRES

La plupart des membres effectuent leurs services avec le même groupe de personnes toutes les 4 semaines. C'est un moyen d'assurer que l'expérience de la coopérative soit conviviale, même quand elle compte des milliers de membres. La participation en équipes régulières permet aussi à ces groupes de développer de bonnes habitudes : on découvre qui se complète, qui est plus ou moins apte pour une telle tâche, etc. Ces petites améliorations rendent beaucoup plus efficace la participation globale des membres.

UN SYSTÈME DE COORDINATEURS D'ÉQUIPE BÉNÉVOLES

La plupart des équipes sont coordonnées par un ou plusieurs membres. Ceux-ci délèguent les tâches – tout en participant au travail – et témoignent de la présence des membres de l'équipe. Ces coordinateurs d'équipe s'engagent à mieux connaître les protocoles de la coopérative et ils sont un trait d'union entre les salariés et les membres. Leur présence est un élément-clé du modèle car :

- la coopérative peut maintenir une équipe salariée réduite ;
- ils deviennent, par leur connaissance de détails opérationnels, une ressource consultative importante pour les salariés dans leur gestion quotidienne du magasin.

GOVERNANCE ET GESTION

RÉPARTITION DU POUVOIR DÉCISIONNEL

En discutant le rapport entre la gouvernance et la gestion quotidienne, Joe Holtz constate que : « Une coopérative de notre modèle peut mourir d'un manque de démocratie, comme d'un surplus. » Par cela, il entend qu'en même temps il faut :

- s'assurer que les membres ressentent que la coopérative est réellement à eux et qu'ils ont le pouvoir de s'impliquer et de l'améliorer (en coopération et discussion avec les autres membres). Dans le cas contraire, ils risquent de partir ;
- s'assurer que l'équipe salariée a une grande latitude pour gérer le magasin en fonction des besoins réels qu'ils affrontent quotidiennement.

Le pouvoir décisionnel chez eux est donc réparti dans deux pôles complémentaires : les membres décident les politiques générales de la Coopérative directement en AG, sans passer par un conseil d'administration¹, et une forte autonomie sur la gestion quotidienne du magasin est accordée à l'équipe salariée.

Exemples de décisions prises par les membres en AG :

- instituer un âge de retraite. Les membres qui ont participé au fonctionnement du magasin pendant au moins 20 ans et qui ont 65 ans peuvent décider de ne plus assurer leurs services, tout en gardant le droit de faire leurs courses ;
- interdire la vente de l'eau en bouteilles en plastique ;
- allouer 10 000 dollars des bénéfices de la Coopérative au transport vers une manifestation environnementale à Washington DC ;
- agrandir la coop en achetant un bâtiment à côté ;
- qui engager pour faire les audits externes des comptes de la coopérative.

Exemples des domaines de gestion réservés à l'équipe salariée :

- l'emplacement des produits dans le magasin ;
- les fournisseurs avec lesquels la coopérative travaille ;
- les horaires d'ouverture ;
- qui embaucher ou licencier et quand ;
- les systèmes pour gérer la participation des membres ;
- les décisions liées à la mise en vente des produits.

Ces deux organes décisionnels sont en dialogue constant et il y a des chevauchements : les membres peuvent discuter et même voter de modifier des pratiques mises en place par les salariés, les salariés font régulièrement des retours sur les effets secondaires opérationnels engendrés par la mise en pratique des décisions votées en AG.

UN ESPRIT COOPÉRATIF ENTRE LES SALARIÉS

Établir une hiérarchie classique des salariés au sein d'un projet de ce modèle est difficilement imaginable. Le fonctionnement de l'équipe salariée doit donner l'exemple aux membres : coopératif, efficace et sérieux, avec une prise de conscience de la responsabilité qu'engendre la gestion d'une coopérative de ce modèle.

¹ La loi de l'État de New York oblige la Park Slope à élire un CA qui est juridiquement responsable pour le bon fonctionnement de la coopérative. Pour s'assurer que les AG décident directement les politiques de la coopérative, la Park Slope a établi une culture où le CA valide sans faille les décisions prises en AG. Chaque AG termine par une mini-réunion de 5 minutes du CA, en présence des coopérateurs. Les membres du CA votent pour entériner les décisions qui viennent d'être prises en AG. La profession de foi des membres qui se présentent pour élection au CA contient systématiquement une mention du genre : « je prête serment de suivre toujours les décisions prises en AG lors de mes votes en CA ».

La Park Slope est organisée ainsi :

- 70 salariés appelés coordinateurs : responsables des achats, de la gestion de participation de membres, de la compatibilité, de l'informatique, de la maintenance et de la réception de livraisons et de la gestion des stocks. Ils touchent tous le même salaire (64 000 dollars par an), l'ancienneté étant récompensée par une augmentation de la durée des congés payés (de 2 semaines au début, jusqu'à 5 semaines maximum) ;
- 9 salariés appelés coordinateurs généraux. Ce groupe décide en comité les politiques de la gestion du magasin et ils travaillent plus d'heures par semaine que les coordinateurs. 8 d'entre eux touchent le même salaire (91 000 dollars par an).
- le 9e coordinateur général, Joe Holtz, porte aussi le titre de directeur général. Il a le pouvoir décisionnel si les coordinateurs généraux se trouvent dans une impasse. Ces cas sont rares, « Une fois tous les 2 ou 3 ans », selon Joe. Joe touche 10 % plus que les autres coordinateurs généraux.

UN EXTRÊME VIGILANCE FINANCIÈRE

En tant que coopérative d'économie directe, la Park Slope a moins de revenus par produit qu'une coopérative de ristourne ou qu'un magasin classique. Le contrôle de l'état financier est donc constant et vigilant afin de s'assurer que les dépenses à venir pourront être couvertes. Les bilans financiers sont générés et partagés avec les membres mensuellement, plutôt que trimestriellement ou annuellement. Au fil des années, les analyses financières ont abouti à plusieurs ajustements de la majoration appliquée aux produits, toujours en augmentation.

OFFRE

UNE GAMME COMPLÈTE DES PRODUITS

L'expérience de Park Slope dans les années 1970, ainsi que celle d'autres initiatives qui ont échoué, montre que ce modèle participatif a du mal à fonctionner si la gamme de produits proposée est restreinte. La raison est assez simple : les gens à qui il est demandé de contribuer quelques heures par mois au fonctionnement, même les très militants, exigent en retour de pouvoir y faire une majorité de leurs courses, voire la totalité. Les membres partent s'ils sont obligés de faire leurs courses ailleurs en dépit de leur investissement personnel dans la coopérative. Le modèle ne semble pas de marcher en version "boutique".

APPROVISIONNEMENT PAR DES CANAUX DE DISTRIBUTION MUTUALISÉS

Il n'est pas possible, ni souhaitable, pour un supermarché, qui vend à des centaines, voire des milliers de personnes, de travailler uniquement —ou même principalement— en direct avec les producteurs. Il y a plusieurs raisons à cela.

Si un supermarché, par exemple, propose 8000 références en magasin (nombre prévu de références à La Louve), il ne serait pas envisageable d'avoir 500 fournisseurs qui fourniraient chacun 16 produits. Cela impliquerait 500 commandes par semaine, 500 livraisons, 500 factures. Les 500 commandes par semaine seraient impossibles à passer et les 500 livraisons impossibles à gérer. Le bilan carbone généré par ces 80 à 100 livraisons par jour — effectués probablement par des camions pas pleins et qui rentreraient à vide chez le producteur — représenterait une démarche peu écologique.

On ne pourrait pas imaginer non plus passer les commandes seulement une fois par mois ou par trimestre, car on serait obligé de commander en quantités telles —pour tenir ce laps de temps— qu'il faudrait au moins 10 fois plus d'espace de réserve que d'espace de vente dans le magasin.

La solution est donc de passer la plupart des commandes chez des grossistes qui peuvent livrer une ou plusieurs fois par semaine sur une, deux, cinq palettes, un ou deux, huit cartons des 100 à 500 références diverses et variées. Une seule commande, une livraison, une facture, 300 produits.²

L'exemple des 500 producteurs en direct est bien sûr une fiction. La quasi-totalité des producteurs dont les produits sont vendus à La Park Slope ou à La Louve n'ont pas les moyens ou le temps de se déplacer une ou plusieurs fois par semaine pour livrer. C'est bien pour cela qu'ils se tournent vers des grossistes afin de pouvoir distribuer leurs produits.

Enfin, le fait de traiter en direct avec un producteur qui ne livrerait qu'une petite quantité ferait automatiquement augmenter les prix. Les économies engendrées par ce modèle participatif seraient ainsi effacées.

Ce qui est vrai pour des produits secs l'est peut-être encore plus pour le frais. La Louve aura, à terme, 2 à 3 livraisons par semaine de notre grossiste en fromages artisanaux. Peut-on imaginer chacun de nos 50 producteurs nous livrer 2 à 3 fois par semaine ? La Louve reçoit des fruits et légumes provenant d'environ 70 producteurs différents à tout moment, livrés souvent 5 fois par semaine. Et nous ne sommes pas encore à plein régime. Pour des raisons de disponibilité, de qualité, de prix, et encore une fois d'organisation logistique, les structures qui gèrent le stade de gros, en amont du magasin, sont essentielles pour pouvoir proposer un rayon divers et frais en fruits et légumes. Si nous

² Un grossiste peut être un grand distributeur de produits conventionnels, une coopérative de distribution créée par des agriculteurs locaux pour vendre leurs produits, un distributeur militant équitable, etc.

voulions travailler en direct sans être en permanence en rupture, il faudrait peut-être une dizaine de salariés dédiés à plein temps aux fruits et légumes afin de pouvoir jongler constamment d'un agriculteur à un autre. Encore une fois, les économies engendrées par le modèle seraient complètement effacées.

Il y a cependant des cas où traiter directement avec un producteur peut fonctionner. La Park Slope et La Louve ont opté pour l'achat de la majorité des viandes directement auprès des éleveurs. C'est possible à condition que la coopérative ait un nombre de membres suffisant pour permettre, par exemple, d'écouler un bœuf entier toutes les deux semaines et que l'éleveur ait la capacité de nous fournir sans rupture et de livrer. Finalement ce fonctionnement s'avère rentable, pour le producteur et pour la coopérative.

À La Louve, il y a quelques autres cas particuliers pour lesquels nous traitons directement avec le producteur : certains vins, le pain frais, une ferme d'agriculture urbaine située à 5 minutes à vélo... À terme, nous en ajouterons probablement, mais toujours en proportion très minoritaire et toujours pour des raisons bien particulières : grosse demande des membres pour un produit très spécifique, production très locale avec une demande suffisante pour le justifier, etc.

Nous souhaitons donc longue vie à la vente directe à la ferme ou ailleurs, aux AMAP et aux autres petites structures... solutions vertueuses qui permettent à certains producteurs de gagner leur vie. Mais nous souhaitons également longue vie à la mutualisation logistique, aux intermédiaires adaptés au besoin de nourrir des personnes regroupées par centaines ou milliers qui occasionnent le moins de dégâts écologiques possible, et le moins d'embêtement possible pour le producteur et le magasin. Grâce à ce réseau d'intermédiaires, les magasins indépendants peuvent proposer une large gamme de produits aux prix plus au moins raisonnables. À la Park Slope et à La Louve, ces intermédiaires nous permettent de proposer nos produits globalement moins chers que de gros acteurs à but lucratif en dépit de tous les avantages qu'ils détiennent grâce à leurs tas gigantesques de capital.

L'ÉQUILIBRE ENTRE LA « PURETÉ » DE L'OFFRE ET L'INCLUSIVITÉ DU PROJET

Une priorité et la force majeure du modèle est qu'il réussit à faire coopérer des personnes d'horizons divers. Le facteur commun aux membres de Park Slope est une envie d'accéder plus facilement à une nourriture de qualité, mais cette notion est différente en fonction des personnes. Le modèle prend en compte que la question sociale est aussi importante que la question environnementale. Établir une charte, par exemple, qui aurait pour effet d'obliger les membres de la coopérative d'avoir les moyens de n'acheter que des produits bio-écologiques serait vu comme une façon d'exclure une population qui, elle aussi, a envie d'accéder à une nourriture de qualité. Le modèle permet de réduire de manière significative les prix des produits bio-écologiques, sachant qu'ils restent la plupart du temps plus chers que leurs équivalents conventionnels.

Le choix des produits à la Park Slope et à La Louve est orienté par la prise en compte de 6 critères, parfois contradictoires. Chaque critère est pris avec le même sérieux.³

1) Impact environnemental. On préfère des produits issus de pratiques qui n'endommagent pas l'environnement.

2) Local. Quand c'est possible, on préfère des produits qui ne voyagent pas trop longtemps pour nous rejoindre. Voici une première contradiction : certains coopérateurs vont préférer des produits bio qui viennent de loin aux produits locaux non bio, d'autres l'inverse. La solution du modèle est d'avoir un espace suffisamment grand pour pouvoir proposer plusieurs versions d'un même produit afin que les membres puissent faire leur choix en fonction des critères les plus importants pour eux.

3) Équitable. On préfère des produits pour lesquels les conditions de travail et la rémunération des personnes qui les ont cultivés ou transformés sont correctes. On constate qu'il n'est pas possible de connaître ces conditions pour la plupart des produits.

4) Le goût. On préfère des produits dont la méthode de culture ou de transformation permet une qualité gustative.⁴ Ce n'est pas toujours le cas dans les projets qui donnent une priorité absolue aux critères environnementaux.

5) Le prix. Le prix de vente d'un produit est un facteur éthique aussi important que les facteurs environnementaux. On prend pour acquis dans ce modèle que tous les coopérateurs ont envie de bien manger, et de manière responsable. Mais souvent, voire la plupart du temps, les membres n'ont pas les ressources pour acheter la « meilleure » version de chaque produit qu'ils consomment. La solution est donc de souvent proposer plusieurs versions d'un même produit dont l'un d'entre eux est financièrement abordable... Cela consiste souvent à proposer des versions dites conventionnelles des produits.⁵ Sans cette pratique, il n'y aura pas de réelle mixité sociale dans le projet. Dans les cas où l'écart de prix entre les versions bio et non bio d'un produit de même qualité n'est pas flagrant, on ne propose que la version bio. Ainsi, les membres peuvent choisir à leur gré où

³ Il est important de dire qu'il n'y a jamais eu un moment, dans l'histoire de Park Slope, où un petit groupe des personnes, autour d'une table, se sont dit « Réfléchissons et rédigeons une charte qui va fixer nos critères pour le choix de nos produits. » La valeur la plus importante a été toujours la coopération et on constate ces critères après coup... après des années de coopération, discussion et compromis qui ont articulé les besoins réels de membres hétérogènes.

⁴ Le jugement de la qualité du goût d'un produit comporte des facteurs subjectifs, mais basés sur des réalités objectives. La dilution des goûts des produits due aux rendements trop élevés n'est qu'un exemple.

⁵ Quand il est possible. Dans les rayons fruits et légumes et le vrac reconditionné en particulier, la présence de plusieurs versions d'un même produit peut créer des erreurs récurrentes et ingérables pendant le réassort et à la caisse.

dépenser pour consommer de meilleure qualité. Sur le plan environnemental, ce mélange des prix des produits a pour résultat que plus de gens consomment de manière responsable car plus de personnes non militantes participent.

6) Responsabilité de répondre aux besoins culinaires du quartier. La coopérative occupe un espace dans le quartier où elle est implantée et, sans oublier que le projet est conçu pour ceux qui souhaitent avoir une alimentation de qualité, elle a aussi la responsabilité d'être une ressource pour le maximum de gens qui y habitent. Des populations immigrées ont souvent des habitudes culinaires qui impliquent plus de produits importés et que l'on peut difficilement trouver en version bio. Le choix de ne pas proposer ces produits revient à fermer les portes de la coopérative à ces personnes.

Un supermarché coopératif devrait prendre pour modèle l'attitude d'une bibliothèque publique : le but est d'être une ressource pour l'éducation et la culture, mais en même temps ouverte et démocratique. Pas question de limiter la gamme pour que seuls les lecteurs de Mallarmé, Castoriadis, Tchouang-Tseu, Pétrarque, Gertrude Stein, etc. se sentent réellement invités à venir. Pas d'ambiance moralisatrice. On est content que les gens viennent pour lire mais aussi, peut-être, pour discuter ensemble.

La gamme finale des produits proposés dans ce modèle est en évolution constante. Elle est déterminée par une longue et lente « conversation » entre les membres.

Tout membre a le droit de proposer des produits. Tout membre peut informer et débattre avec les autres membres sur les enjeux les plus importants pour eux (huile de palme, prix élevé de certains produits, mauvaises conditions de travail) en écrivant dans la newsletter, en discutant avec les autres coopérateurs de son équipe, en organisant un atelier. Mais aucun coopérateur, ni un petit groupe de coopérateurs, ne peut interdire la mise en vente d'un produit.⁶ Le facteur décisif qui oriente les acheteurs-salariés dans leur choix des produits à conserver ou non est le niveau des ventes : l'outil le plus démocratique qui reflète fidèlement les réelles habitudes de l'ensemble des membres. Il est possible qu'une campagne d'information sur un enjeu puisse persuader assez de membres de ne plus acheter un produit, l'éliminant ainsi. Solution plus durable, plus coopérative et moins feignante que juste l'interdire tout court.⁷

Cette attitude qui, par réflexe, commence par inclure et discuter plutôt que par interdire est essentielle pour établir la culture de coopération sophistiquée que l'on trouve à la

⁶ À La Louve, l'interdiction des produits en AG est possible, mais intentionnellement difficile. Un référendum ouvert à tous les membres, assortie d'une majorité des trois quarts, est nécessaire.

⁷ Le résultat de cette « conversation » entre coopérateurs à la Park Slope est une gamme où la présence des produits industriels-conventionnels qu'on trouverait dans un supermarché classique est très faible... mais leur présence est essentielle.

Park Slope... C'est un élément-clé de sa réussite. Mais elle a aussi une importance strictement financière : 1) une gamme trop sélective limite le nombre de personnes prêtes à rejoindre la coopérative et fera baisser, par conséquent, son chiffre d'affaires. « Ne comptez pas sur le fait que les gens prêts à coopérer comme on demande dans ce modèle poussent comme des champignons », dit Joe Holtz ; 2) établir une situation où l'on oblige les membres à acheter leurs produits conventionnels ailleurs (car on constate que même la plupart des militants bio comptent au moins quelques produits conventionnels dans leur panier) peut aussi entraîner, inutilement, une perte de chiffre d'affaires.⁸ On n'a pas ce luxe. Encore une fois : ce modèle est historiquement très précaire. Son équilibre financier est une lutte constante qui demande une extrême vigilance ... mais, si gagné, c'est justement l'autonomie financière qui en résulte qui donne espoir car cela démontre très sobrement qu'un autre modèle, basé sur la coopération et non sur la course au profit, peut marcher à une échelle plutôt grande.

⁸ Et donc la marge sur ces produits conventionnels nourrit la plupart du temps des structures capitalistes alors qu'elle aurait pu rendre plus fort la coopérative elle-même.