

Coopératives de travail, formes de pensée et pratique politique, un exemple les SCOP TI, ex Fralib

Présentation de Janine Guespin

Université d'été du PCF, Angers le 26 août 2017

1 Qu'est-ce que la Scop-Ti ?

Un article du Journal les échos, du 27-05-2015 l'explique sous le titre **Les ex-Fralib lancent leur marque d'infusions françaises 1336** et le sous titre **Les employés avaient bataillé 1.336 jours pour sauver l'ancienne usine Thé Eléphant.** • **La coopérative prévoit d'ensacher cette année 250 tonnes d'infusions.** *C'est sous la marque 1336 imprimée sur fonds pastel que sera finalement relancée la production des ex-Fralib. Soit le nombre de jours que les anciens employés d'Unilever revendiquent avoir passé à lutter contre la fermeture de l'usine de production de Thé Eléphant du groupe anglo-néerlandais à Gemenos.*

Après un an de travail sur l'approvisionnement des matières premières, la coopérative Scop-TI (pour Thé et Infusion) qu'ils ont créée veut ressusciter la filière française des plantes aromatiques et médicinales. Elle ensachera cette année 250 tonnes d'infusions de dix sortes (menthe, camomille, tilleul et verveine) produites dans le sud du pays ou au Portugal et en Algérie, faute d'alternative tricolore... La nouvelle entreprise, qui sera distribuée dans les épiceries bio et en grande surface, proposera également du thé provenant du Vietnam. Ainsi qu'une activité de sous-traitance pour les marques distributrices

On est loin de l'échelle industrielle qui faisait vivre 182 employés, occupés à produire pour toute l'Europe plus de 6.000 tonnes de sachets de thé et d'infusions avant 2011. Mais le directeur général Olivier Leberquier, qui a conduit le combat pour la survie du site au nom de la CGT, promet « un avenir durable à l'emploi local ». Au lendemain de l'accord de fin de conflit arraché en mai 2014 au groupe anglo-néerlandais, 57 ont choisi de tenter l'aventure en investissant leurs indemnités de licenciement dans la Scop. L'usine de 12.000 mètres carrés est équipée d'un parc de machines d'une valeur de 7 millions d'euros et la scop bénéficie d'un budget de 2,85 millions d'euros. Chaque salarié avait reçu 100.000 euros de prime en plus des indemnités légales. Vingt viennent d'être réembauchés, neuf de plus le seront d'ici à l'été. L'usine doit produire 1.000 tonnes annuelles pour atteindre l'équilibre. A terme, elle devrait générer 9 millions d'euros de chiffre d'affaires. « C'est maintenant que la vraie lutte commence », a conscience Olivier Leberquier.

En plus du fond pastel, ce qui la différencie des usines gérées par Unilever, pour le journal les Echos, c'est la quantité produite et le chiffre d'affaires.

J'ai interrogé Gérard Cazorla, le président de la scop-Ti. Je résume ici 2 h d'interview

Pour lui, pour comprendre la scop, il faut d'abord en comprendre la genèse, l'histoire des 1336 jours (plus de 3 ans et demi !) de lutte commencée début 2011. Comment les salariés ont-ils tenu puis gagné contre le géant Unilever ? Et comment cette lutte est-elle intimement liée au fonctionnement (et aux problèmes) actuels.

Les salariés n'ont jamais été seuls. La section syndicale CGT de l'entreprise a mené la lutte puis le démarrage de la scop, en s'appuyant sur l'aide active et les conseils des structures territoriales de la CGT, de la confédération et de la CGT agroalimentaire. Il en a émané une structure qui a évolué avec le temps aboutissant à une dizaine de personnes (dont 3 des *fralibs*) qui ont été les chevilles ouvrières des propositions et des initiatives pendant toute la lutte, en constante relation avec l'ensemble des salariés à travers de AG hebdomadaires. Cette structure d'intelligence collective a permis de faire la démonstration que le projet d'Unilever était injustifié, l'usine étant rentable (et le « coût du travail » de l'ordre de 14 centimes par paquet de plus d'un euro). L'objectif de la lutte était le maintien de l'emploi en toute priorité, mais aussi le maintien de l'outil industriel, et de la compétence, unique chez Unilever, de l'utilisation des arômes naturels. Il y avait aussi la conviction que les salariés étaient à même de faire tourner l'usine et que celle-ci était rentable, et enfin la volonté de conserver la marque *l'éléphant*, (créée en France en 1846). La lutte s'est donc développée selon trois axes interconnectés et indissociables : l'action des personnels, l'action juridique, et la constitution d'un projet viable. Face à eux le géant Unilever, son armée d'avocats, et sa volonté de ne pas céder face aux salariés.

L'action des personnels, ces 1336 jours de lutte, impliquait la garde constante et l'entretien de l'outil de travail par les salariés en grève (ce qui a même donné lieu à un affrontement violent lorsqu'Unilever a tenté de virer les salariés), et la mobilisation des salariés pour des initiatives de présentation et popularisation de la lutte (manifs, dégustations, explications...une douzaine de salariés se sont particulièrement impliqués dans ces actions d'ambassadeurs), sans compter une AG par semaine. Ce qui a à l'évidence permis de tisser de nouveaux liens entre les salariés, et de faire émerger des personnalités combattives.

La lutte juridique, contre les 4 plans sociaux d'Unilever (et grâce à la connaissance des stratégies de ce groupe) a toujours porté sur l'emploi, jamais sur des compensations financières. C'est Unilever qui a tenté, avec succès auprès de certains employés, d'acheter leur acceptation de départ par des primes de plus en plus élevées. 3 plans sociaux successifs d'Unilever ont été retoqués par la justice soit directement soit en appel. Mais la multinationale a tenté de ne pas tenir compte des décisions de justice ce qui a conduit à une lutte dure où les travailleurs ont été privés de rémunération pendant plusieurs mois.

Et puis, contre le projet de démantèlement d'Unilever, il fallait proposer un projet, et celui-ci, bâti avec l'aide des syndicats et, un peu plus tard, les conseils de l'union locale des scops a, au bout d'un an seulement, pris la forme d'une scop, la seule forme juridique compatible avec l'ensemble des objectifs de la lutte. L'idée que la scop pouvait être une solution viable a pris corps progressivement à travers les AG, et finalement, au bout du bout, 56 personnes y ont adhéré en 2015. (78 avaient été débauchées par Unilever par des primes importantes - et la propagande sur l'impossibilité de la

tentative en dépit du fait qu'A. Montebourg, alors ministre de l'industrie, après l'expertise d'un médiateur, avait déclaré le projet viable).

Mais cela n'aurait pas suffi sans les autres liens. Liens de solidarité des acteurs régionaux de gauche : la ville voisine d'Aubagne tant que le maire en a été communiste a fourni des repas par exemple ; la communauté de communes de Marseille alors socialiste a racheté, sous pressions d'A. Montebourg, les terrains et les machines. Liens de solidarité syndicale et politique -notamment le PCF, et avec de très nombreux citoyens, qui ont pesé sur les décisions politiques (y compris celle de F. Hollande qui a réussi à régler des difficultés et des embûches de dernier moment lors de la création de la scop). Elles ont aussi permis une solidarité financière ayant rendu possible la traversée de plusieurs épisodes de lutte sans salaires.

Tout ceci a abouti, le 26 mai 2014 à la signature d'un accord de fin de conflit avec Unilever. Il restait 76 salariés en lutte. (notons qu'alors que les discussions n'avaient jamais porté sur l'indemnité de licenciement, lors de l'accord final, les syndicalistes ont pu se prévaloir des montants que la firme avait proposé aux travailleurs pour les pousser à désertir la lutte, pour obtenir une indemnité (100 000 euro) bien supérieure à celle initialement proposée . La scop pouvait voir le jour, mais ils n'ont pas obtenu la marque l'éléphant, ce qui représentait un premier handicap important. L'autre problème était lié à la métropole de Marseille, qui avait acquis les terrains, sous la gauche, et dont la direction de droite ne voulait les leur louer que moyennant un loyer exorbitant.

L'intervention de F.Hollande et, toujours, la lutte des travailleurs a permis de diminuer un peu les prétentions à volonté destructrice de l'administration de droite, mais le loyer dû reste beaucoup trop élevé. En revanche, pendant la lutte, et au cours des liens tissés dans la région est née l'idée que la production devait être locale le plus possible (évidemment pas pour le thé) mais également équitable et naturelle.

Là encore, cela demande du temps et du travail. Par exemple, les tilleuls de Buy les baronnies, qui alimentaient les tisanes l'éléphant, avaient été abandonnés par Unilever en 2009 et on ne reconstitue pas en un clin d'oeil une production de tilleul.

Finalement, une scop de 56 sociétaires a pu embaucher ses premiers salariés en mai 2015, et débiter sa production en novembre 2015. Ils sont en ce moment 46 salariés tous sociétaires sauf un.

Mais quel genre de scop ont ils créé ? Légalement il n'y a que très peu de règles : la règle « une personne, une voix » lors des votes de l'AG est la plus connue, il y a aussi l'obligation d'avoir des réserves non partageables et d'y verser une partie des bénéfices. Pour le reste, la scop décide et certaines scops sont gérées de fait comme des entreprises privées. Mais pas une scop qui a vu le jour après 1336 jours de lutte menée par la CGT ! C'est là que l'histoire est nécessaire pour comprendre la suite.

La scop est donc dirigée par son assemblée générale qui se réunit au moins une fois par an (souvent plus en fonction des besoins), un conseil d'administration élu par l'AG qui se réunit une fois par trimestre, et un comité de pilotage composé de 3 personnes qui rend compte devant le CA et l'AG. Un des principes est de tout présenter à l'AG, dans une transparence aussi grande que possible

Une des premières décisions a concerné les salaires. Après de très nombreuses discussions, un travail en commissions sur 3 scénarios possibles, puis un vote des sociétaires 10 jours après que les

conclusions des commissions aient été diffusées, la solution retenue a été celle de salaires différenciés en fonction des métiers, mais avec la différence la plus petites possible entre eux, ce qui donne des salaires net avec 13^e mois s'échelonnant de 1600 euros à 2000 euros pour le cadre (il n'y en a qu'un pour le moment, le directeur général). A noter que certains salariés/sociétaires ont perdu du salaire.

Il y a aussi eu le besoin de formations pour remplir des tâches nouvelles ou sans spécialiste présent et des plans de formation ont aussi été élaborés. L'objectif de la scop est le maintien d'un emploi durable permettant une vie digne.

Est-ce à dire qu'il n'y pas de conflits à l'intérieur ? Non. Le statut de sociétaire, (salarié/patron), n'est pas si facile à endosser dans notre monde capitaliste, et tout le monde n'est pas toujours prêt à se passer de donneur d'ordre. Les conflits se règlent par la discussion et parfois un travail en assemblée générale. ***Et le syndicat d'entreprise dans tout ça ?*** Non seulement il n'a jamais été abandonné (le président et le directeur général sont précisément des cadres syndicaux CGT), mais il vient de reprendre de la vigueur avec l'élection de deux délégués du personnel. Il est clair que le rôle national du syndicat dans le luttes présentes et futures n'a pas changé. En revanche le rôle du syndicat dans l'entreprise ne peut plus être la lutte contre « le patron ». Il y a toute une nouvelle ***expérience qui se forge en fonction des nouvelles relations au sein de la scop***, comme faire remonter les conflits et participer à la dynamique.

Pour autant tout n'est pas facile. La nouvelle direction et l'AG ont eu tout à apprendre de la gestion. La survie de l'entreprise dépend pour le moment de la grande distribution, ce qui la fait passer sous les fourches caudines du marché le plus impitoyable, et des banques qui refusent d'aider au nécessaire renflouement de trésorerie. Aussi la Scop développe un réseau de relations auprès de distributions alternatives, AMAPs, associations, collectivités territoriales de gauche, et une association de solidarité (fraliberthé) qui fédère tous les citoyens qui souhaitent s'impliquer et aider à a survie de cette forme non capitaliste d'entreprise (les « ambassadeurs » qui diffusent les productions et veillent à leur présence dans la grande distribution). Pour le moment cette forme de diffusion représente 30 % de la production. Les citoyens, conscients de l'atout que représente la vie de la scopTi peuvent donc intervenir au niveau de la distribution et au niveau de la trésorerie. *Mais ce faisant, ne tissent-ils pas de nouveaux liens, de nouvelles relations, dont le devenir peut être très intéressant dans la mesure où ils soutiennent souvent aussi d'autres coopératives ? A travers ces soutiens citoyens, est peut être en train de se constituer un vaste réseau national, solidaire et alternatif qui pourrait devenir, s'il est soutenu politiquement notamment, un outils d'émancipation important ?*

Dans toute cette description, vous avez sûrement réalisé l'importance extrême des relations, des interactions et de l'histoire. La Scop-Ti n'existe que par les liens d'abord syndicaux mais pas seulement, son fonctionnement, ses valeurs se sont forgés dans la lutte, dans les discussions/interactions internes. Dans la résolution des contradictions. Toute cette histoire nécessite, pour être comprise et racontée, d'utiliser une manière de penser bien différente de celle

utilisée non seulement par le journal les échos, et la presse dominante en général, mais même par chacun de nous quand on n'y prend pas garde, car elle nous est enseignée dès l'enfance. Je l'appelle la forme de pensée dominante, et je vais vous montrer en quoi consistent les différences entre cette forme de pensée et celle nécessaire à dire et comprendre la scop-Ti et que je désignerai comme la *pensée dialectique du complexe*.

2 Les 3 formes de pensée occidentales

La manière dont nous pensons n'est pas « naturelle ». Elle nous semble telle parce qu'on baigne dedans depuis la plus tendre enfance, mais la pensée chinoise par exemple est différente, et même en occident on peut distinguer, en gros, trois formes de pensée : la pensée dominante actuelle cartésienne, statique, réductionniste, linéaire, duale : la pensée dialectique issue, pour nous communistes du matérialisme dialectique de Marx ; et la pensée du complexe qui émane de pratiques scientifiques se développant depuis un demi siècle dans la plupart des disciplines des sciences exactes ou de sciences humaines voire juridiques.

La pensée dominante est dite *cartésienne* car elle consiste à diviser tout objet ou processus en ses parties, analysées séparément et immobilisées pour ce faire, et qui est donc *statique*, ne s'intéresse pas aux transformations. Elle est *réductionniste* car elle implique que l'objet ainsi divisé est égal à la somme de ses parties, elle est dite *linéaire* parce qu'elle dit que l'effet est toujours proportionnel à la cause et que causes et effets se succèdent linéairement, elle est dite *duale* parce que, basée sur le principe du tiers exclu (quelque chose est soit vrai soit faux), elle construit ses représentations autour du couple, « ou bien, ou bien », et refuse toute contradiction.

C'est ainsi que pour les Echos, la Scop -Ti se décrit comme une série de propriétés, son statut juridique de scop, ses clients et ses fournisseurs, son chiffre d'affaires, la forme de ses produits, voire même la couleur de l'emballage...bref, tout sauf l'essentiel.

La pensée dialectique, que plusieurs d'entre vous connaissent, envisage la totalité dans laquelle est plongée l'objet ou processus, et met l'accent sur les transformations, dues aux rapports entre les choses, et parmi ces rapports aux **contradictions**, non pas les contradictions logiques qui restent absurdes, mais les contradictions réelles. C'est ainsi que la scop Ti est définie par une situation de contradiction entre son mode de gestion non capitaliste et la nécessité pour sa survie d'être soumise aux « lois du marché » capitaliste. Cette contradiction n'a pas échappé à la multinationale Unilever, ni à la droite qui gère la métropole de Marseille, et qui tentent de faire capoter cette expérience montrant qu'il y a une vie hors du capitalisme. C'est pour cela inversement que le PCF ne se contente pas de vouloir un monde débarrassé du capitalisme, il soutient dès maintenant la lutte de la Scop-Ti, pour aider à sa réussite et sa pérennisation.

La pensée du complexe est plus récente et n'est pas formalisée. C'est moi qui nomme ainsi la forme de pensée qui est commune à toutes les disciplines qui s'intéressent aux objets ou processus complexes, forme de pensée qui émane donc de pratiques scientifiques, mais aussi de pratiques sociales ou politiques. Un objet ou un processus complexe est formé d'éléments dont les interactions déterminent le comportement et le devenir. Naturellement, on peut étudier ou décrire un objet

complexe avec la forme de pensée dominante ; C'est ce qu'à fait les Echos avec la scop-Ti. Mais que signifie l'envisager avec la pensée du complexe ?

Pour faire bref, je distingue deux étapes.

La première étape consiste à prendre en considération l'ensemble des interactions qui déterminent les transformations du système considéré. Il s'agit donc d'essayer de comprendre les rapports entre un « tout » et ses parties, l'analyse des seules parties, comme l'analyse du tout seul, ne permettant pas de comprendre le rôle des interactions. On voit tout de suite que cette démarche est proche de celle de la pensée dialectique, et j'aime utiliser le terme de *pensée dialectique du complexe* pour souligner à la fois leur proximité et leur complémentarité. (la pensée du complexe n'envisage pas prioritairement les contradictions). Pour la ScopTi ce sont toutes les interactions syndicales d'abord, celles des liens de solidarité, mais aussi les interactions avec Unilever dont on nous a dit que la connaissance de ses stratégies a été importante, celles avec les collectivités territoriales, et leurs modifications en fonction de la conjoncture politique, et celles avec le système capitaliste global, à la fois dans ses réalités économiques et ses défenses idéologiques. Et surtout, la situation actuelle de la scopTi ne peut pas être comprise en dehors de son histoire, de l'histoire des luttes et des transformations. La scop Ti n'est pas, comme le croit les Échos, la somme de ses caractéristiques comptables, elle est un organisme vivant dont les propriétés et les caractéristiques émergent de son histoire et de toutes ses interactions, internes, entre les sociétaires, et externes, positives comme négatives.

La description par Gérard Cazorla de la scop Ti (même résumée par moi pour tenir compte des contraintes horaires de ce débat) est donc un excellent exemple de ce qu'est une pensée dialectique du complexe pour décrire un processus complexe. C'est aussi une preuve que cette forme de pensée émane des pratiques de ceux qui travaillent et vivent dans la complexité, car Gérard, pas plus que nous tous, n'a appris les sciences de la complexité à l'école. Cependant, même pour cette première étape, je pense qu'il est *bon de prendre conscience* de ce mode de pensée, et de sa différence d'avec la pensée dominante. Bon de faire comprendre aux interlocuteurs comment une description comme celle des échos, exacte certes mais oh combien réductrice, ne permet pas de comprendre de quoi il s'agit. Pire encore, elle peut *empêcher* de mettre en oeuvre tout le potentiel émancipateur du statut de scop. La discussion le dira, mais c'est une *question que je voudrais vous poser* : n'y-a-t-il pas des scops où le mode de pensée dominante a freiné le développement coopératif, a tiré la scop vers le mode de fonctionnement traditionnel ? C'est une question difficile car il y a à la fois la forme et le contenu. Mais la forme, cette habitude de disséquer les processus en leurs parties vues comme indépendantes et statiques est une très forte alliée d'un contenu axé sur TINA (*there is no alternative, il n'y a pas d'alternative*). Autrement dit, je propose que la discussion porte notamment sur la manière de décrire d'autres scops avec la forme de pensée dialectique du complexe et de voir si une telle description permet d'avancer dans la compréhension de ce qui se passe, et donc dans la possibilité de le transmettre et de l'améliorer au besoin.

Une autre caractéristique mise en évidence par cette première étape de description est la formation d'un réseau d'interactions. Imaginons des boutons sur une table, qu'on relie 2 par 2, au hasard par des fils. Lorsqu'il y aura autant de fils que la moitié des boutons, on pourra soulever quasiment tous les boutons à l'aide d'un seul de ces fils. Les interactions créés, par exemple autour des associations

comme *fraliberthé*, *les amis de la belle Aude* etc...pourront elles un jour, si suffisamment d'acteurs participent à plusieurs, aboutir en un réseau solide de producteurs et consommateurs de coopératives ? Ne serait-ce pas une des conditions pour résister durablement à la malveillance délibérée du capitalisme ?

Cette première étape de la pensée du complexe n'est difficile que parce qu'elle va à l'encontre des habitudes, ce qui est une véritable difficulté. Mais j'ai bien dit première étape. En effet, il y a plus, et là cela devient moins évident, et peut demander une certaine formation, dont je pense qu'elle vaut la peine. En effet, comme je vous l'ai dit la pensée du complexe est ce qui est commun aux multiples disciplines qui travaillent avec des objets ou systèmes complexes, dans des domaines aussi différents que la physique ou la psychologie, la biologie ou le droit. Et ce qui est commun, ce n'est pas seulement cette démarche dont j'ai parlé, c'est bien plus. La plupart des systèmes complexes (définis je le rappelle comme des ensembles d'interactions entre des éléments, interactions qui causent les transformations du système), ont des comportements, des modes de transformation, qui se ressemblent et qui ne ressemblent pas aux transformations simples qu'on apprend à l'école. Tous les systèmes complexes ne présentent pas toutes les formes de comportement, et surtout pas toutes à la fois, mais le fait que ces comportements se retrouvent en physique, en biologie, dans les rapports sociaux etc..., suggère fortement que certains d'entre eux pourraient se retrouver dans de nombreux systèmes, et que les rechercher (ce que j'appelle **la deuxième étape**) pourrait suggérer des solutions à des problèmes difficilement solubles à l'heure actuelle.

Attention, il ne s'agit pas d'une méthode clefs en mains, mais **d'une boîte à outils**. Plus vous avez d'outils, plus avez de chances de trouver celui dont vous avez besoin pour résoudre votre problème. On sait que certains outils se sont avérés historiquement fondamentaux pour permettre des avancées considérables ; la roue pas exemple, ou la poulie, mais pas pour planter un clou ! Je considère que la pensée dialectique du complexe fait partie de ces outils conceptuels nouveaux qui doivent aider à prendre à bras le corps des problèmes complexes qui se multiplient actuellement où les interactions sont devenues omniprésentes. Mais il faut le faire à bon escient, et cela demande de l'entraînement, et une certaine connaissance de ces outils.

Et pour commencer voyons les **réseaux** : ils ont toute une série de propriétés bien étudiées en mathématiques, qui montrent des comportements différents selon la structure des interactions, et qui pourraient être utiles si on réfléchit à l'aide à apporter à la constitution d'un réseau autour des coopératives.

Ce qui a une importance particulière, ce sont les **boucles de rétroaction**, interactions qui ont une influence majeure sur le comportement d'un système complexe. Comme leur nom l'indique il s'agit d'interactions qui se bouclent sur elles mêmes. A influence B qui influence A. on parle aussi de **causalité circulaire**, ce qui fait horreur à la pensée dominante. La plus connue est le **thermostat** qui maintient la température constante. Une hausse température a une influence négative sur la chaudière qui s'arrête et fait baisser la température, ce qui a une influence positive sur la chaudière qui se rallume etc... Donc, si, un thermostat étant réglé trop bas, vous poussez la chaudière, cela ne servira pas à remonter la température, la seule façon de le faire est de modifier le réglage du thermostat (ou de le casser). Mais si vous ne savez pas qu'il y a un thermostat, vous êtes démunis Or cela se produit aussi dans des systèmes sociaux car des boucles de rétroaction qui possèdent un

nombre impair de relations négatives (et que l'on nomme boucle de rétroaction négative) se comportent comme un thermostat, c'est à dire stabilisent un processus. Si il y a une boucle de rétroaction négative dans un système, et que vous essayez de le modifier, sans modifier cette boucle, vous n'y parviendrez pas, et vous ne pourrez pas comprendre pourquoi vous n'y parvenez pas. . Le relativement faible nombre d'entreprises qui cherchent à acquérir le statut de scop, n'est il pas dû, pour une part, à la conviction qu'on a fait acquérir aux ouvriers qu'ils ne sauraient pas faire le 'boulot des patrons' ? Si c'est le cas, ce n'est pas la peine de vanter les mérites de la démocratie à l'entreprise, cela ne peut au mieux que renforcer la crainte d'échec. Trouver l'éventuelle boucle de rétroaction qui maintient un système stable n'est pas une démarche habituelle, mais peut s'avérer extrêmement utile pour changer d'état du système. (attention cependant, il y a le plus souvent plus d'une cause, et la conviction de leur capacité par les ouvriers est nécessaire mais ne suffit pas à supprimer la lutte des classes).

Mais les **boucles de rétroaction positives** sont encore plus importantes quoique moins bien connues ; c'est le cercle vicieux ou vertueux, c'est *il pleut toujours ou c'est mouillé, on ne prête qu'aux riches...* La sagesse populaire s'en est bien saisie. Dans un système complexe, la présence d'une boucle de rétraction positive peut indiquer qu'il y a deux états possibles du système, et la boucle maintient le système dans un des deux états. Elle est constituée d'interactions qui se renforcent mutuellement (avec un nombre pair de relations négatives). (attention elle n'est pas forcément bonne ou positive au sens moral du terme). Ainsi, en disant que le système coopératif était une folie, Unilever a tenté de le discréditer auprès des travailleurs ; mais pour ceux qui ne faisaient pas confiance à Unilever, cela a eu j'imagine comme conséquence de leur faire prendre encore plus espoir dans la forme coopérative. (boucle positive à deux relations négatives).

Rechercher les possibles boucles de rétroaction dans les interactions qui existent au sein d'un système peut être une manière de déceler des forces ou des faiblesses inattendues et de pouvoir s'en servir ou y remédier. Je n'ai pas les moyens de faire ce travail dans l'exemple de la scop Ti, mais je suis convaincue qu'il serait utile. Par exemple ce qui tourne autour de l'adhésion à l'idée ou au travail dans la coopérative pourrait donner lieu à ce genre d'analyse, et permettrait peut être d'aider à résoudre certains problèmes ?

Il y a bien d'autres comportements inhabituels des systèmes complexes. Pour en illustrer quelques uns je prendrai l'exemple de la mayonnaise. On ajoute de l'huile dans l'oeuf et les autres ingrédients en battant, et, à un moment donnée, tout le bol « prend en masse » et le liquide plus ou moins visqueux se transforme en un gel délicieux. Que s'est il passé ? La nature des ingrédients n'a pas changé. On peut les analyser de la manière la plus fine possible un à un, selon la méthode cartésienne, on ne comprendra pas comment la mayonnaise a pris. Ce qui a changé c'est la quantité d'huile dans l'émulsion eau/huile qui se forme en battant. (l'eau venant de l'oeuf). Et pour une certaine valeur critique du rapport eau/huile, les interactions entre les molécules du mélange ont changé et ont donné ce gel. **La prise de la mayonnaise illustre plusieurs propriétés** des systèmes complexes. Le fait qu'une toute petite modification du rapport eau/huile, près d'une valeur critique, entraîne une modification considérable de l'ensemble de l'aspect du système. (c'est aussi ce que, en dialectique on nomme **le saut qualitatif** ou changement de la quantité en qualité). En physique on appelle cela une **transitions de phase** du 2^e ordre, et en mathématiques, **une bifurcation**. Cela

illustre aussi la formation cohérente d'une organisation dans le bol (ce gel) sans que l'une des molécules n'ait donné l'ordre de faire le gel. (*auto-organisation*). C'est aussi ce qu'on appelle une *émergence*, c'est à dire la formation d'une structure globale nouvelle (*niveau* de l'ensemble du bol) dont les propriétés ne découlent pas directement des propriétés des constituants, mais de leur *organisation*. (le tout n'est pas égal à la somme des parties) . Or ne voit-on pas se produire des comportements du même genre dans des conditions complètement différentes? les applaudissements synchrones dans une salle de concert lorsque le chef d'orchestre a baissé sa baguette, sont également une auto-organisation, et les révoltes dites « des banlieues » quand une bavure policière vient s'ajouter à une trop longue liste d'humiliations, n'ont elles rien en commun avec la prise de la mayonnaise ? Et la « *prise* » de l'idée de passage en coopérative, ne se produit-elle pas parfois comme une émergence ?

Émergence, bifurcation, niveau, organisation, auto-organisation ne sont pas les seuls concepts ou comportements inhabituels communs à des systèmes complexes qui peuvent être complètement différents. Il n'est pas question ici de les décrire tous, et encore moins de les expliquer. Ils demandent un certain degré d'investissement, que j'ai essayé d'aider avec mon livre écrit sans mathématiques à l'usage de militants¹, et je travaille partout où je peux à faire avancer l'idée qu'on doit enseigner cela dès l'école. ***Le complexe n'est pas forcément compliqué !***

Et maintenant place à la discussion, sur l'intérêt , l'utilité, la pertinence de la pensée dialectique du complexe pour la scop-Ti, mais aussi pour d'autres Scop, Scic ou CAE.

1 Émancipation et pensée du complexe ed du croquant coll . Espaces Marx 2015