

De la conviction à la gestion

Table ronde

Dans le concret du développement d'une entreprise coopérative, comment définir son éventuelle «plus value», pour ses sociétaires, et pour son environnement ?

Béatrice Poncin (Oxalis, SCOP multi-activités en monde rural, Savoie), Michel Lulek (Ambiance-bois, Société à participation ouvrière de charpente-ébénisterie-décor, Creuse), Gilles Bousquet (Latitude, SCOP de cartographie, Lyon), Jean-Charles Violi (Bourgeois, SCOP industrielle de métallerie fine, Haute-Savoie) témoignent sur ce point des acquis et des zones de difficulté de leurs expériences.

Economie et Humanisme : *Votre rapport au travail a-t-il changé depuis que vous êtes actifs et responsables au sein d'une coopérative ?*

Béatrice Poncin : D'évidence : changer le rapport au travail rentrait dans nos objectifs. Après des expériences de travail dans des contextes hiérarchisés, c'est un changement que de créer un mode de fonctionnement dans lequel on peut appliquer certaines valeurs. Nous avons fait le choix de l'entreprise de petite taille, car elle laisse possible la pratique du consensus.

Michel Lulek : Je n'ai jamais travaillé autrement que sous forme coopérative. A Ambiance-Bois, notre travail s'intègre dans un projet, une construction commune. Il est un aspect au sein d'un tout cohérent, qui est tout simplement notre vie. Et cette perspective de décloisonnement du travail par rapport aux autres aspects de notre vie privée, associative, ou militante fait partie de notre projet de départ (1).

Gilles Bousquet : Notre manière d'envisager le travail (à Latitude) est très différente de celle-ci, puisque parmi les coopérateurs la volonté de cloisonner vie professionnelle et vie privée domine parmi nous. Pour ma part, et après avoir expérimenté cela dans des métiers et emplois très divers, l'attitude de référence, au travail, est de s'engager au-delà de sa compétence de base, par exemple par l'entraide vis-à-vis des collègues en difficulté, par l'action syndicale, ou encore par des rapports de dialogue constructif avec l'encadrement.

En coopérative ou non, les motivations humaines de chacun, son envie de se battre pour tel ou tel but, sont présentes à l'identique, et donnent au travail son sens.

Jean-Charles Violi : Mon grand-père nous disait : " celui qui a travaillé, qu'il ait ou non gagné de l'argent, et qui laisse derrière lui quelque chose pour les plus jeunes, c'est un homme bien ". Je suis depuis toujours sur cette base-là par rapport à mon travail, en coopérative ou non.

(1) Cf l'ouvrage, *Ambiance Bois, le travail en partage*. L'aventure d'un collectif autogéré, Utovie, 1998.

Mais la formule coopérative apporte beaucoup par rapport au travail : il faut que les salariés sachent dans quel but ils travaillent et, en coopérative, c'est clair : on ne travaille pas seulement pour pouvoir consommer, mais aussi pour laisser quelque chose derrière nous. Le système coopératif " un homme, une voix " permet de contrer l'égoïsme de chacun : on n'a du pouvoir qu'ensemble.

B.P. : Travailler pour laisser des choses derrière nous : voilà la question fondamentale.

A Oxalis nous laisserons quelque chose à ceux qui nous suivent, même si notre entreprise en tant que telle disparaît, en ayant prouvé que l'on peut travailler collectivement sans rapports de concurrence ou d'esclavagisme. Le rôle d'entraînement que nous pouvons avoir par rapport au territoire rural où nous agissons est également important à nos yeux.

Mais le moment présent compte aussi : nous voulons que toute l'action commune contribue à l'épanouissement de chacun, et l'aide à dépasser ses propres limites, aussi bien sur le plan personnel que professionnel.

E.H. : *Votre adhésion à la forme coopérative s'est en fait trouvée en correspondance avec votre conception du travail ; ce n'est pas le cadre coopératif qui a coloré votre rapport au travail...*

B.P. : Ce qui prime est effectivement notre inspiration, notre motivation profonde.

J.Ch.V. : L'exploitation dont j'ai été témoin dans les entreprises non coopératives, où j'ai travaillé depuis l'âge de 14 ans, m'était devenue insupportable. Voilà pour moi une explication importante de mon choix actuel.

valeurs républicaines

M.L. : Choisir un fonctionnement coopératif, c'est tout bonnement adopter, dans le champ de l'économie, des valeurs qui nous paraissent normales sur le registre politique, ou dans la vie personnelle : les valeurs de la devise républicaine tout simplement, qui dans beaucoup de cas semblent interdites de séjour dans l'économie.

E.H. : *Lors des embauches, quels sont les critères de recrutement que vous privilégiez ? Quelle est l'importance des critères strictement professionnels et des critères davantage liés au projet coopératif ?*

G.B. : Au sein de la SCOP Latitude, les embauches n'ont jamais été faites sur le critère d'adhésion coopérative, mais sur les savoir-faire professionnels. Et faute d'un travail de sensibilisation suffisant de ma part et de celle des premiers coopérateurs, nous sommes aujourd'hui en retrait par rapport à un projet coopératif de fond.

B.P. : Le recrutement se fait dans notre SCOP par cooptation, et par rapport au désir des nouveaux collègues de s'intégrer dans notre projet global, dans un projet

de vie lié à un territoire rural. Par ailleurs, nous sommes pluriactifs, et notre activité n'est pas avant tout technique. Les compétences plus spécifiques, chacun peut donc les acquérir en marchant. "Tous capables", tel a souvent été notre slogan.

J.Ch.V. : A l'embauche, je porte attention à l'attitude des personnes vis-à-vis de ceux qui les entourent. Celui qui n'est pas solidaire, même si c'est un bon professionnel, on ne le garde pas. L'égoïsme a déjà une telle emprise parmi les salariés-sociétaires qu'il faut veiller à ne pas l'aggraver par les embauches. Intégrer dans une coopérative un cadre qui n'a pas de recul par rapport à la logique du "gagner plus" et du mépris de l'autre que transmettent les grandes écoles, c'est ouvrir au loup la porte de la bergerie !

M.L. : Nous savons nous aussi par expérience à quel point le projet coopératif est fragile, et peut être menacé par un ou deux nouveaux collègues qui ne le partagent pas. Nos embauches correspondent donc à des rencontres, dans lesquelles la compétence professionnelle compte bien moins que la motivation pour notre projet global (travailler autrement, mutualisation des biens et des projets, revitalisation rurale, etc.). Par la suite, chacun trouve sa place.

Cette logique peut représenter un frein sur le plan économique, elle peut générer de temps à autre des dysfonctionnements techniques, mais elle est vitale.

E.H. : *Est-ce le rapport différent au capital qui change aussi le regard que l'on porte sur son travail ?*

M.L. : Le capital, dans notre entreprise, est à sa place d'instrument de l'action.

B.P. : Il a aussi pour fonction de formaliser l'engagement des coopérateurs. A la différence par exemple du secteur associatif, dans lequel même le salarié le plus militant n'est que salarié.

J.Ch.V. : L'apport en capital des coopérateurs a du sens en ce qu'il leur permet à la fois de participer à une entreprise qui durera après leur propre départ (2), et de percevoir au moment de leur passage à la retraite, si l'entreprise marche bien, un revenu supplémentaire, qui peut être important.

décider ensemble

E.H. : *Comment se prennent les décisions concernant le travail ? Notamment celles qui ont des implications sur le travail de chacun ?*

J.Ch.V. : Les prises de décisions jour après jour ne sont pas différentes en SCOP de celles des autres entreprises. Ce qui diffère, c'est le débat autour de la stratégie d'entreprise, les réunions régulières entre coopérateurs, dont les syndicats critiquent parfois l'existence... Mais à propos des décisions elles-mêmes, il faut savoir trancher, et ne pas dévier.

M.L. : A Ambiance-Bois, nous avons l'habitude de prendre collectivement les décisions importantes, soit en conseil, soit en assemblée (3).

(2) Du fait de la constitution des "réserves impartageables".

B.P. : Lorsque la ligne directrice est claire, la prise de décision ne pose pas de problème. Le leader, c'est le projet.

Les décisions stratégiques sont donc prises collectivement, au cours de réunions-bilans qui permettent de réexprimer les orientations d'Oxalis. A l'intérieur de ce cadre, les décisions de fonctionnement sont à l'appréciation des responsables de secteurs d'activité. Cela devient une question de bon sens. Quant aux décisions qu'il faut prendre suite à des imprévus, ou des demandes extérieures, notre choix est, dans certaines limites, de récuser l'urgence et de laisser mûrir l'option qui fera consensus.

E.H. : *Comment le volet " formation " est-il intégré dans le projet et le quotidien de votre coopérative, qu'il s'agisse de la formation strictement professionnelle ou de la formation coopérative ?*

B.P. : On prend le temps d'une formation sur le tas : faire avec la personne, mais aussi lui laisser la place de prendre des initiatives et le droit à l'essai-erreur en expérimentant par elle-même. C'est valable à la fois sur les tâches à accomplir et sur la gestion globale de l'entreprise. Cette pratique a une valeur humaine indéniabile, même si elle nous a parfois mis en difficulté sur le plan économique.

Mais la formation ne correspond pas seulement à des acquisitions précises sur une période donnée. On apprend sans cesse en se frottant aux autres.

J.Ch.V. : Chez Bourgeois, la formation coûte très cher à l'entreprise, y compris pour des formations coopératives. Mais le résultat n'est pas à la hauteur de cette dépense. Un certain nombre des coopérateurs n'ont pas acquis une attitude de formation.

M.L. : Le pragmatisme nous guide pour les formations professionnelles. Par contre, pour la formation à la coopération, les données ne sont pas si simples : peut-on se former à un fonctionnement coopératif ? C'est difficile, voire impossible. On l'apprend seulement en le vivant quotidiennement. La coopération, ce n'est pas un savoir, c'est une pratique.

Ce qui fait en définitive notre identité, ce n'est pas fondamentalement notre capacité de construction-bois etc. mais notre projet collectif. Et c'est cela qui doit être transmis. Avec le réseau REPAS (4) nous avons travaillé la question, d'où la mise au point depuis 1996 d'un parcours de " compagnonnage " ouvert à ceux qui veulent découvrir d'autres façons d'entreprendre. A ce niveau également, logique de partage d'expérience et non approche didactique.

J.Ch.V. : Le fonctionnement coopératif lui-même, avec ses procédures de décision collective, génère un besoin de formation. Pour pouvoir prendre part à la marche de la coopérative, tous doivent avoir un minimum de formation économique.

Mais pour ce qui est de la formation à l'esprit coopératif, au risque d'être dût, je dirais qu'on est coopérateur ou qu'on ne l'est pas, et cela se joue dès l'école maternelle ! Je suis persuadé de perdre mon temps à essayer de faire comprendre la coopé-

(3) Ambiance-Bois est une Société Anonyme à Participation Ouvrière ; une part de son capital est donc détenue par des associés non-travailleurs, et certains travailleurs ne sont pas actionnaires.

(4) Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires.

ration à des personnes foncièrement individualistes. Notre SCOP fête ses vingt ans en 2001, et 30 à 40 % des coopérateurs ne le sont toujours que sur le papier.

la coopération, une culture

Les actions de formation ou les efforts de tous, encadrement, collègues, ou même Comité d'entreprise n'y changent presque rien. C'est pour cela que l'embauche est un moment-clé pour la poursuite d'une action coopérative.

B.P. : La coopération, c'est une culture, pas un savoir. Et on en est effectivement plus loin quand on a vécu, dès les premières années de scolarisation, des situations de compétition et non de coopération entre élèves. Mais réussir ensemble un objectif commun, cela peut s'apprendre aussi à l'école.

G.B. : C'est vrai que les égoïsmes sont tenaces. Mais je suis persuadé que si l'on met en place au sein d'une SCOP - ce que d'ailleurs je n'ai pas fait - une formation bien cohérente à la coopération, les personnes peuvent évoluer.

E.H. : *La référence coopérative a-t-elle des implications sur ce que l'on accepte ou non de produire ?*

B.P. : Bien sûr, la forme et le fond sont liés. Produire des biens nuisibles pour la société ou la planète serait pour nous impossible. La façon de produire et les caractéristiques de ce qu'on produit sont aussi importantes. Il faut viser la cohérence entre tous les maillons de la chaîne.

M.L. : En soulignant que ce choix n'est pas avant tout une question de statut juridique. Pour nous, il y a convergence entre les deux. Mais l'éthique n'est pas la propriété des coopératives ; et à l'inverse, on peut bien envisager que des coopérateurs produisent n'importe quoi.

J.Ch.V. : Débat difficile... Devons-nous refuser de livrer des fours à l'armée ?

M.L. : Je ne sais pas. En tout état de cause, l'option que vous prendrez n'est pas, à mon avis, en relation directe avec le choix de travailler en coopérative.

G.B. : Nous n'avons pas refusé des commandes de cartographie pour des raisons éthiques, du fait des caractéristiques du donneur d'ordre. Et nous en avons accepté, par exemple pour le Commissariat à l'Energie Atomique, qui auraient pu tout autant être repoussées... Au démarrage d'une société, quelle qu'elle soit, il faut savoir saisir les marchés. Et comme dans le cas de la SCOP Bourgeois, avec ses 250 salariés, on ne peut se permettre de refuser largement des commandes, au risque de mettre l'emploi en difficulté.

Cette question de l'éthique de nos productions coopératives est donc complexe, et renvoie aussi à des arbitrages et des convictions assez personnels.

J.Ch.V. : Les seuls clients à qui nous refusons de livrer sont les groupes et institutions dans la ligne du Front National.