

Etude ARO (par Elisabeth Bourguinat) : Coreba



Résumé

Dans le cadre de l'enquête ARO (Autonomie et responsabilité dans les organisations), il a paru intéressant de comparer le mode de fonctionnement des entreprises dites « libérées » à celui des SCOP (Sociétés coopératives et participatives) qui, de par leur statut, pratiquent depuis longtemps des principes tels que l'autonomie des salariés et l'allègement de la hiérarchie intermédiaire, et y ajoutent, ce qui n'est pas anodin, la propriété du capital pour les salariés.

L'exemple de COREBA (Coopérative ouvrière de réseaux électriques du bassin de l'Adour) semble particulièrement éclairant dans la mesure où elle résulte, elle aussi, d'une « libération ». En effet, elle est née, en 1983, du rachat d'une entreprise de travaux publics par ses salariés, qui l'ont transformée en coopérative avec l'objectif de pouvoir continuer à travailler au Pays Basque.

Aujourd'hui, COREBA est une entreprise prospère. Elle compte 98 salariés/coopérateurs, réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros en 2018, a accumulé de solides réserves financières et continue à faire vivre son modèle coopératif.

Je connais COREBA depuis longtemps, car mon frère David Bourguinat y est entré il y a vingt ans et m'en a souvent parlé. En 2004, j'ai organisé une conférence à l'École de Paris du management avec le président de l'époque, Alain Dubois, et mon frère. Pour la réalisation de la présente enquête, j'ai à nouveau interrogé ce dernier, en dehors de son travail, ainsi que le président actuel, Didier Olhasque. J'ai échangé quelques mots avec des ouvriers rencontrés lors de la visite de l'agence de Morlaàs, mais je n'ai pas pu procéder à de véritables entretiens supplémentaires, car tout le monde semble très pris dans l'entreprise. Je me suis également appuyée sur le compte rendu de la conférence de 2004 (*COREBA, une coopérative basque dans le BTP*, École de Paris du management, séminaire Vies collectives, 11/03/04), sur le livret d'accueil remis aux nouveaux salariés, et sur le site Internet de l'entreprise, scop-coreba.com.

Alain Dubois faisait partie des seize fondateurs de COREBA et il a désormais pris sa retraite.

Didier Olhasque a un brevet de technicien topographe. Après son service militaire, il a travaillé pendant deux ans et demi chez un géomètre, mais n'appréciait pas le caractère arbitraire des ordres que celui-ci lui donnait : « *Un jour, il fallait faire le travail de telle manière ; le lendemain,*

il fallait le faire d'une autre façon. » Deux membres de son équipe de rugby lui ont proposé de rejoindre COREBA. Il a été recruté en 1988 pour effectuer des relevés de lignes aériennes. Sa rémunération était inférieure de 10 % à son salaire précédent, mais il a accepté le poste car il était très sensible à la confiance qu'on lui témoignait. Au bout de deux ans, le client pour lequel il travaillait (EDF) ayant décidé de privilégier les lignes souterraines, COREBA a proposé à Didier Olhasque de se former aux études en souterrain. Après quelques années de bureau d'études, il est devenu conducteur de travaux, puis responsable des travaux et, depuis 2015, il préside le conseil d'administration de COREBA.

David Bourguinat est titulaire d'un CAP dans un domaine vers lequel il a été orienté et qui ne l'intéressait pas beaucoup. Dès la fin de ses études, il a préféré chercher un autre métier. Alors qu'il travaillait comme ouvrier agricole en intérim et se sentait exploité par ses employeurs, il a été recruté en 1998 par COREBA pour conduire un tracteur avec une grue de levage. Il a été formé successivement à tous les métiers de l'entreprise (conduite de pelles mécaniques et de poids lourds, montage de lignes aérienne, raccordement de câbles aériens et souterrains hors tension et sous tension, installation de réseaux de gaz, d'eau, d'éclairage public) et il est passé progressivement du niveau d'opérateur à celui de chef d'équipe, puis de chargé d'affaires, puis de conducteur de travaux.

1 Nature de l'activité

1.1 Secteur

COREBA est une entreprise de travaux publics orientée sur l'installation de réseaux d'électricité, de téléphonie, d'éclairage public, de gaz et d'eau potable.

1.2 Taille, organisation

L'entreprise compte 98 salariés et recourt régulièrement à l'intérim, qui lui sert de vivier de recrutement.

D'après Didier Olhasque, elle a franchi un cap difficile à 40-50 salariés, taille qui était trop grande pour certaines activités et trop petite pour d'autres mais, aujourd'hui, elle a la bonne dimension pour répondre aux appels d'offres, même si elle reste un « *petit Poucet* » par rapport à certains de ses concurrents tels que Eiffage, Ineo, Spie, Bouygues, etc.

Récemment, elle a constitué un GIE avec cinq autres petites entreprises locales (dont une SCOP et quatre entreprises classiques) afin de répondre à un appel d'offres de 100 millions d'euros sur 5 ans pour la création d'un réseau de fibre optique sur l'ensemble du département des Pyrénées atlantiques. Le GIE a permis à ces entreprises de remporter l'appel d'offres, qu'aucune d'entre elles n'aurait pu gagner seule.

1.3 Contrôle de l'organisation (actionnariat, tutelle...)

La totalité du capital est détenue par les salariés-coopérateurs. Les statuts de COREBA prévoient que tout salarié a l'obligation de devenir coopérateur dans les trois ans qui suivent son embauche, ce qui suppose qu'il achète des parts de capital correspondant à six mois de son salaire. A défaut, il est considéré comme démissionnaire. Ce capital peut être constitué soit par un apport personnel, soit par prélèvement sur le salaire à raison de 5 % par mois, soit par une combinaison des deux.

Lors du départ en retraite, le capital est remboursé à l'ex-coopérateur en cinq ans, à sa valeur nominale.

1.4 Caractéristiques des employés

L'entreprise compte 17 métiers différents, répartis entre : la production (66 % des salariés), les fonctions support achats/magasin/maintenance (9 %), l'administration (9 %), les études (9 %), les conducteurs de travaux et chefs de chantier (7 %).

Pour Didier Olhasque, deux fonctions support gagneraient à être renforcées, la gestion des ressources humaines et la gestion financière.

Les personnes assurant les fonctions support ont, pour la plupart, des diplômes correspondant à ces fonctions, et sont entrées dans l'entreprise via des contrats d'apprentissage. En revanche, les opérationnels sont souvent peu diplômés, recrutés via l'intérim et formés en interne.

Le facteur entre le salaire le plus bas et le salaire le plus élevé de l'entreprise étant inférieur à 3, conformément aux statuts de la SCOP, les rémunérations de l'encadrement sont plus faibles qu'ailleurs, d'où une large place faite à la promotion interne.

Quand j'interroge Didier Olhasque sur la place faite à la diversité, il me répond que quelques personnes d'origine non basque ont été recrutées récemment, y compris des Parisiens, et que, de façon surprenante, elles se sont très bien intégrées et donnent toute satisfaction...

Il y a quelques années, l'un des monteurs aériens de COREBA était une femme, mais elle a quitté l'entreprise. Aujourd'hui, les femmes sont présentes exclusivement dans les bureaux, et quelques-unes siègent au conseil d'administration. Elles représentent 13 % de l'effectif et 8 % des administrateurs.

Lors de la création de la SCOP, en 1983, la moyenne d'âge était de 28 ans. En 2018, elle est de 42 ans.

Le turnover est faible, même si, selon Didier Olhasque, « avec l'arrivée des générations Y et Z, les gens ont de plus en plus envie de bouger ». D'après David Bourguinat, « c'est comme partout, les gens viennent et puis repartent, sans dire pourquoi », mais il me précise qu'il s'agit essentiellement des intérimaires, les salariés étant beaucoup plus stables.

En 2017, de façon tout à fait exceptionnelle, l'entreprise a connu, outre 7 départs à la retraite, 3 licenciements pour faute grave et 11 départs volontaires. Didier Olhasque impute cette vague de départs à l'inquiétude qu'a provoquée le renouvellement, en 2017, de quatre marchés de travaux pluriannuels représentant 70 % de l'activité, et aussi aux turbulences qui ont marqué son arrivée à la tête de COREBA, après les 19 ans de présidence de son prédécesseur.

Sur les 11 personnes parties volontairement en 2017, une seule est allée chez un concurrent. Les autres, soit ont changé de métier, soit ont rejoint des collectivités territoriales, notamment des communautés de communes. Un de ces salariés, qui était parti en tenant des discours très critiques sur COREBA, est revenu au bout d'un an seulement car il n'était pas satisfait de son nouvel emploi, ce qui, selon Didier Olhasque, a largement contribué à calmer l'hémorragie.

L'encadrement n'a pas été touché par ces départs.

1.5 Culture d'entreprise

Lors de la conférence de 2004, Alain Dubois avait cité trois grandes valeurs de l'entreprise : « *la communication et la transparence ; la motivation et la responsabilisation des salariés ; l'attachement au pays, qui les pousse à s'investir dans le développement et la réussite de l'entreprise* ».

De ces trois valeurs, c'est la troisième qui semble la plus vivante aujourd'hui ; c'est en tout cas celle que Didier Olhasque cite en premier. Le slogan de COREBA est toujours « *vivre et travailler au pays* », ce qui va de pair avec une autre valeur fondamentale, le fait de pérenniser l'entreprise et les emplois. Cette volonté, qui a été à l'origine de la création de la SCOP, continue à l'animer aujourd'hui. Par exemple, lors du partage du gros contrat sur la fibre optique au sein du GIE, Didier Olhasque a veillé à « *ne pas prendre un trop gros marché* », afin de ne pas mettre l'entreprise en danger à la fin du contrat, ni d'avoir à licencier du personnel. Il a préféré ajuster le volume d'embauches au nombre de départs en retraite prévus pendant la même période, afin que l'entreprise puisse « *digérer* » ce gros contrat sans perturbations.

Une autre valeur étroitement liée à l'objectif de pérenniser l'entreprise est l'importance accordée à la qualité et à la satisfaction des clients. Elle est sans doute également héritée de l'origine de COREBA, quand la jeune coopérative, pour convaincre les banques de lui prêter de l'argent, s'était vue dans l'obligation de présenter un bilan positif dès la première année.

La culture de COREBA est aussi marquée par ce qui fait la grande spécificité des SCOP, le fait que les décisions sont prises par un conseil d'administration élu par l'ensemble des coopérateurs, selon le principe « *un homme, une voix* ». Le conseil d'administration de COREBA comprend 12 membres. Il élit son président, est renouvelé par tiers chaque année, et se réunit au minimum six fois par an. Pour David Bourguinat, le conseil d'administration de COREBA est assez représentatif des différentes catégories de personnel. Il comporte même « *de plus en plus de gens du terrain, ce qui est un peu un problème, parce que les opérateurs voient surtout leurs difficultés immédiates, comme le manque de matériel, et pas forcément les sujets de long terme. Heureusement, le Codir leur fait des suggestions, qu'ils valident ou pas.* »

Il est déjà arrivé que le président de COREBA soit révoqué par les coopérateurs. En 1996, à la fin de l'assemblée générale, le président a énuméré les noms des candidats sortants, dont il faisait partie ainsi que le responsable de gestion, et a demandé s'il y avait d'autres candidats. De façon imprévue pour une partie des salariés, notamment ceux des bureaux, deux opérateurs ont levé la main et, à la surprise générale, ont été élus, tandis que le président et le responsable de gestion ont été évincés. Cet épisode a, manifestement, marqué les esprits. Comme le souligne Didier Olhasque, le président « *est assis sur un siège éjectable, et sans parachute doré* ». S'il veut faire avancer des idées ou des projets qui lui tiennent à cœur, il doit passer énormément de temps à discuter avec les coopérateurs, à les écouter, et à s'efforcer de persuader la majorité d'entre eux, sans quoi il risque de ne pas durer à son poste.

Cette nécessité de convaincre génère, en contrepartie, une forte capacité de mobilisation des équipes. Récemment, m'explique Didier Olhasque, une opportunité de marché très intéressante s'est présentée à Saint-Gaudens, en Haute-Garonne, c'est-à-dire au-delà des limites habituelles

d'intervention de COREBA. Répondre à cette offre supposait que les équipes restent là-bas quatre jours par semaine, du lundi au jeudi, ce qui a été le cas : « *A ma grande surprise, se réjouit Didier Olhasque, des salariés se sont portés volontaires, sans problème.* » Par comparaison, il cite le cas d'une entreprise concurrente où, face à l'arrivée d'un très gros contrat et d'un alourdissement de la charge pour les salariés, les démissions se multiplient.

1.6 Position dans la filière éventuelle

COREBA répond directement à certains appels d'offres.

Le reste du temps, elle est sous-traitant de rang 1, et plus rarement de rang 2.

L'une de ses activités, l'implantation de lignes aériennes dans des sites montagnards, peut être considérée comme une niche, mais elle n'est pas particulièrement rémunératrice.

1.7 Localisation

COREBA a son siège à Hasparren, au Pays Basque, et possède une deuxième agence à Morlaàs, en Béarn, avec une répartition de 75 % des salariés au Pays Basque et 25 % en Béarn. Les deux agences exercent les mêmes métiers. Elles réalisent des chantiers dans l'ensemble des Pyrénées atlantiques, mais aussi dans les Landes et les Hautes-Pyrénées.

Pour se transformer en SCOP, elle s'est appuyée sur l'exemple de Mondragon, une très grosse coopérative du Pays Basque du sud, et sur celui d'autres petites coopératives locales.

COREBA fait partie de l'Union nationale des SCOP et son président participe régulièrement aux réunions de cette fédération, qui lui permettent d'échanger sur les bonnes pratiques des SCOP.

1.8 Différenciation

COREBA est confrontée à deux types de concurrents. D'une part, de grands groupes comme Eiffage, Ineo, Spie, Bouygues, qui ne disposent pas forcément du même nombre de salariés sur place, mais qui, d'après Didier Olhasque, peuvent néanmoins faire de « *gros coups* », pour lesquels COREBA n'a pas la bonne dimension. Par ailleurs, ces grandes entreprises possèdent souvent des matériels qu'une PME ne peut pas s'offrir. Le principal atout de COREBA face à ces grands groupes, notamment auprès des collectivités territoriales, est « *de faire travailler des gens d'ici* », et aussi d'être plus réactive en cas de besoin de dépannage.

D'autre part, COREBA est confrontée à des entreprises locales de taille équivalente à la sienne (de 50 à 100 salariés, ou 300 pour la plus grosse d'entre elles, ETPM). Vis-à-vis de ces concurrents, elle semble ne pas avoir beaucoup d'autres leviers que celui des prix, car, d'après Didier Olhasque, « *les donneurs d'ordres préfèrent malheureusement souvent le moins-disant* ». David Bourguinat souligne toutefois que COREBA est souvent en avance sur ses concurrentes locales pour l'adoption de nouvelles technologies. Par exemple, elle a été la première, il y a dix

ans, à adopter le géoréférencement centimétrique : *« Enedis et GrDF exigeaient que leurs prestataires adoptent cette technique ou recourent à des sous-traitants qui en disposaient. Nous avons été les premiers à la pratiquer nous-mêmes, en achetant le matériel et en nous formant. »*

A la suite de la violente tempête de 1999, EDF avait fait appel à des entreprises européennes pour réparer les dégâts, et, pendant une dizaine d'années, COREBA a été confrontée à une concurrence particulièrement rude d'entreprises espagnoles et italiennes. Mais d'après Didier Olhasque, *« Elles sont toutes reparties aujourd'hui »*, car les clients se sont rendu compte que la qualité, les conditions de sécurité et les finitions de chantiers n'étaient pas les mêmes qu'avec les entreprises locales.

Sur son site Internet, COREBA met en valeur quatre atouts : l'importance qu'elle accorde à la prévention de la santé, de la sécurité et de l'environnement ; la qualité, avec notamment les certifications ISO 9001 obtenue depuis 2001 et ISO 14001 obtenue depuis 2016 ; son expérience de 35 ans ; sa disponibilité pour répondre aux demandes des clients.

1.9 Contraintes de conformité et de sécurité

En tant qu'entreprise de travaux public intervenant notamment sur des réseaux d'électricité et de gaz, COREBA est soumise à de très importantes contraintes de sécurité et, d'après David Bourguinat, à un nombre infini de contrôles : *« Quand les inspecteurs de GrDF et Enedis viennent sur un chantier, ils regardent si tout le monde porte les casques, les fluos, les chaussures de sécurité, si tous les engins ont les papiers à jour, si on a rempli la DICT [Déclaration d'intention de commencement de travaux] et les autres documents. »*

COREBA a fait récemment l'objet d'un contrôle effectué à la demande d'un de ses clients, lui-même soumis à un audit. Le client avait cité COREBA en pensant que cette entreprise était l'un de ses prestataires le plus respectueux des contraintes réglementaires. Le contrôleur a néanmoins trouvé de nombreux points à améliorer, comme le raconte Didier Olhasque : *« Je me suis fait 'plaquer au sol', pour employer une expression 'rugbyistique', mais cela a été un mal pour un bien. En un mois, on a procédé aux achats de matériels qui manquaient et organisé les compléments de formation nécessaires, en nous faisant accompagner par notre client. L'un des salariés, qui nous alertait régulièrement sur tel ou tel manque, et à qui j'avoue que j'avais tendance à répondre 'Tu arrives à travailler sans tout ça, non ?', est devenu notre référent en la matière, et notre client a bien apprécié nos efforts. Grâce à cet épisode, j'ai réussi à lui faire remonter les tarifs lors de la dernière négociation... »*

2 La dynamique de transformation

2.1 Contexte et motivations de la transformation

En 1983, le patron de l'entreprise Berck, qui emploie alors 25 salariés, décide de prendre sa retraite et envisage de vendre son entreprise à un groupe du BTP. Pour les salariés, c'est une catastrophe : ils tiennent beaucoup à travailler au pays et, en cas de cession à un groupe et de pénurie de travail, ils risquent d'être envoyés loin de chez eux. Une partie d'entre eux décide de reprendre l'entreprise à leur compte sous la forme d'une SCOP. Le patron, Roland Berck, y est totalement opposé. Pour le convaincre de leur vendre l'entreprise, les salariés doivent le menacer de démissionner en bloc, en sorte qu'il n'aura plus qu'une coquille vide à vendre. Il se résout finalement à leur céder l'entreprise, à un prix moins élevé que s'il l'avait vendue à un grand groupe.

2.2 Comment et par qui le processus a-t-il été initié ?

La démarche a été collective, même si certains des vingt-cinq salariés n'ont pas été d'accord pour se transformer en SCOP. Seuls les seize salariés qui acceptaient le statut coopératif ont été conservés dans les effectifs de la nouvelle entreprise.

2.3 Pilotage du processus de transformation

Les fondateurs de la SCOP se sont inspirés du modèle de Mondragon, un groupe industriel coopératif du Pays Basque du sud, qui comptait 4 000 à 5 000 salariés à l'époque, et en comprend 80 000 aujourd'hui. Pour rédiger les statuts et effectuer le montage juridique, ils se sont fait aider par quelqu'un qui avait travaillé à Mondragon. Ce dernier est devenu salarié coopérateur et a été élu président du conseil d'administration.

2.4 Quel périmètre ?

L'ensemble de l'entreprise est devenu une coopérative. L'agence de Morlaàs a été créée ultérieurement et fait également partie de la SCOP.

2.5 Difficultés rencontrées

S'agissant d'une démarche collective, avec laquelle tous ceux qui sont restés étaient d'accord, les difficultés ont été celles que rencontre toute petite entreprise : réunir du financement et trouver des clients, ou les conserver.

Pour constituer le capital, chaque salarié a apporté vingt mille francs, somme à laquelle se sont ajoutées les primes de licenciement. Pour les fondateurs, c'était un montant considérable, car ils étaient très jeunes et n'avaient pas beaucoup d'argent de côté.

Seule une banque locale, la banque Inchauspé, a accepté de les soutenir, au vu des comptes des années précédentes et surtout du bilan positif acquis dès la fin de la première année.

Le client principal, EDF, constatant que les salariés étaient les mêmes qu'avant, a accepté de leur faire confiance, tout en restant vigilant. Pour relever le défi, les premiers coopérateurs ont dû baisser les tarifs et, la première année, travailler de douze à quatorze heures par jour, en étant sous-payés.

Le samedi matin était consacré à la formation interne, délivrée par les plus expérimentés. Ces formations étaient bénévoles pour les formateurs et non rémunérées pour les formés.

2.6 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Les règles de la SCOP sont restées à peu près les mêmes depuis la fondation, à quelques détails près.

Par exemple, au départ, un salarié disposait d'un délai d'un an seulement pour devenir coopérateur. Depuis, ce délai a été porté à trois ans.

Une autre modification a été introduite par Didier Olhasque dans l'organisation "en râteau" que la SCOP avait adoptée au départ. Jusqu'alors, le président était le recours universel, vers lequel chacun se tournait en cas de problème. À la suite d'un audit que Didier Olhasque a fait réaliser lors de son arrivée à la tête de l'entreprise, et d'une formation au management qu'il a suivie pendant dix mois à raison de trois jours par mois, il a fait adopter le principe d'un échelon hiérarchique supplémentaire, celui de directions qui viennent s'insérer au-dessus des conducteurs de travaux et des chargés d'affaires, et a nommé quatre directeurs : un directeur administratif et financier (lui-même), un directeur des études pour l'agence de Hasparren, un directeur des travaux également pour l'agence de Hasparren, un directeur d'exploitation à Morlaàs. Ces quatre personnes se réunissent au sein d'un comité de direction (ou *Codir*) qui réfléchit à la stratégie de l'entreprise et prépare les délibérations à soumettre au conseil d'administration.

Un comité équivalent se réunissait déjà du temps du prédécesseur de Didier Olhasque, de manière informelle, sans qu'aucun de ses membres ait le titre officiel de directeur et sans que soit employé le terme de *Codir*. La volonté exprimée par Didier Olhasque d'officialiser les directeurs et le *Codir* pendant la période de transition avec son prédécesseur a provoqué un conflit avec ce dernier. Didier Olhasque a néanmoins nommé des directeurs et les a réunis régulièrement, mais, jusqu'à récemment, sans appeler ces réunions *Codir*. Aujourd'hui, cette nouvelle instance est, d'après lui, bien acceptée, surtout à Hasparren. A Morlaàs, d'après David Bourguinat, la plupart des coopérateurs continuent à s'adresser directement au président plutôt qu'aux directeurs, car ceux-ci ne viennent qu'une fois ou deux par an sur place.

Didier Olhasque espère que ces derniers vont réussir à prendre progressivement leur place, non seulement pour le soulager d'une partie de sa charge de travail, notamment managériale, mais aussi (avec leur accord, dit-il) pour servir de « fusibles » : « *Si j'apparais comme la 'faucheuse', en cas de conflit, c'est moi qui valse.* » Or, non seulement Didier Olhasque n'a pas envie d'être récusé, mais il a constaté, lors de l'éviction du président en 1996, que cet épisode avait été désastreux pour l'image de l'entreprise. Il se souvient encore des réactions de certains clients : « *Non mais vous êtes complètement fous, de virer votre président ? Vous avez vu ça où ? C'est quoi cette boîte ?* ». Certains d'entre eux avaient été tellement scandalisés qu'ils avaient cessé de faire travailler COREBA.

Pour éviter cette situation, non seulement les directeurs sont censés prendre progressivement en charge l'aspect disciplinaire (David Bourguinat confirme que ce sont eux qui s'occupent de sanctionner les dérives, et non le conseil d'administration, dont ce n'est pas le rôle), mais ils ne sont plus membres du conseil d'administration, ce qui leur permet de ne pas être soumis au vote des coopérateurs, contrairement au président. Comme le souligne Didier Olhasque, « *Il n'est pas possible de devoir sa place à ceux qu'on est censé sanctionner, ou alors on est obligé d'être super gentil... Et si on applique les règles, on se fâche avec ses meilleurs copains, ceux qui se disent 'c'est mon copain, donc il va me laisser faire'* ».

En cas d'éviction du président, les directeurs resteraient en place, puisque cette fonction n'est pas élective, et ils assureraient la continuité. Didier Olhasque me précise toutefois que, si tel ou tel d'entre eux "dérivait" trop, les coopérateurs feraient pression sur le président pour remettre de l'ordre. Bref, le mécanisme d'horlogerie paraît savamment équilibré.

Parmi les modifications apportées au fonctionnement de la SCOP, David Bourguinat signale aussi l'apparition de chefs de chantiers, qui n'existaient pas auparavant. Les conducteurs de travaux étant débordés, les chefs de chantier sont chargés d'être « *les yeux du conducteur de travaux* », ce qui lui permet de rester davantage au bureau. Cela dit, d'après lui, cela fonctionne bien à Hasparren, et pas tout à fait encore à Morlaàs.

Plus fondamentalement, David Bourguinat déplore une certaine perte de l'esprit coopératif, visible par exemple dans le fait que les gens rechignent, désormais, à donner du temps bénévole pour assister aux réunions à Hasparren ou encore que, lorsqu'il propose à quelqu'un de se former à un nouveau métier, la première question de l'intéressé porte sur le salaire qu'il aura dans sa nouvelle fonction, plutôt que sur le métier lui-même. Il pense que les salariés sont beaucoup moins nombreux qu'avant à être « *amoureux de COREBA* » et attribue cette évolution au fait qu'il y a eu beaucoup d'embauches en peu de temps. Il se demande aussi si ce n'est pas lié au fait que dans le secteur des travaux publics, les gens sont « *de plus en plus pauvres et de plus en plus 'à cran'* », à COREBA comme ailleurs. Il note, d'ailleurs, qu'il y a beaucoup de "gilets jaunes" dans l'agence de Morlaàs.

Pour Didier Olhasque, c'est notre société qui a changé, ainsi que le rapport au travail, en particulier depuis l'instauration des 35 heures. Le travail n'est plus aussi central qu'avant dans la vie des gens. Il est cantonné à une partie du temps seulement. Pendant leurs heures de travail,

les membres actuels de COREBA sont, d'après lui, tout aussi investis et motivés que la génération du début. En revanche, ils ont tendance à considérer que les heures additionnelles (par exemple pour assurer des dépannages le week-end ou pour assister à des réunions) doivent rester exceptionnelles et devraient être rémunérées. De plus, le fonctionnement des familles a changé : « *Souvent, maintenant, les mamans travaillent aussi, et ce sont les papas qui vont chercher les enfants à l'école le soir.* » Pour lui, c'est à COREBA de s'adapter à tous ces changements.

En 2004, Alain Dubois présentait « *la communication et la transparence* » comme des valeurs clés de COREBA. Aujourd'hui, David Bourguinat estime que « *la communication n'est pas vraiment le point fort de l'entreprise.* » Par exemple, en ce qui concerne les résultats de l'entreprise, les coopérateurs n'ont d'informations précises qu'au moment des deux réunions annuelles. En 2018, ils ont appris lors de la réunion de la mi-année que l'objectif en chiffre d'affaires n'était pas atteint, et lors de la réunion de Noël, que l'écart avait été rattrapé.

Selon lui, en ce qui concerne l'agence de Morlaàs, ce défaut de communication est aussi lié au fait que cette agence, qui représente 25 % des effectifs de COREBA, n'est représentée que par une seule administratrice parmi les douze membres du conseil. La personne en question n'a pas toujours le temps de donner les informations oralement, et peu de gens ont le temps de lire les comptes rendus affichés au mur. « *Avant, se souvient David Bourguinat, il y avait quatre membres de l'agence de Morlaàs au conseil d'administration, et dès le lendemain, voire le soir même, par téléphone, on avait des infos.* » Il a essayé de faire des propositions pour que l'agence de Morlaàs soit davantage représentée au conseil, mais en vain : « *On en a reparlé, mais c'est resté comme ça. Un jour, Morlaàs n'aura plus du tout d'administrateur au conseil. Cette situation n'est pas juste.* »

2.7 Bilan macro et impact de la transformation

L'objectif de la transformation en SCOP a été atteint : l'entreprise et les emplois locaux ont été pérennisés. De plus, en 35 ans, l'effectif est passé de 16 à 98 salariés, soit un facteur supérieur à 6.

3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

3.1 Le cadre

L'assemblée générale ne participe pas à la définition de la stratégie ni des objectifs. Cela dit, d'après David Bourguinat, l'objectif est simple et connu de tous : « *Faire 1 million d'euros de chiffre d'affaires par mois.* » D'après Didier Olhasque, « *Cet objectif peut et doit évoluer suivant la stratégie mise en place par le CA.* ». Il précise qu'« *Il n'existe pas d'objectif individuel mais plutôt des objectifs collectifs définis dans la 'politique de la direction', qui sont la pérennisation de la coopérative, la préservation du personnel, la prévention des risques.* »

L'assemblée générale sert surtout à faire approuver les comptes et à élire le conseil d'administration. Comme dans de nombreuses associations, l'analyse des comptes reste relativement sommaire. D'après David Bourguinat, « *Pendant l'exposé du commissaire aux comptes, les gens n'écoutent pas vraiment. On n'est pas des spécialistes, alors on n'y comprend pas grand-chose. Il faudrait se pencher là-dessus plus profondément. Ensuite, le président demande 'Qui s'abstient ? Qui vote contre ?', et conclut 'Les comptes sont approuvés à l'unanimité' »*

La deuxième fonction de l'assemblée générale, qui consiste à élire le conseil d'administration, est prise beaucoup plus au sérieux, comme on l'a vu. Depuis 1996, le risque d'éviction des dirigeants par la base est devenu crédible.

Le rôle du conseil d'administration est également tout à fait important. Didier Olhasque m'explique que lors des réunions du GIE sur le contrat concernant la fibre optique, les patrons d'entreprises classiques ne s'inquiétaient pas de savoir si leurs salariés allaient adhérer au projet ou pas : ils seraient obligés de suivre. Didier Olhasque, lui, en sortant de réunion, se demandait comment il allait présenter les choses au conseil d'administration. Il sait que pour tout nouveau sujet, il doit procéder avec prudence et par étapes, d'autant que « *tout ce qui se dit au conseil d'administration va aussitôt sortir du conseil et être discuté entre tout le monde* ». S'il propose trop brusquement quelque chose de radicalement nouveau, il sait qu'il va se heurter à un « *non* » d'office.

Les statuts réservent cependant quelques prérogatives au président, par exemple la possibilité de faire auditer l'entreprise. Quelques années avant lui, son prédécesseur l'avait envisagé et avait soumis l'idée au conseil, qui l'avait repoussée, moins par opposition sur le fond qu'en raison du prix élevé de l'opération. Lorsque Didier Olhasque est devenu président, il a décidé de ne consulter personne et de lancer un audit, dont le coût (100 000 euros) lui a été amèrement reproché par certains coopérateurs qui lui disaient « *Ah ! C'est facile de dépenser l'argent de tout le monde, hein !* », et dont les résultats ont été très mal perçus par son prédécesseur, qui y a vu une forme de sanction de sa gestion. Didier Olhasque reconnaît que depuis, il est beaucoup

moins tenté de prendre des décisions seul, et passe systématiquement par le conseil d'administration. D'ailleurs, il n'a pas encore mis en œuvre toutes les mesures recommandées par l'audit : « *Ça se fera au fil du temps, il ne faut pas tout bouleverser.* »

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

Au total, aujourd'hui, l'organigramme comporte cinq niveaux : le président du conseil d'administration, les directeurs, les conducteurs de travaux, les chefs de chantier, les chefs d'équipe ; au même niveau que les conducteurs de travaux, on trouve les chargés d'affaires et, en dessous, les chargés d'études.

L'écart de salaire va de 1 à un peu moins de 3, limite fixée par les statuts.

D'après David Bourguinat, il n'y a pas vraiment de marqueurs hiérarchiques. À part le président, qui a son propre bureau, tout le monde travaille en *open spaces* de tailles variables. Les directeurs ont droit à des voitures de fonction (ils participent à l'achat et aux frais des véhicules) et les conducteurs de travaux et chargés d'affaires, à des voitures de service, mais personne n'a de « *grosse bagnole* », même pas le président.

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Certaines fonctions sont regroupées à Hasparren, essentiellement la comptabilité et le service achats.

Il n'y a pas de création de nouvelles fonctions support, de type « *coaching personnalisé* » ou « *knowledge management* ».

Didier Olhasque est très vigilant sur l'inflation des fonctions support : « *La partie administrative est de plus en plus lourde, et si on n'y faisait pas attention, tous les jours on pourrait créer un nouveau poste. Quand on prend un stagiaire, il trouve sans problème quelque chose à faire, par exemple dans la qualité ou ailleurs, et comme il le fait bien, on aimerait le garder, mais ce ne serait pas raisonnable.* »

3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

David Bourguinat constate que les différences qui démarquaient COREBA de ses concurrents s'amenuisent peu à peu : « *Il y a dix ans encore, je t'aurais parlé de l'investissement personnel des salariés et de l'intérêt qu'ils portent à l'entreprise. Aujourd'hui, ceux qui sont vraiment attachés à l'entreprise se comptent sur les doigts de la main. Plus ça va, et plus COREBA se cale sur le style d'une entreprise normale. La seule différence, c'est qu'on a intérêt à travailler en commun pour faire fructifier notre capital, et malgré ça, il faut quand même rappeler aux gens ce qu'ils ont à faire.* »

Didier Olhasque le trouve trop pessimiste et ne partage pas son avis. Le fait que les coopérateurs sont les propriétaires de l'entreprise constitue vraiment une différence essentielle : *« C'est notre entreprise, et ce qu'on fait, c'est pour nous. Le bénéfice est partagé à parts égale entre tous. C'est ça, la différence majeure avec les entreprises classiques, où c'est le patron qui empoche le bénéfice. »*

Selon lui, une autre grande différence avec les concurrents est qu'au sein de COREBA, on discute beaucoup plus qu'ailleurs : *« Il y a des réunions à tous les étages, réunions de chefs d'équipe, réunions par métiers, etc. Dans les autres entreprises, les chefs décident et les autres suivent, ce qui fait que la plupart des gens se désintéressent de l'entreprise. Chez COREBA, le fait de pouvoir discuter de tous les sujets permet de sensibiliser tout le monde à la bonne marche de l'entreprise. »*

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

Pour Didier Olhasque, « *Il y a des 'autonomes' à tous les niveaux.* » Les directeurs, bien sûr, mais aussi les conducteurs de travaux, les chargés d'affaires, les chefs de chantier, les chefs d'équipes, à ceci près que ces derniers doivent en référer, pour certaines choses, aux conducteurs de travaux. Même les opérateurs peuvent être plus ou moins autonomes, mais ils sont malgré tout obligés de faire ce que leur impose le chef d'équipe.

En revanche, il déplore que tous ceux qui pourraient être autonomes ne le soient pas. Il suspecte le téléphone mobile d'avoir fait beaucoup de dégâts : « *Avant, on se démerdait : 'Punaise, j'ai oublié ce truc. Je ne vais pas le dire, sinon je vais me faire engueuler. Je vais me débrouiller autrement et demain, je reviendrai avec ce qu'il faut'. Maintenant, on téléphone : 'Il me manque tel matériel, tu pourrais me l'apporter ?' Ou alors : 'J'ai un problème, je fais comment ? – Envoie moi une photo, je te dirai'. On envoie la photo, on discute, certains ont besoin de prendre l'avis de cinq personnes différentes avant de se décider : on perd un temps fou. Je préfère que les gens prennent une décision, bonne ou mauvaise : ça permet d'avancer, et on verra bien après.* »

David Bourguinat, qui est conducteur de travaux, se dit « *autonome à 100 %* ». Il se fait juste rappeler à l'ordre par Didier Olhasque quand, faute de temps, il n'envoie pas assez vite les factures aux clients.

C'était la même chose quand il était chargé d'affaires : « *Tu arrives le matin, tu t'organises comme tu veux. Tant que les études sont faites à temps pour qu'il y ait du boulot pour les équipes de chantier, personne ne te dit rien.* »

Selon lui, les chefs de chantier, eux aussi, organisent leur travail comme ils le veulent : « *Il y a dix façons différentes d'organiser un chantier. Soit tu dis 'c'est la mienne qui compte'. Dans ce cas, les chefs de chantier vont te le faire au ralenti pour te prouver que tu avais tort. Soit ils font comme ils veulent et ils vont le faire vite pour te prouver qu'ils avaient raison.* » Quant aux opérateurs de base, « *Soit on a affaire à un jeune, à qui il faut tout expliquer de A à Z ; soit on a affaire à un ancien, et dans ce cas, on ne va pas lui apprendre son métier.* »

Quand je lui demande par qui il se sent jugé dans l'entreprise, il hésite. A la question de savoir si c'est surtout Didier Olhasque qu'il cherche à impressionner favorablement, il répond : « *Même pas, parce que je le vois rarement et qu'il ne me demande aucun compte. Je veille juste à ne pas faire traîner les factures.* »

Et quand je demande à Didier Olhasque par qui lui-même se sent jugé, il me répond, dans un grand éclat de rire : « *Par tout le monde !* » Il y a deux ans, il se disait « *Heureusement qu'ils*

n'ont pas à voter pour moi cette année... » mais, désormais, il pense avoir commencé à gagner la confiance des coopérateurs et ne semble pas trop inquiet pour l'élection qui aura lieu dans quelques mois.

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Ce sont les conducteurs de travaux qui établissent le planning des chantiers. D'après David Bourguinat, ils répartissent les équipes en fonction des besoins, mais ils tiennent également compte de la distance entre le domicile et le lieu de chantier, afin d'éviter que les salariés aient trop à se servir de leur voiture personnelle. Ils sont également ouverts aux propositions alternatives : *« Souvent, je pose la question aux gens : 'Qu'est-ce que tu en penses, ça te paraît bon comme ça ?' Dernièrement, j'avais prévu trois chantiers différents dans la même journée pour un des ouvriers. Il a trouvé une autre façon de faire et je l'ai laissé s'organiser. Ce qui compte, c'est que le travail soit fait. »*

4.3 Organisation de l'entreprise

Pour David Bourguinat, c'est le Codir qui gère l'organisation de l'entreprise, en se faisant éventuellement aider par des intervenants extérieurs. Il souligne d'ailleurs que la création du Codir a été suggérée par les consultants qui ont mené l'audit, de même que l'instauration de tableaux de suivi pour la facturation, par exemple.

Pour lui, ce n'est pas aux coopérateurs de base de s'occuper de l'organisation de l'entreprise : *« Déjà, c'est pas mon rôle de m'occuper de ça, parce que je ne fais pas partie du CA, et en plus, sincèrement, il y a plein de choses dont j'aimerais m'occuper, mais je n'ai pas le temps. »*

Didier Olhasque confirme que les changements d'organisation se sont souvent opérés avec l'aide d'intervenants extérieurs. Beaucoup de coopérateurs, en effet, ont du mal à modifier leurs habitudes : *« On a toujours fait comme ça, pourquoi on changerait ? »*.

Lors de la période de turbulence de 2017, il a fait appel à une association pour initier une démarche de SQVT (Santé et qualité de vie au travail). Un psychologue et un ergonome ont organisé des groupes de travail pour discuter de ce qui n'allait pas et résoudre de petits problèmes *« qui peuvent paraître sans importance, mais sur lesquels les gens bloquaient »*, par exemple *« le fait que les gens venaient se servir au magasin sans noter ce qu'ils avaient pris. »* Selon Didier Olhasque, les embauches de nouveaux salariés ont également permis de donner un nouvel élan et de faire évoluer certaines choses.

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

Les objectifs de l'entreprise sont définis par le conseil d'administration, sur proposition du Codir.

C'est Didier Olhasque qui a nommé lui-même les directeurs, mais ses choix paraissent légitimes et ne semblent pas soulever d'objections. D'après David Bourguinat, « *Il a pris le chef d'agence de Morlaàs, le plus ancien des conducteurs de travaux d'Hasparren et le chargé d'affaires de Hasparren avec lequel il avait le plus d'affinités.* »

4.5 Confiance et contrôle

Pour David Bourguinat, la confiance est poussée très loin à COREBA, avec très peu de contrôles, d'autocontrôles et de sanctions. D'après lui, il faut vraiment commettre des fautes très graves pour encourir un licenciement. Parmi les trois personnes que Didier Olhasque a licenciées en 2017, figurait un employé qui volait du carburant, probablement depuis des années, et qui a été pris en flagrant délit. Lorsqu'il a été élu, Didier Olhasque se savait également attendu sur le cas d'un chargé d'affaires dont le comportement présentait de nombreuses dérives depuis des années, sans qu'il soit inquiété, ce qui démoralisait tout le monde. Il se souvient de ce que les gens disaient : « *À COREBA, on peut faire ce qu'on veut, puisque de toute façon on ne licencie personne* ». Didier Olhasque a dû prendre le taureau par les cornes et licencier ce chargé d'affaires, puis deux autres salariés. Pour lui, « *C'est malheureux d'en arriver là, mais il faut bien montrer l'échafaud de temps en temps* ». Aujourd'hui, les coopérateurs lui demandent d'introduire un système d'avertissements et une grille des sanctions.

David Bourguinat se dit convaincu que « *la confiance n'exclut pas le contrôle* » et déplore que COREBA ne se dote pas d'outils tels que des traceurs de véhicule par GPS, qui faciliteraient l'organisation des chantiers et empêcheraient également certains salariés indécents d'utiliser leur véhicule de service pour leurs besoins personnels. D'après lui, huit entreprises sur dix se sont dotées de ce type d'outil. Malgré la preuve de la rentabilité instantanée de ce dispositif, il pense que la COREBA ne l'adoptera pas, sans doute parce que le président ou les administrateurs qui prendraient une telle décision seraient extrêmement impopulaires...

Didier Olhasque compte sur le contrôle social pour limiter les dérives. Chez COREBA, selon lui, « *Tout le monde a le droit de se tromper. Par contre, on a intérêt à rattraper le coup si on s'est trompé, parce que tout le monde vous regarde, donc vous faites attention à ce que vous faites. Je crois en ça, parce que c'est ça qui fait avancer l'être humain.* » Pour lui, c'est un des avantages des SCOP : « *Si quelqu'un dérape un peu, ce n'est pas forcément le hiérarchique, le directeur ou le président qui doivent lui taper sur les doigts. Les autres s'en chargent, ils font le ménage entre eux : 'Toi, tu vas arrêter de déconner, parce que ça nous coûte du pognon, ce que tu fais là'. Si le gars est convoqué ensuite, il n'est pas surpris.* »

David Bourguinat est cependant sensible aux risques que peut représenter le contrôle social : « *J'ai une équipe qui me remontait tout le temps des informations négatives sur un pelliste intérimaire, mais je suis vigilant parce que je me suis déjà fait avoir. Il se trouve que j'avais eu des informations de la part d'employeurs précédents de cet intérimaire et je savais que techniquement, il était irréprochable. Je l'ai changé d'équipe et il fait tout à fait l'affaire. Le contrôle social, ça peut être très dangereux parce que dire du mal de son voisin, c'est pas difficile.* »

Il n'y a pas de syndicat chez COREBA ; ce serait paradoxal dans une SCOP. Toutefois, le chargé d'affaires qui a fini par être licencié s'était inscrit à un syndicat, selon David Bourguinat « *pour se protéger d'être licencié.* » Après son départ, quand les syndicats ont été invités par COREBA à proposer des listes de candidats, ils n'ont même pas répondu. L'entreprise respecte en revanche l'obligation d'avoir un CSE (Comité social et économique), qui regroupe les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Si quelqu'un veut contester une décision de son supérieur hiérarchique, il s'adresse, le plus souvent, directement à Didier Olhasque. D'après David Bourguinat, « *Didier Olhasque va d'abord répondre brièvement, le temps de prendre des informations, mais il répond toujours. S'il reçoit énormément de retours négatifs sur un responsable, il commence à se dire que c'est le responsable qui pose problème. C'est ce qui est arrivé avec l'ancien chargé d'affaires.* »

Didier Olhasque déplore malgré tout que « *le contrôle de tous par tous* » prenne beaucoup de temps : « *Dans la période difficile, en 2017, on me remontait, à Morlaàs, des problèmes de Hasparren. Je leur disais : 'Mais comment pouvez-vous être au courant, avant moi, de trucs pareils ?' J'avais l'impression qu'ils ne faisaient plus que ça, et je leur demandais s'il leur restait du temps pour travailler !* »

4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

David Bourguinat confirme qu'on a le droit à l'erreur à COREBA : « *On n'est vraiment pas très méchants.* » Pour lui, l'entreprise donne les moyens de bien faire son travail et dispose de personnels « *qui savent faire les choses comme il faut* ». En vingt ans, il a vu les conditions de travail évoluer grâce à de nouveaux matériels : grosses pelles au lieu des vieux tractopelles, nacelles pour ne plus monter aux poteaux, etc., même si « *la plupart diront probablement qu'il manque encore du matériel.* »

Pourtant, il estime que la motivation est « *en baisse* », mais l'explique surtout par la conjoncture actuelle, qui dépasse largement le cas de COREBA : « *Les gens en veulent à Macron, ils disent qu'on est dans la dèche, qu'on ne touche pas assez d'argent, et c'est certainement vrai.* »

4.7 Épanouissement personnel

David Bourguinat évoque le comité d'entreprise, qui propose diverses prestations pouvant contribuer à l'épanouissement personnel. Par ailleurs, le livret d'accueil des salariés indique que COREBA verse des cotisations à l'Union sociale des SCOP, ce qui permet aux salariés de profiter, en fonction de leur ancienneté, de primes pour les naissances, les vacances des enfants, les activités culturelles et sportives, les études supérieures, et d'indemnités de fin de carrière.

Mais pour David Bourguinat, la qualité de vie au travail, c'est d'abord « *le fait qu'on ne met pas la pression sur les gens, qu'on n'est pas à les engueuler en permanence. Certains ne s'en rendent pas bien compte parce qu'ils n'ont jamais eu l'occasion de travailler pour un 'sale con de*

patron' ; d'autres, oui. Par exemple, on vient de recruter un intérimaire italien qui vient de Sardaigne. En arrivant en France, il est tombé chez un type qui l'exploitait. Il en est vite parti et il est venu chez nous. Ici, il se sent bien, et en plus, on va l'embaucher. Pour lui, c'est royal. »

Didier Olhasque est le premier à encourager les gens à changer de poste s'ils ne s'y sentent pas bien, voire à quitter au moins temporairement l'entreprise : *« On passe plus de temps au travail qu'à la maison, alors si tu as besoin de changer, change, et ensuite tu reviendras peut-être. »*

Chez COREBA, il n'y a pas de prime individuelle. Le livret d'accueil indique qu'en cas de bénéfices, ceux-ci sont répartis de la façon suivante : 40 % pour le fonds de participation, 20 % pour les dividendes, 25 % pour le fonds de développement, 15 % pour la réserve légale. Sont concernés par la participation tous les salariés ayant au moins trois mois de présence dans l'année. Le livret d'accueil précise aussi qu'en cas de pertes, il n'y a pas de versement de participation ni de dividendes, et que les sociétaires sont responsables au prorata de leur part de capital...

David Bourguinat craint qu'un jour, compte tenu de la dégradation de l'esprit coopératif, il faille recourir aux primes individuelles. Par exemple, tout le monde devrait, en principe, laver son camion en fin de semaine, pour avoir des véhicules propres et donner une bonne image de l'entreprise. *« C'était comme ça il y a dix ans, mais aujourd'hui, le karcher est flambant neuf : personne ne s'en sert. Il faut leur dire : 'C'est quoi cette poubelle ? Nettoie ton camion'. Mais si on leur promettait 'Si ton camion est nettoyé régulièrement, à la fin du mois tu auras cinquante euros de plus', alors le camion serait propre. »*

5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

5.1 Processus de production

D'après David Bourguinat, la maintenance est assurée par un responsable qui est basé à Hasparren, avec un assistant basé à Morlaàs. Ils suivent le parc de véhicules et décident ensemble si une réparation peut être effectuée en interne ou si le véhicule doit être envoyé dans un garage à l'extérieur. Contrairement à ce qui se passait avant, on ne demande plus au mécanicien, à la volée, « *fais-moi la vidange* » : il faut formuler la demande sur un carnet spécial, en précisant son nom, l'immatriculation du véhicule, la description du problème, etc.

L'essentiel des négociations avec les clients se fait au moment de la réponse au marché, mais les conducteurs de travaux peuvent aussi négocier, à la marge, au moment des relevés contradictoires avec le client.

5.2 Achats

D'après David Bourguinat, si un chef de chantier a besoin d'un matériel spécifique qui n'a pas été anticipé (par exemple une pompe, une mini pelle), il prévient son conducteur de travaux et va lui-même chercher, chez un loueur, ce dont il a besoin. Quand c'est de façon très urgente, il y va d'abord et prévient ensuite. De même, pour les petits matériels d'un coût inférieur à 500 euros, il prévient le conducteur de travaux, va acheter le matériel lui-même et se fait faire un bon par le fournisseur.

5.3 Recrutement

Le recrutement passe généralement par l'intérim. Au bout de quelques mois, si l'intérimaire donne satisfaction et s'il y a des postes à pourvoir, on lui propose l'embauche. Certains préfèrent rester intérimaires à cause de la prime de précarité, mais d'après David Bourguinat, cela reste rare. Lors des réunions de chefs d'équipe, qui ont lieu deux fois par an, Didier Olhasque récapitule tous les noms d'intérimaires qui lui ont été suggérés et demande à ceux qui ont travaillé avec les intéressés de dire s'ils seraient d'accord pour les embaucher. D'après David Bourguinat, « *C'est pas 'oui' pour tout le monde* ». Ensuite, Didier Olhasque rencontre ceux qui ont été choisis pour leur faire signer les contrats, qui sont systématiquement à durée indéterminée. accompagnent les nouveaux embauchés à leur arrivée.

5.4 Evaluation

Cet item ne faisait pas encore partie de la grille au moment de la rédaction du cas.

5.5 Promotions, augmentations, salaires

Les chefs d'équipe sont nommés par décision du conducteur de travaux et du chef d'agence.

Les chargés d'affaires et les conducteurs de travaux sont nommés à l'issue de discussions entre le président, les directeurs, et les autres chargés d'affaires ou conducteurs de travaux.

Le président est élu par le conseil d'administration. Pour sécuriser la transition avec son successeur, le précédent président avait demandé au conseil de procéder à une élection anticipée, afin de lui laisser le temps ensuite, pendant dix mois, de former son successeur.

D'après David Bourguinat, « *Chez COREBA, il n'y a aucune transparence sur les salaires. C'est tabou. On sait seulement que tous ceux qui occupent le même poste, par exemple conducteur de travaux, ont le même salaire.* » Il a entendu parler d'une grille de salaires qui serait à l'étude, mais n'en sait pas plus, même s'il a appris, par voie d'affichage, qu'il ferait partie de ceux qui mèneront les futurs entretiens individuels...

Didier Olhasque me précise que dans une SCOP, tout coopérateur a le droit de demander communication de la grille des salaires, et même à connaître le salaire de chacun de façon nominative : « *Mais heureusement qu'ils ne le font pas, sinon ce serait la zizanie, car c'est un sujet très sensible.* »

Il y a une dizaine d'années, pour mettre tout le monde d'accord, une règle simple a été instaurée : pour un même niveau de responsabilité, le salaire est le même. On ne reçoit d'augmentation que quand on change de poste, et on doit commencer par faire ses preuves au nouveau poste avant d'obtenir l'augmentation.

David Bourguinat, pour sa part, n'a jamais demandé d'augmentation : « *J'ai l'impression d'avoir beaucoup de chance d'être là où je suis arrivé, alors je n'ai pas beaucoup d'exigences. Si on me donnait deux fois plus, bien sûr, je le prendrais, mais je ne demande rien.* » Mais certains ont protesté contre la règle d'égalité des salaires : « *Moi, je fais telle et telle chose en plus de mon collègue, pourquoi on est payés pareil ?* » Du coup, en 2018, le Codir a élaboré une grille qui attribue des points en fonction des compétences spécifiques de chacun, métier par métier. Désormais, d'après Didier Olhasque, « *plus personne n'aura le même salaire* ». Au mois de février de chaque année, tous les salaires seront réévalués un par un.

5.6 Formation

COREBA consacre énormément de moyens à la formation. Non seulement tous les opérationnels de terrain reçoivent des formations obligatoires annuelles (travail sous tension, sur réseau de gaz, éclairage public, etc.), mais, en 2004, Alain Dubois expliquait que « *Quand quelqu'un a envie d'apprendre un nouveau métier, on lui en donne les moyens, car la priorité étant de trouver coûte que coûte du travail sur place, il n'y a pas d'autre alternative que de chercher en permanence à se diversifier, et pour cela de favoriser et d'encourager la polyvalence des salariés* ».

David Bourguinat confirme : « *Quand on embauche les gens, la seule chose qu'on leur demande, c'est qu'ils aient envie de travailler. On leur demande ce qu'ils veulent faire, et ils ont les formations qu'ils veulent. On dépense des sommes incroyables pour la formation. Si quelqu'un me dit 'Je voudrais vraiment passer le permis poids lourds', on va lui payer le permis poids lourds. Si un autre me dit : 'J'aimerais vraiment devenir soudeur de gaz', je lui réponds : ' Tu vas d'abord aller sur le terrain, essayer de faire quelques soudures, et après tu iras en formation' ».*

En principe, des entretiens individuels périodiques sont prévus mais, d'après David Bourguinat, ils sont rarement réalisés : « *On manque de temps pour effectuer les entretiens, et encore plus pour les analyser ensuite.* » Pour Didier Olhasque, les gens s'adressent spontanément à leur conducteur de travaux pour exprimer leurs souhaits de formation.

Au total, l'investissement dans la formation représente chaque année entre 0,7 % et 1 % du chiffre d'affaires.

5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Les prises de contrats sont assurées par le président pour les plus gros marchés, et par les chargés d'affaires pour les autres. En principe, le directeur des études doit valider les devis établis par les chargés d'affaires mais, d'après Didier Olhasque, « *Bien souvent, les chargés d'affaires fixent eux-mêmes les prix, et appellent leur responsable uniquement en cas de difficulté, par exemple quand ils ont dû fixer un prix un peu trop faible. En fonction de la charge de travail, le responsable les encourage à se battre pour décrocher le contrat, ou leur laisse le choix s'il n'y a pas d'absolue nécessité.* »

Les éventuelles modifications de contrats sont discutées par le bureau d'études et/ou le conducteur de travaux.

Selon David Bourguinat, il n'existe pas vraiment de service après-vente : « *S'il y a un problème, c'est le conducteur de travaux qui rattrape les bêtises.* »

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Quand David Bourguinat a rejoint COREBA, l'agence de Morlaàs existait déjà. Par contre, il y a une dizaine d'années, lorsqu'il a fallu la doter de locaux plus grands, ce sont les membres de l'agence qui ont décidé de tout : « *On n'a pas demandé des poutres en or, on est restés dans les prix du marché, ni plus ni moins, mais on a eu l'outil de travail dont on avait besoin : l'espace qu'on voulait, l'orientation, les plans, les bureaux, tout.* »

5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

Les décisions de reconfiguration du périmètre de l'entreprise relèvent du conseil d'administration et du Codir. Il y a quelques années, par exemple, il avait été question de racheter une entreprise des Landes, mais l'opération n'a finalement pas eu lieu.

5.10 Autres

Rien à signaler.