

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
Groupama SA
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2004)

LA COREBA
UNE COOPÉRATIVE BASQUE DANS LE BTP

par

Alain DUBOIS
Président du conseil d'administration
de la SCOP COREBA

David BOURGUINAT
Chef d'équipe
de la SCOP COREBA

Séance du 11 mars 2004
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

En 1983, le fondateur d'une petite entreprise basque de réseaux électriques aériens décide de prendre sa retraite. S'inspirant du modèle des coopératives espagnoles toutes proches, les salariés, bien que d'une moyenne d'âge de vingt-huit ans, formés sur le terrain et peu diplômés, parviennent à le convaincre de leur vendre la société pour en faire une SCOP (société coopérative ouvrière de production). Aujourd'hui, la COREBA est une entreprise prospère qui compte près de quatre-vingts coopérateurs. Elle a su diversifier ses activités tout en préservant un esprit très particulier grâce auquel, malgré des salaires plus faibles qu'ailleurs, les départs sont rarissimes. Pour son dirigeant, Alain Dubois, les trois secrets de la réussite sont la communication et la transparence au sein de l'entreprise ; 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.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Alain DUBOIS

En 1983, le patron de l'entreprise Berck, une petite société implantée à Hasparren, au Pays basque, décide de prendre sa retraite et envisage de vendre son entreprise à un groupe du BTP. Pour nous, les salariés, c'était une catastrophe : nous tenions beaucoup à travailler au pays, et en cas de cession à un groupe et de pénurie de travail, nous savions que nous pourrions être envoyés très loin de chez nous.

Seize d'entre nous, d'une moyenne d'âge de vingt-huit ans, ont alors décidé de reprendre l'entreprise à leur compte, sous la forme d'une coopérative ouvrière : la COREBA (Coopérative ouvrière de réseaux électriques du bassin de l'Adour).

Des débuts difficiles

Au début, il n'y avait pas grand monde pour croire en notre projet. Roland Berck y était totalement opposé : pour lui, nous étions une bande de fêtards incapables de reprendre en main l'entreprise. Finalement, pour le dissuader de vendre son entreprise à un groupe, nous avons dû recourir au chantage : nous l'avons menacé de démissionner en bloc et de créer notre propre entreprise. Il a dû s'incliner, car il ne lui serait resté qu'une coquille vide à vendre.

Pour choisir le statut de la société, nous nous sommes inspirés du modèle qui existait au Pays basque Sud, en Espagne, avec la société Mondragon, une très grosse coopérative qui comprend entre quatre et cinq mille salariés ; plus près de nous, de nombreuses petites coopératives s'étaient également créées. Nous nous sommes fait aider par quelqu'un qui avait travaillé à Mondragon pour rédiger les statuts et effectuer tout le montage juridique ; il est devenu salarié associé comme nous et a pris la présidence du conseil d'administration.

Pour constituer le capital, nous avons apporté chacun vingt mille francs, auxquels s'ajoutaient nos primes de licenciement. Pour nous, c'était une somme considérable et un risque important, car nous étions très jeunes et nous n'avions pas beaucoup d'argent de côté. Tout le monde n'a d'ailleurs pas été d'accord : sur vingt-cinq salariés à l'origine, seulement seize ont accepté ce statut coopératif et sont entrés dans la société. Nous avons refusé de garder comme salariés ceux qui ne voulaient pas devenir coopérateurs, et aujourd'hui encore, tout nouveau salarié doit devenir coopérateur dans les trois ans qui suivent son entrée à la COREBA.

Il a fallu ensuite convaincre les banquiers, ce qui n'a pas été facile : les banquiers aiment avoir affaire à des personnes qui ont une bonne présentation et qui savent s'exprimer correctement ; or nous n'étions que de simples salariés, avec, de surcroît, des allures de soixante-huitards. Ils nous disaient « *Faites vos preuves, et nous verrons plus tard* ». Ni le Crédit agricole, ni la Banque populaire n'ont voulu nous aider ; c'est paradoxalement une banque privée, la banque Inchauspé, qui nous a soutenus. En nous appuyant sur les comptes des années précédentes et surtout en apportant un bilan positif dès la fin de la première année, nous l'avons convaincue que notre projet était viable.

Une fois ces premiers obstacles franchis, la concurrence nous attendait au tournant. Nous avons fait des démarches commerciales pour nous présenter à nos clients, et notamment à notre premier donneur d'ordre, EDF. Quand nos interlocuteurs ont constaté que l'entreprise était reprise par le personnel qu'ils côtoyaient quotidiennement, ils ont été d'accord pour tenter l'aventure, tout en nous disant qu'ils seraient vigilants...

Pour conserver les clients, nous avons dû naturellement baisser les prix ; or en même temps, pour gagner la confiance des banquiers, il était indispensable que le bilan soit positif dès la première année. Dans les débuts, nous avons donc dû travailler de douze à quatorze heures par jour, en étant sous-payés, pour relever le défi.

Diversifier les activités

Au départ, notre client principal était EDF-GDF, à hauteur de 80 % de notre chiffre d'affaires, ce qui était dangereux pour nous, car il n'est jamais souhaitable d'être tributaire d'un seul client. Nous avons également connu un passage difficile au moment où l'activité d'implantation de lignes aériennes a perdu de la vitesse chez France Télécom, et nous avons été obligés de nous séparer de six personnes, parmi lesquelles il y avait quatre cofondateurs de la SCOP, car nous perdions de l'argent et il n'y avait pas d'autre solution. Les personnes en question l'ont très bien compris et quatre d'entre elles sont revenues au bout d'un an ou deux, ce qui prouve qu'elles ne nous en voulaient pas.

Ces difficultés nous ont fortement incités à nous diversifier. Aujourd'hui, nos activités sont les travaux d'héliportage pour l'implantation de lignes électriques dans des sites montagnards ; la pose mécanisée de réseaux souterrains ; la viabilisation de lotissements et de résidences, comprenant l'installation de réseaux de téléphone, d'eau, de gaz, d'électricité, d'éclairage public et de fibre optique ; la mise en valeur du patrimoine par la lumière. Dans ce dernier domaine, nous avons par exemple réalisé la mise en lumière de Saint-Jean-Pied-de-Port, ce qui nous a valu le deuxième prix national du concours Lumière 2001. Enfin, nous disposons de notre propre bureau d'études, équipé en DAO-CAO (dessin assisté par ordinateur et calcul assisté par ordinateur), pour étudier les projets de travaux qui nous sont confiés.

Outre EDF-GDF, qui ne représente plus que 25 à 30 % de notre chiffre d'affaires, nos clients sont les syndicats d'électrification, les collectivités locales et publiques, les architectes, les promoteurs et clients privés.

La croissance de l'entreprise

Notre chiffre d'affaires était de huit millions de francs à l'origine et il est d'environ huit millions d'euros aujourd'hui. Nous sommes passés de seize à soixante-seize salariés coopérateurs, plus six salariés qui vont devenir associés lors de la prochaine assemblée générale. Nous employons aussi, ponctuellement, des intérimaires, et aussi des sous-traitants «locataires», c'est-à-dire des personnels qui viennent travailler avec leurs propres engins, par exemple des tracto-pelles.

Nous réalisons des chantiers dans les Pyrénées-Atlantiques, mais aussi dans les Landes et dans les Hautes-Pyrénées, mais nous ne souhaitons pas nous éloigner trop de nos bases. Par exemple, nous avons noué un partenariat avec une petite coopérative landaise de vingt-cinq salariés qui rencontre des difficultés financières ; nous l'aidons à se réorganiser, à mieux gérer son plan de charge, nous lui prêtons du matériel avec chauffeur, et en retour elle nous sous-traite des travaux qu'elle ne peut pas réaliser. À terme, nous étudions la possibilité d'un rapprochement, mais ce sera certainement sous la forme d'une filialisation, et non pas d'une fusion, car il nous paraît très important que cette entreprise garde sa propre identité, et surtout son ancrage dans son territoire. Pour nous, la priorité est toujours d'éviter au personnel de se déplacer. C'est dans le même esprit que nous avons ouvert une antenne en Béarn, à Morlaàs, près de Pau, où travaille David avec seize autres salariés qui sont également originaires de ce secteur.

Nous essayons également de pénétrer le marché espagnol, car nous sommes très proches de la frontière. Nous rencontrons cependant des difficultés dans l'homologation de nos diplômes et de nos habilitations électriques, qui doit être obtenue à la fois auprès de l'État espagnol et auprès des différentes régions, Pays basque et Navarre. Nous finirons par y arriver, mais cela nous prendra peut-être encore un ou deux ans. En attendant, nous subissons la concurrence des entreprises espagnoles, qui pour leur part peuvent obtenir très facilement des homologations en France ; elles se sont introduites chez nous au moment de la grande tempête de 1999, où EDF avait fait appel à toutes les entreprises européennes, et depuis elles sont restées. Or la législation du travail en Espagne n'est pas la même qu'en France (les ouvriers

peuvent travailler quarante à quarante-cinq heures par semaine s'il le faut), et par ailleurs il s'agit de groupes nationaux : nous ne luttons donc pas à armes égales.

Un réseau de SCOP

Une de nos fiertés est d'avoir réussi à constituer un réseau de dix entreprises coopératives implantées dans diverses régions françaises et travaillant comme nous dans le domaine des réseaux électriques. Nous nous réunissons six ou sept fois par an, entre dirigeants et responsables d'achats, pour échanger sur l'état du marché en général, sur les prix qui se pratiquent dans les différentes régions, sur la politique salariale, la diversification, les investissements, mais aussi sur les responsables d'EDF qui passent d'une région à l'autre...

Nous nous associons pour une partie des achats, notamment les câbles et les transformateurs, qui représentent une part importante de nos coûts, et nous obtenons ainsi des prix plus intéressants. Par ailleurs, comme nous sommes tous soumis à la norme ISO, nous avons créé une équipe de qualitatifs et nous réalisons des audits croisés entre nous. D'une part, cela nous coûte beaucoup moins cher que si ces audits étaient réalisés par des cabinets extérieurs ; d'autre part, ces études sont menées par des personnes qui connaissent parfaitement notre métier. Nous avons également créé une équipe commune pour travailler sur les aspects de sécurité et d'hygiène dans nos entreprises.

En revanche, au niveau régional, les entreprises coopératives montrent malheureusement une image assez peu solidaire actuellement, ce qui s'explique sans doute par les quelques remous qui se sont produits au sein de l'union générale des SCOP d'Aquitaine depuis quelques années. Bien sûr, nous possédons des participations croisées dans les différentes SCOP, et lorsque certaines rencontrent des difficultés, nous nous entraïdons. Mais nous ne nous réunissons qu'une fois par an, lors de l'assemblée générale de toutes les SCOP d'Aquitaine.

Ce réseau nous a cependant permis de répondre à de gros appels d'offre lancés par EDF, qui privilégie de plus en plus des contrats cadres concernant plusieurs départements. Par exemple, nous nous sommes dernièrement associés à une autre coopérative des Pyrénées-Atlantiques, une PME locale, deux coopératives des Landes et une PME basée à Bordeaux, pour décrocher un marché qui portait sur plusieurs départements de la région.

Les valeurs essentielles de l'entreprise

Pour moi, la réussite de la COREBA repose sur trois valeurs essentielles. Tout d'abord, la communication. Personnellement, j'aime beaucoup aller au-devant des gens, être à leur écoute : chacun a le droit de s'exprimer, et de s'exprimer à sa façon. Même si on n'est pas toujours d'accord, c'est très enrichissant et cela fait avancer les choses. Quand j'apprends qu'il y a un problème dans l'entreprise, je ne convoque pas les personnes concernées dans mon bureau : je vais les voir sur le terrain.

La deuxième valeur fondamentale est la motivation. Par le passé, nous avons montré que lorsqu'il y avait des coups durs, nous étions capables de nous retrousser les manches et d'aller de l'avant. Pour cela, il me semble indispensable d'entretenir un esprit d'équipe, et sans doute qu'à cet égard, le fait que la moitié des fondateurs jouaient tous les dimanches ensemble dans l'équipe de rugby d'Hasparren et faisaient la fête ensuite, a contribué à la réussite de l'entreprise. Aujourd'hui encore, le rugby est très présent à la COREBA : notre comptable est trésorier du club ; l'un des chefs d'équipe est entraîneur de l'équipe ; deux autres chefs d'équipe s'occupent de l'école de rugby.

Un autre élément de la motivation et de la responsabilisation des salariés, et cela passe bien sûr par le fait qu'ils sont chacun propriétaires d'une petite partie de l'entreprise : ce n'est pas pour moi qu'ils travaillent, c'est pour eux-mêmes et pour la génération future. De même, je leur demande de toujours veiller à la bonne image de l'entreprise, notamment en ayant des

véhicules propres et du matériel bien entretenu, et ils savent qu'en soignant l'image de la COREBA, c'est leur propre image qu'ils défendent.

La troisième valeur essentielle pour nous, c'est de travailler et de vivre au pays. C'est aussi fondamental pour l'entreprise elle-même : quand on est attaché à un territoire, c'est plus facile de s'investir dans l'avenir de l'entreprise au sein de ce territoire. Il est d'ailleurs significatif que dans le conseil d'administration, qui comprend douze personnes, il y ait des représentants de l'encadrement mais aussi beaucoup d'hommes de terrain, des chefs d'équipes, un dessinateur. Inversement, beaucoup de membres de l'entreprise exercent des mandats dans leurs communes et participent activement à la vie économique et à l'animation de leurs villages.

EXPOSÉ de David BOURGUINAT

Je suis entré à la COREBA par hasard, car je n'avais absolument pas la formation d'un électricien : j'avais un BEP et un CAP de cuisinier, ainsi qu'un CAP de pâtissier, car au départ la pâtisserie m'intéressait davantage. Une fois embauché chez un boulanger-pâtissier, je me suis rendu compte que les horaires étaient pénibles, qu'il fallait travailler le dimanche et les jours fériés et que c'était difficilement compatible avec le fait de faire la fête : il ne restait pas assez de temps entre l'heure de retour à la maison au petit matin et l'heure de début du travail...

Après mon service militaire, je n'ai donc pas voulu reprendre ce métier, et j'ai cherché du travail un peu au hasard. J'ai été embauché par un paysan pour tuer des cochons et des veaux à domicile et les transporter, et j'ai également travaillé sur son exploitation agricole, puis chez un gaveur de canards, mais cela ne me plaisait pas non plus. Un jour, alors que je me présentais avec un CV d'ouvrier agricole dans une agence de travail intérimaire, le responsable m'a demandé si je me sentais capable de conduire un tracteur agricole équipé d'une grue, et c'est ainsi que je suis entré à la COREBA.

D'un métier à l'autre

Une fois que j'ai su conduire cet engin, on m'a appris à monter au poteau, puis à travailler sur le réseau électrique, et j'ai notamment suivi un stage pour apprendre à travailler sous tension : à la COREBA, dès qu'on sait bien effectuer une tâche, on vous propose d'en apprendre de nouvelles si cela vous intéresse. À la suite d'un conflit avec mon chef d'équipe, j'ai changé d'équipe et j'ai appris à travailler en souterrain. La COREBA m'a envoyé à nouveau en stage, cette fois pour obtenir une habilitation à travailler sur les réseaux de gaz ; j'ai notamment appris à souder les tubes en polyéthylène. Maintenant, je sais aussi poser les réseaux de France Télécom, les réseaux de télévision, et dernièrement j'ai suivi une formation pour être habilité à poser des réseaux de conduite d'eau.

Au bout de quelques années, mon chef d'agence m'a proposé de créer une petite équipe, de devenir chef d'équipe, et de m'occuper de viabilisation de lotissements. C'est le travail que je fais actuellement. Dernièrement, par exemple, j'ai réalisé un grand chantier d'enfouissement de réseaux de moyenne tension, sur lequel étaient mobilisées plusieurs équipes, et je crois ne m'en être pas trop mal sorti.

La communication

Ce qui m'a tout de suite frappé dans cette entreprise, ce sont les réunions, très fréquentes, et toutes les informations qui sont données aux salariés : nous recevons beaucoup de documents écrits, mais surtout notre chef d'agence, Charlot, nous tient au courant de tout ce qui se dit en réunion à Hasparren, et il nous explique quelles décisions ont été prises et pourquoi. Tous les matins, avant de partir au travail, nous nous retrouvons au dépôt de Morlaàs, pour prendre le

café ensemble, et tout le monde s'informe. Si quelqu'un a une question à poser, il n'y a aucun problème de hiérarchie : nous nous appelons tous par nos prénoms, et nous nous adressons aussi bien à Charlot qu'à Alain quand il est là.

La convivialité

J'ai été aussi très frappé par le climat de convivialité qui règne à la COREBA. Chaque équipe travaille en général de son côté, mais sur les gros chantiers, par exemple d'héliportage, plusieurs équipes se réunissent, et beaucoup de liens d'amitié se nouent. Nous, les Béarnais, nous n'allons pas souvent au Pays basque, parce que les Basques sont suffisamment nombreux ; en revanche, ils viennent souvent nous aider, et quand nous nous retrouvons en réunion, en assemblée générale, ou encore dans les repas qui sont organisés régulièrement, nous sommes vraiment contents de nous voir. Dans une entreprise comme EDF, par exemple, je ne pense pas qu'on trouve ce type de relation très particulier, presque de l'ordre des relations familiales.

Des ouvriers fiers de leur entreprise

Une autre caractéristique de la COREBA, comme l'a indiqué Alain, c'est l'excellente image qu'elle a dans la région. Dans les restaurants ouvriers, nous discutons avec les salariés des autres sociétés, et ils nous envient : nos camions sont neufs, en excellent état, et nous avons pour règle de les laver une fois par semaine. Nous avons la même exigence pour nos tenues vestimentaires, ou encore pour le nettoyage des chantiers une fois qu'ils sont terminés : quand nous partons, nous ne laissons rien sur place, et parfois c'est encore plus propre qu'à notre arrivée. Tout cela contribue aussi à la motivation des gens : quand vous devez monter dans un camion qui n'est jamais lavé et qui est plein de poussière, ou encore travailler sur des chantiers avec du matériel en désordre partout, ce n'est pas très bon pour le moral. À la COREBA, on travaille proprement, et on en est fier.

DÉBAT

Une entreprise prospère

Un intervenant : *Vous disposez d'un parc d'engins très important ; comment avez-vous pu le financer, compte tenu des difficultés que vous avez rencontrées auprès des banques ?*

Alain Dubois : Ces difficultés n'ont eu qu'un temps : à l'heure actuelle, quand nous présentons notre plan d'investissement, les banques se bousculent, et seraient toutes prêtes à financer la totalité de nos investissements... Il faut dire que notre capital s'élève actuellement à plus de six cent mille euros, et que nos bénéfices sont de l'ordre de 10 % de la marge nette ; les banquiers ne prêtent malheureusement qu'aux riches, et aujourd'hui, nous sommes passés dans cette catégorie-là. Cela dit, nous travaillons essentiellement avec la BFCC, une petite banque coopérative, la banque qui nous finançait à l'origine ayant été rachetée depuis.

La participation des salariés au capital

Int. : *Au départ, chaque coopérateur a investi vingt mille francs de capital, plus les primes de licenciement économique ; mais j'imagine que celles-ci n'étaient pas du même montant ?*

A. D. : Non, c'est pourquoi nous avons constitué deux types de capital : dans le capital A, chacun avait une part identique ; le capital B regroupait les primes de licenciement, et une fois complétées pour atteindre le même montant, elles étaient versées au capital A.

Int. : *Et aujourd'hui, de quel ordre est l'investissement demandé pour les nouvelles recrues ?*

A. D. : Après quelques années, nous avons aménagé le système originel, car il était difficile de demander des sommes pareilles à de jeunes associés. À l'heure actuelle, un nouveau coopérateur dispose de cinq ans pour apporter son capital, qui représente six mois de son salaire brut, avec trois possibilités : soit c'est un apport personnel qu'il fait au départ ; soit un apport personnel réparti sur les cinq ans ; soit un prélèvement de 5 % sur salaire. Il peut aussi combiner les trois formules.

Int. : *Vous dites que cette participation est obligatoire, mais quel moyen avez-vous de l'imposer ?*

A. D. : Le contrat de travail prévoit que si le salarié ne postule pas pour devenir coopérateur dans les trois ans, il est considéré comme démissionnaire. Nous avons fait le choix de n'avoir que des salariés impliqués financièrement ; c'est un peu dur, peut-être, mais cela nous paraît un moyen efficace pour qu'ils soient motivés et responsables. Cela dit, toutes les coopératives ne fonctionnent pas sur ce modèle.

Int. : *Est-ce légal ?*

A. D. : Tout à fait légal et ceci est stipulé sur le contrat d'embauche d'un salarié. Au moment de la signature du contrat, nous expliquons très clairement au salarié de quoi il retourne, et à vrai dire, pour l'instant, cela n'a jamais posé de problème à quiconque : tout le monde a postulé pour devenir coopérateur.

Un système anti-capitaliste

Int. : *Existe-t-il un engagement de rachat de ce capital au départ du salarié ?*

A. D. : Les statuts prévoient que pendant cinq ans, l'ancien salarié est obligé de laisser son capital dans la société, sauf si une dérogation exceptionnelle lui est accordée par le conseil d'administration. Il continue par conséquent à recevoir les dividendes de son capital, en sachant que les bénéfices réalisés par l'entreprise sont répartis de la manière suivante : 40 %

sont réinvestis dans la société ; 40 % sont distribués aux salariés sous forme de participation égalitaire ; 20 % sont distribués aux coopérateurs sous forme de dividendes.

Int. : *Je fais partie d'Herikoa, une association qui regroupe cinq mille Basques désireux d'aider les entreprises locales, et en ce moment nous réfléchissons beaucoup sur cette question du rachat du capital, qui me semble être le point faible des coopératives. Quand on est coopérateur, on est une sorte de petit capitaliste : on engage tout ce qu'on a dans l'entreprise, et on devrait pouvoir le retrouver au bout de trente ou quarante ans de travail, pour compléter sa retraite. Or on ne récupère que le capital nominal, car une coopérative n'ayant pas pour but d'accumuler du capital, si celui-ci augmente trop, elle doit en redistribuer au fonds des coopératives et n'a donc pas le bénéfice des plus-values. Il faudrait que les coopératives puissent devenir un instrument d'épargne pour les coopérateurs.*

Int. : *On ne peut pas dire que les membres des SCOP soient des capitalistes : ce sont avant tout des ouvriers... Le remboursement de son capital à un ancien coopérateur, même en valeur nominale, est un assouplissement du système, car le fait que le capital reste dans l'entreprise est bien ce qui constitue la particularité des coopératives et assure leur pérennité.*

Int. : *Le capital que le coopérateur tire de sa participation à une SCOP, c'est la garantie d'avoir du travail toute sa vie, grâce au système du capital impartageable, qui est destiné à permettre la survie de l'entreprise et à lui donner le temps de se réorganiser, de se diversifier ou de trouver de nouveaux débouchés en cas de crise, alors que dans une entreprise ordinaire, le premier levier qu'on actionne est souvent la réduction de la masse salariale. C'est cette garantie-là que le coopérateur achète en prenant des parts de capital.*

A. D. : Cela lui apporte sans doute une meilleure garantie de garder son emploi, mais pas une garantie absolue quand même...

Int. : *Si on veut une garantie absolue, il vaut mieux entrer à EDF !*

Int. : *Mais si on a un double objectif, garder son emploi et vivre au Pays basque, il vaut mieux entrer à la COREBA...*

La politique salariale

Int. : *Vos salaires sont-ils comparables à ceux des autres entreprises ?*

A. D. : Les salaires de base sont les mêmes ; en revanche ceux de l'encadrement sont beaucoup plus faibles. L'échelle des salaires va de un à trois seulement, conformément à ce que nous avons décidé au départ.

Int. : *Les fondateurs sont-ils toujours présents ? J'imagine que ce sont eux qui constituent l'encadrement.*

A. D. : Sur les seize cofondateurs, dix sont toujours dans la société. Deux sont malheureusement décédés ; trois ont créé leur propre entreprise, l'un comme artisan électricien, l'autre comme plombier, le troisième en ouvrant un bureau d'études ; le dernier était l'ancien président du conseil d'administration, et suite à un conflit, nous avons dû malheureusement le licencier. Tous les autres ont des postes dans l'encadrement, même le comptable, qui à l'origine était monteur de réseau, et qui, grâce à une série de formations, est actuellement devenu le responsable financier de l'entreprise.

Int. : *Est-ce parce qu'ils sont fondateurs de l'entreprise et qu'ils lui sont attachés qu'ils acceptent d'être moins payés ? Ou est-ce parce qu'ils savent que dans une autre entreprise, ils ne pourraient pas être cadres ?*

A. D. : Je pense qu'ils pourraient parfaitement être cadres ailleurs ; plusieurs ont d'ailleurs été sollicités, mais ils ont refusé de partir : personne ne nous a jamais quittés pour une autre entreprise, à part ceux qui ont fondé leur propre société. Comment l'expliquer ? À mon avis, l'une de leurs motivations les plus importantes est leur attachement au pays. L'un de nos chefs d'équipe, par exemple, s'est présenté pour travailler chez nous en intérim avec une licence et une maîtrise de chimie. En voyant ses diplômes, je lui ai demandé « *Mais pourquoi ne cherches-tu pas du travail dans ta branche ?* », mais il tenait à son idée. Au bout de cinq mois, je lui ai proposé un contrat, en lui disant : « *Je suis embêté, par rapport aux diplômes que tu as : tout ce que je vais pouvoir te proposer, c'est un peu plus que le SMIC, et ça ne va pas refléter ta qualification.* » Il m'a répondu que ça lui était égal : « *Je me sens bien ici, et de toute façon, ce qui est important pour moi, c'est de travailler au pays.* »

Int. : *Dans la mesure où vous réalisez une marge bénéficiaire de 10 %, ce qui est remarquable dans ce secteur, j'imagine que certains aimeraient malgré tout voir leurs salaires augmenter. Cela provoque-t-il des conflits au sein de l'entreprise ?*

A. D. : C'est, bien sûr, un questionnement permanent, car chacun de nous regarde ce qu'il gagne en fin de mois, et certains aimeraient avoir des salaires plus élevés. Le point important à mes yeux, c'est que 40 % de la marge est partagée de façon égalitaire entre tous les salariés.

Int. : *Il n'y a pas de primes personnelles ?*

A. D. : Non, car nous estimons que chaque personne a sa part de mérite dans la réussite de l'entreprise.

Int. : *Êtes-vous passés aux trente-cinq heures ?*

A. D. : Nous avons été parmi les premières entreprises de la région à effectuer le passage aux trente-cinq heures. Nous avons adopté le principe de l'annualisation, car nos clients nous imposent souvent des délais dans la réalisation des chantiers ; la fourchette varie de trente-deux à quarante-quatre heures par semaine, selon la charge de travail.

À l'écoute des salariés

Int. : *Vous dites que vous êtes à l'écoute des salariés ; mais concrètement, comment fait-on pour écouter quatre-vingt-deux personnes ?*

A. D. : Honnêtement, cela ne me pose pas de difficulté : quand il y a des problèmes, je me rends disponible et je me déplace ; David pourra vous le confirmer.

David Bourguinat : J'ai eu un petit conflit avec mon chef d'équipe quand j'étais conducteur d'engin : nous ne nous entendions pas du tout. Alain est venu sur le chantier, qui se passait à Oloron, et en discutant, il a trouvé une solution pour nous séparer et éviter ainsi que l'un de nous deux quitte l'entreprise, car il estimait que nous étions tous deux de bons éléments.

A. D. : Cela prouve que même dans une coopérative, on peut avoir des conflits : dans une entreprise de quatre-vingts personnes, on ne peut pas s'entendre avec tout le monde !

Int. : *Vous arrive-t-il d'avoir également du contentieux avec des clients ?*

A. D. : Du contentieux, tout le monde en a ; mais il ne nous est jamais arrivé d'aller au tribunal. Quand il y a un problème avec un client, je fais comme avec les salariés : on discute, et on trouve une solution, quoi qu'il arrive. C'est d'ailleurs un élément qui est très apprécié par les clients également.

La démocratie dans l'entreprise

Int. : *Quelle est la fréquence des réunions du conseil d'administration ?*

A. D. : Il se réunit dix fois par an.

Int. : *Comment les autres salariés participent-ils, en dehors de l'assemblée générale, à la prise de décision sur les orientations de l'entreprise ?*

A. D. : En plus de l'assemblée générale annuelle, il y en a une avant le départ en congés d'été, et une autre avant le départ en congés d'hiver. En dehors de ces rendez-vous fixes, nous organisons des réunions chaque fois que nécessaire ; il peut s'agir de réunions de personnels de chantier ou de personnels administratifs. Tous les deux ou trois mois, je convoque tous les chefs d'équipe pour discuter des problèmes qu'ils peuvent rencontrer sur les chantiers, de la charge de travail, des investissements à réaliser en matériel, de la sécurité sur les chantiers, ou encore de la formation.

Un énorme budget de formation

Int. : *Quelle est votre politique de formation ?*

A. D. : Notre budget de formation s'élève à quatre-vingt-dix mille euros chaque année, et cela ne concerne que les formations externes, des formations techniques qui ont lieu dans divers centres, à Laval, Nantes, Lyon, Périgueux, Saint-Affrique... Au départ, notre niveau de formation était relativement faible ; la personne qui avait le diplôme le plus élevé est l'actuel chef d'agence de Morlaàs : il avait un BTS de production mécanique. La plupart des autres n'avaient que des BEP ou des CAP. Moi-même, j'ai un BEP-CAP d'électromécanicien ; j'ai commencé comme monteur de réseau et j'ai gravi les échelons petit à petit, en fonction des opportunités. Comme l'a expliqué David, à la COREBA, 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. Actuellement, par exemple, nous envisageons de nous lancer dans l'assainissement, ce qui va exiger que notre personnel suive de nouvelles formations, mais l'expérience a montré qu'il n'y était pas hostile, au contraire. Une autre solution consisterait à embaucher du personnel déjà formé, mais notre politique a toujours été de donner une chance à chacun de progresser au sein de l'entreprise.

Le rôle de la basquitude

Int. : *Le fait que vous soyez une entreprise basque joue-t-il un rôle dans le fait que vos clients préfèrent travailler avec vous plutôt qu'avec de grands groupes ?*

A. D. : Sans doute, mais à condition que nos prix restent inférieurs à ceux de la concurrence... Pour les grands donneurs d'ordre, comme EDF-GDF ou les syndicats d'électrification, c'est encore la règle du moins-disant qui prévaut, quoi qu'on en dise. En revanche, il est clair que la municipalité de Saint-Jean-Pied-de-Port, qui nous a demandé de réaliser la mise en valeur du patrimoine par la lumière, nous a choisis d'abord et avant tout parce que nous sommes une entreprise locale, et qu'elle sait pouvoir compter sur nous pour la maintenance et l'entretien de l'installation. C'est très souvent un critère majeur pour les collectivités locales : nous avons une soixantaine de contrats pluriannuels de maintenance de parcs d'éclairage, et nous sommes en train de signer des contrats de même type avec des syndicats communaux pour l'entretien de réseaux d'adduction d'eau.

Int. : *La culture basque n'a-t-elle pas également joué un rôle fondamental dans la réussite de votre fonctionnement en coopérative ?*

A. D. : Notre attachement au Pays basque compte certainement dans la réussite de la COREBA, mais le même attachement au territoire existe dans d'autres régions aussi. Je pense qu'en réalité c'est le système de la coopérative lui-même qui assure son bon fonctionnement : d'une certaine façon, on est obligé de rentrer dans le moule et d'acquiescer peu à peu la culture de la coopération ; soit on s'y fait, soit on quitte l'entreprise.

Int. : *La création d'une antenne en Béarn ne risque-t-elle pas, malgré tout, de faire quelque peu diverger le système ?*

A. D. : Nous avons pris la précaution de confier la direction de l'agence de Morlaàs à un Basque...

D. B. : C'est vrai qu'il y a une légère différence entre l'agence de Morlaàs et l'agence d'Hasparren ; et bien que Béarnais, si j'habitais à égale distance entre les deux, je crois que je préférerais travailler à Hasparren. Ce n'est pas lié au fait que l'une soit béarnaise et l'autre basque, mais plutôt au fait qu'il s'agisse de la maison mère, et qu'il y a plus de monde là-bas ; il me semble qu'ils s'entendent mieux que nous, que le climat est meilleur. Mais pour ce qui est des idées de base, elles sont les mêmes des deux côtés.

Une culture paysanne

Int. : *En vous écoutant, j'ai le sentiment que dans la culture basque, ce qui a peut-être été déterminant pour la réussite de votre entreprise, c'est la culture paysanne : le modèle de votre entreprise me semble être celui de l'exploitation agricole, d'abord parce que, comme les paysans, vous travaillez en plein air, au contact de la terre, et parce que, comme eux, vous savez changer facilement de métier. Dans une exploitation agricole, on passe constamment de l'élevage à l'agriculture, et quand la luzerne ne rend plus, on se met au soja.*

A. D. : Il se trouve qu'à côté de mon travail à la COREBA, je gère aussi une petite exploitation agricole, où j'éleve des vaches blondes d'Aquitaine, et c'est vrai que la majorité de nos salariés sont issus du monde rural. Même le salarié qui avait une licence de physique-chimie avait par ailleurs travaillé dans une exploitation agricole. J'ai d'ailleurs tendance à embaucher plus facilement des gens de l'intérieur, qui ont souvent des origines paysannes, que des gens de la côte.

D. B. : C'est mon cas aussi : j'ai travaillé dans des exploitations agricoles, et je suis fils de paysan. Sur un chantier, c'est vrai qu'on voit vite la différence : à un fils de paysan, on dit « *Tu peux faire ça ?* », et il répond « *Pas de problème* » ; il s'adapte à tout, il est disponible et polyvalent, alors que les autres préfèrent souvent se cantonner à la spécialité qu'ils ont apprise à l'école.

La succession

Int. : *Le développement remarquable de la COREBA est lié, entre autres, à sa grande vivacité commerciale ; celle-ci repose-t-elle sur vous, ou êtes-vous plusieurs à aller chez les clients et à négocier les contrats ?*

A. D. : Je me charge des relations commerciales avec les grands donneurs d'ordres, c'est-à-dire EDF et les syndicats d'électrification, qui représentent 55 % de notre activité ; et c'est une autre personne qui s'occupe de tout ce qui est collectivités, promoteurs, architectes, etc.

Int. : *Deux personnes seulement pour assurer un chiffre d'affaires de huit millions d'euros, c'est impressionnant !*

Int. : *Qu'en sera-t-il de votre succession ? Le succès de la COREBA semble reposer en grande partie sur vous, vos compétences, votre force tranquille, vos qualités de leader.*

A. D. : Je n'ai aucune inquiétude, car je suis entouré de personnes très compétentes dans tous les domaines, que ce soit sur le plan technique ou sur le plan de la direction du personnel, ce qui est sans doute le plus difficile dans une entreprise de ce genre. Lorsqu'il se produit un conflit sur un chantier, ce sont les conducteurs de travaux qui essaient de le régler en premier lieu, et la plupart du temps ils y arrivent très bien. Je n'interviens qu'en dernier recours.

Sur le plan du management de l'entreprise, je ne travaille pas seul non plus : chaque semaine, le mercredi matin, a lieu notre réunion technique avec le responsable de l'agence de Pau, le financier, le responsable des achats, les quatre conducteurs de travaux, les quatre chargés d'études. Nous faisons le point sur l'ensemble des chantiers, en les passant un par un – actuellement, il y en a quatre-vingts en route... Nous parlons des difficultés rencontrées, des conflits éventuels, des bons de commande qui ont été signés, de la planification de la charge de travail, des retards éventuels de facturation ou de paiement : toutes les questions sont abordées et tout le monde en discute. On ne peut donc vraiment pas dire que la COREBA est dirigée par un individu seul : c'est une affaire d'équipe, et c'est pourquoi je n'ai pas d'inquiétude pour l'avenir.

Int. : *L'organisation en coopérative se caractérise par le fait que c'est l'assemblée générale qui est souveraine, et que prévaut le principe «un homme, une voix», ce qui signifie que tout le monde, du haut en bas de la hiérarchie, a exactement le même poids. J'imagine que cela vous oblige à déployer beaucoup plus d'efforts de conviction que dans une entreprise ordinaire, et je pense que c'est ce qui vous donne cette sérénité sur votre succession : après tout ce temps passé à partager la même culture, vous pouvez être à peu près certain que votre successeur reprendra le flambeau.*

A. D. : C'est vrai : mon côté «force tranquille» vient certainement du fait que je me sens vraiment soutenu par mes collègues, et que je sais qu'ils partagent mes idées. Mais de toute façon, le dirigeant d'une SCOP n'a pas vraiment le choix : si je voulais être le seul à prendre les décisions et mener la barque à mon gré, je risquerais d'être débarqué dès la prochaine assemblée générale... C'est d'ailleurs ce qui est arrivé au dirigeant précédent, que j'ai remplacé en 1996 : il était sans doute un peu trop directif, or cela ne peut pas fonctionner longtemps de cette façon dans une coopérative.

Présentation des orateurs :

David Bourguinat : électricien, chef d'équipe à la SCOP COREBA.

Alain Dubois : président du conseil d'administration de la SCOP COREBA, né dans un petit village du Pays basque, Macaye ; ancien joueur de rugby et de pelote basque ; niveau CAP-BEP électromécanique ; trente-deux ans dans le métier ; élu dans le village natal.

Diffusion juin 2004