

Université **Lille II**

Faculté des sciences juridiques, **politiques** et sociales

Première année de Master de science **politique**

La SCOP **CréaWeb, la figure d'un « entreprendre autrement » ?**

Mémoire préparé sous la direction de **M. Derville**

Présenté et soutenu par **Cécile Dauvel**

Année universitaire **2010-2011**

REMERCIEMENTS

Merci à toute l'équipe de CREAWEB pour le temps consacré lors des entretiens et de m'avoir fourni les documents dont j'avais besoin.

Merci à mon directeur de mémoire, pour le suivi des étapes.

Je remercie N. Ethuin pour m'avoir introduite auprès de CREAWEB et donc pour m'avoir permis de trouver un terrain d'étude assez rapidement.

Enfin je remercie ma mère pour la relecture attentive de tout le mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
Chapitre 1 Historique du mouvement coopératif: un mouvement engagé, entre rapprochement et mise à distance des courants socialistes.....	12
I. Les utopistes et les pionniers: des bases communes avec le socialisme malgré une affirmation progressive d'un mouvement autonome	12
II. Les organisations du mouvement coopératif de nos jours: institutionnalisation, spécialisation et production d'une doctrine.....	16
A. Les différentes branches coopératives.....	16
B. Les institutions : représentation, promotion des coopératives et production de normes..	18
Chapitre 2 Un constat: une entreprise engagée	21
I. L'engagement de l'entreprise	23
A. L'adhésion obligatoire.....	23
B. L'insertion maximale dans le réseau de l'ESS.....	24
II. L'engagement des salariés dans d'autres structures	26
A. Des engagements diverse et d'intensité variable.....	26
B. Des trajectoires militantes coopératives ?	28
III. Travailler à CREAWEB, un engagement?	31
A. Des éléments objectifs d'engagement:	31
B. Point de vue subjectif:	32
Chapitre 3 Fonctionnement de la SCOP/ fonctionnement de la SARL ou l'opposition entre deux objectifs: démocratie vs efficacité économique?	34
I. Une différenciation affichée de la sphère productive et de la sphère décisionnelle	35
A. Une organisation tournée vers la production et la productivité ?.....	35
B. La sphère décisionnelle, un microcosme démocratique	37
C. Une interpénétration inévitable	38
II. La démocratie mise à mal: des dysfonctionnements internes accentués par la contrainte économique.....	39
A. Une participation inégale aux décisions.....	39
B. Entre délibérations et décision tranchée : la recherche constante du consensus	41
C. La difficulté à compenser le manque de participation : une contrainte économique omniprésente	43
III. Un autre principe coopératif mis à mal par la contrainte économique : l'autonomie	44

A. Définition du principe	44
B. Les associés extérieurs de CREAWEB	45
Chapitre 4 Une institution productrice de normes et de rôles ou la tentative de concilier contrainte économique et valeurs coopératives	47
I. Les valeurs coopératives et de l'ESS: production, diffusion et intériorisation de normes	48
A. La production et la diffusion de valeurs coopératives, sociales et solidaires	48
B. L'intériorisation par les individus de ces normes.....	51
II. L'apprentissage d'un rôle spécifique: être salarié et patron.....	54
A. Les rôles déjà existants.....	55
B. La particularité du sociétariat: de nouveaux rôles	56
C. L'individu n'est pas un réceptacle passif : l'actualisation des rôles	58
Chapitre 5 Un processus de professionnalisation synonyme de perte de la plus-value sociale et solidaire?.....	61
I. La professionnalisation du secteur internet et ses conséquences apparentes	62
A. L'évolution du domaine du web trouver chiffres	62
B. L'évolution de CREAWEB : une professionnalisation de tous les métiers	63
C. La professionnalisation de Solidarité Internet Nord Pas de Calais	67
II. Professionnalisation et maintien d'un engagement	69
A. La plus value sociale et solidaire comme signe distinctif pour CREAWEB	69
B. Un engagement peut-être différent mais toujours présent.....	71
CONCLUSION.....	73
BIBLIOGRAPHIE.....	74
ANNEXES.....	76

INTRODUCTION

Avec la crise économique, le capitalisme tel qu'il est appliqué subit de fortes critiques de toute part, le grief principal concerne le décalage entre la spéculation de certains actionnaires et les conséquences concrètes et désastreuses sur les salariés. Même les milieux favorables au capitalisme et aux grandes entreprises (la droite, le Medef) ont appelé à une « moralisation du capitalisme ». Les SCOP, sociétés coopératives ouvrières de production, sont peu à peu revenues dans la presse, présentées clairement ou implicitement comme une solution, comme une alternative crédible aux dérives dénoncées. En effet, dans une SCOP les actionnaires majoritaires sont les salariés de l'entreprise, c'est une façon d'aller au delà de la séparation actionnaires/salariés vue comme la source des maux du capitalisme. Ce nouvel intérêt pour les SCOP s'est d'abord fait dans des journaux dits de gauche voire extrême gauche (dans SINE HEBDO¹ par exemple) mais aussi plus tard sur France 2² c'est-à-dire une antenne avec une plus grande audience et au cinéma avec le documentaire *Entre nos mains* de Mariana Otero. Enfin, aujourd'hui les SCOP se sont lancées dans une campagne de publicité. Mais l'on ne parlera pas d'effet d'agenda, de coup médiatique; les SCOP restent peu connues. Elles conservent néanmoins une tribune régulière dans *Alternatives Economiques*, revue constituée sous forme de coopérative et dans leur presse officielle (*Recma*, sites internet).

Les SCOP sont des sociétés industrielles ou commerciales, en SA ou SARL, dans lesquelles les salariés sont aussi les associés de l'entreprise, les sociétaires, c'est-à-dire qu'ils détiennent la majorité des parts. De ce fait, il semblerait que les intérêts des salariés iraient dans le même sens que ceux des sociétaires (qui sont des sortes d'actionnaires) puisque ce sont les mêmes personnes. Mais l'idée d'associer capital et travailleurs n'est pas nouvelle, c'était un thème cher à De Gaulle par exemple et les premières SCOP ont été créées au XIXe siècle. Cette forme hybride qui ressemble à une entreprise traditionnelle avec des travailleurs, un capital social, un marché concurrentiel mais une gestion particulière qui la distingue précisément des autres entreprises, appartient au secteur de l'économie sociale et solidaire. On parle aussi de troisième secteur, entre le public et le

¹CONCIALDI Pierre, « à salaire égal, travail égal », *SINE HEBDO*, 27 janvier 2010, n°73, p 5.

² Reportage sur l'entreprise CERALEP dans *Complément d'enquête* le 13 décembre 2010.

privé. L'économie sociale fait référence aux statuts garantissant un mode de fonctionnement démocratique et l'économie solidaire se définit par la nature de ses activités: réinsertion de personnes en difficulté, développement durable (qui est une forme de solidarité entre générations, pour le futur)³. Les SCOP appartiennent également à un sous-ensemble de l'économie sociale et solidaire: les coopératives. Parmi les coopératives on trouve les coopératives d'usagers, d'entreprise ou d'entrepreneurs (coopératives agricoles, de transporteurs, etc...), les banques coopératives et les coopératives de salariés. C'est à ces dernières que j'ai choisi de m'intéresser. Les SCOP en tant que coopératives sont supposées respecter certains principes: libre adhésion, gestion démocratique selon le principe « une personne, une voix » par les sociétaires, constitution de réserves impartageables, autonomie et indépendance, éducation et formation, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté, par exemple le développement durable⁴. Tout cela relève d'un engagement, engagement dans un projet d'entreprise, dans des structures coopératives plus larges mais aussi pourquoi pas dans des projets de « société », des associations. Ce qui a suscité mon intérêt c'est justement l'idée de concilier ces principes avec les objectifs économiques inhérents à une entreprise (rentabilité, efficacité, trouver des investisseurs).

Mon premier contact avec une SCOP fut lors d'un spectacle sur le salariat, spectacle de la SCOP le Pavé. L'éducation, la formation sont au coeur de leur activité, à travers leurs spectacles (ici histoire des syndicats, droit du travail, comment savoir lire sa fiche de paie) ou la mise en place d'ateliers sur des thèmes précis. Ils pratiquent l'égalité salariale, la démocratie selon le principe un homme/une voix, les membres ont eu pour la plupart une carrière militante (associations, syndicats). Ils mettent même en pratique le principe démocratique au cours de leur spectacle puisque nous avons dû voter afin de savoir quel texte nous préférons lire en premier. En résumé il s'agit d'un idéal type qui semble respecter et mettre en pratique les principes coopératifs. Cette première rencontre constitue un point de départ, retrouve-t-on ces aspects dans les autres SCOP? Il est clair que *Le Pavé* est particulier, réelle hybridation entre l'association et l'entreprise. C'est pourquoi j'ai

³ DORIVAL Camille, « De la solidarité au coeur de l'économie », *Alternatives Economiques*, avril 2007, n° 257, pp.40-43

⁴ ACI - Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale - Manchester, 1995

décidé de me focaliser sur une entreprise plus classique, et par le biais de relations je me suis faite introduire auprès de l'entreprise CRÉAWEB. CRÉAWEB est une entreprise de création de site web, elle existe depuis 1996, mais n'est devenue SCOP-SARL qu'après.

En science politique, en sociologie il y a un déficit de littérature sur ce sujet. Les travaux existants sur les SCOP sont surtout des travaux de gestion où les auteurs se posent des questions en terme d'efficacité: une SCOP est-elle aussi efficace qu'une entreprise classique, plus, moins? Ou bien en termes de ressources humaines ou management, quelles sont les particularités d'une gestion démocratique en terme de hiérarchie, de rapports aux collègues? Comment s'effectue la prise de décision? Le mémoire de K. Guillermin⁵ est par ailleurs intéressant en ce qui concerne cette dernière question. Il constate la mise en place d'une arène de délibérations et donc une forme de co-construction des décisions mais il met également en avant un phénomène de leadership. Ces deux modes de décision qui apparaissent contradictoires cohabitent pourtant. S'il emprunte certains concepts à la science politique, K. Guillermin utilise surtout la sociologie des organisations. En revanche, il s'agira dans mon étude de me baser fortement sur la science politique et éventuellement d'emprunter certains concepts à la gestion, à la sociologie des entreprises ou des organisations. Cela m'a amené à me poser la même question: comment s'effectue la prise de décision? Mais en termes plus sociologiques. Par exemple observe-t-on comme dans une démocratie classique des phénomènes d'auto-habilitation ou auto-déshabilitation? (Gaxie). Ainsi, le mémoire m'a orientée sur ce type de questionnement en premier lieu. Henri Desroche dans *Le projet coopératif*⁶, nous donne un regard d'ensemble sur le mouvement coopératif, un regard historique qui montre que les principes admis aujourd'hui ont fait l'objet de luttes entre plusieurs courants au sein du mouvement coopératif et ont subi des transformations. Il est important de retracer la genèse du mouvement pour comprendre d'où viennent les principes que s'engagent à respecter les SCOP. Enfin, on l'a vu il y a un déficit de littérature sur les SCOP mais l'on peut s'inspirer des travaux réalisés sur les associations par M. Hély et sur les ONG par S. Lefevre⁷ comme points de

⁵ « Prise de décision et coordination des acteurs dans une entreprise démocratique : le cas d'Oxalis SCOP, entre processus délibératif de co-construction des décisions et phénomène de leadership »

⁶ DESROCHE Henri, *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris : les Editions Ouvrières, 1976.

⁷ HELY Matthieu, « A travail égal, salaire inégal: ce que travailler dans le secteur associatif veut dire » *Sociétés contemporaines*, 1 /2008 n° 69, pp125-148. Pour les travaux de S. Lefevre : « le sale boulot et les bonnes causes », *Politix*, 3/2007, n°79, pp.149-172. Ainsi que l'article co-écrit avec Sylvie Ollitrault : « les

comparaison. En effet, les associations et ONG sont caractérisées au sens commun par le désintéressement, le bénévolat, le don de soi, l'engagement pour une cause. La SCOP est avant tout une entreprise mais elle se différencie a priori des autres entreprises de par cet engagement (attention, une entreprise dite classique peut très bien être engagée par le biais du mécénat ou même de son activité, par exemple construction d'éolienne). Mais S. Lefevre montre que dans les ONG, il y a un mouvement de managérialisation, une importation des techniques de vente du privé dans ces organisations. De même, on voit par les travaux de M. Hély une salarisation croissante, un profil de plus en plus diplômé qui souhaite être reconnu pour son professionnalisme. De fait, si de telles organisations se professionnalisent, qu'en est-il pour les SCOP? Quelles éventuelles conséquences?

C'est pourquoi, tout cela, mes lectures et ma première rencontre avec la SCOP *Le pavé*, m'ont orientée vers une question centrale et directrice: **comment s'incarnent les rapports entre contrainte économique et engagement social et solidaire?** Il s'agit de décliner les différents aspects de la contrainte économique (efficacité, professionnalisation, trouver des financements) avec ceux de la « doxa » sociale et solidaire, coopérative (démocratie, autonomie, engagement de l'entreprise et de ses membres dans des réseaux). De plus l'étude est située, contextualisée, dans le temps mais surtout centrée sur les personnes présentes au moment de l'étude, avec des profils particuliers et leurs propres interprétations de la contrainte économique et de la doxa sociale et solidaire.

Dans un premier temps on part de l'hypothèse que travailler dans une coopérative et plus particulièrement devenir associé, sociétaire constitue un engagement. En effet, c'est un investissement en temps, en argent et le sociétariat rend membre du mouvement coopératif. C'est pourquoi je vais analyser les trajectoires de chacun, voir les étapes, les engagements ou non dans d'autres structures et relier cela à leurs pratiques au sein de l'entreprise. Cet engagement relève des principes coopératifs, a-t-on des profils engagés comme ce que l'on a vu chez la SCOP *Le Pavé*?

Autre question, tous les associés-salariés participent-ils également ou y a-t-il des processus d'« auto-déshabilitation » (formule de D.Gaxie) qui feraient que certains se sentent moins légitimes, moins aptes? Est-ce que les gérants, dans un souci d'efficacité, peuvent être

militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, 2/2007, n°15, pp.97-110.

amenés à trancher ou bien la décision est-elle collective? En d'autres termes, j'avance l'hypothèse d'une démocratie « contrariée ». De plus, on peut également supposer qu'un capital militant peut constituer une ressource dans un microcosme démocratique: prise de parole, débats, etc...sont des aspects plutôt familiers aux militants. On peut parler de reconversion du capital militant d'un espace à un autre⁸.

Dans une coopérative les salariés-associés sont certes salariés, mais ont un droit de regard quant aux décisions stratégiques. Même s'il y a des gérants pour chapeauter le tout, chaque salarié-associé est un peu patron de l'entreprise, cela nécessite un rôle particulier parfois opposé à celui de salarié. En effet, en tant que salarié on sera favorable à la hausse des salaires mais en tant qu'associé il faut s'assurer de la pérennité de l'entreprise avant tout, quitte à affecter les bénéfices aux réserves plutôt qu'à une hausse des salaires ou sous forme de dividendes. On peut faire l'hypothèse d'un conflit de rôles propre à ce type d'entreprise, l'intériorisation de la contrainte économique y est un enjeu particulier pouvant entrer en contradiction avec l'imaginaire solidaire et social.

Enfin, la professionnalisation du monde du web (formations spécialisées, nouveaux métiers, essor des start-up fin des années 1990, technicisation, etc...) nous amène à nous interroger sur ses conséquences sur la SCOP. Comment rester compétitif tout en restant engagé, fidèle aux principes de l'ESS et des coopératives? Quelle conséquence sur les profils des clients et des salariés?

On peut résumer ces hypothèses sous le raisonnement suivant: il apparaît clairement qu'on puisse penser contrainte économique et normes sociales et solidaires sur le mode de la dissonance, ce sont deux registres contradictoires. Mais ne peuvent-ils se concilier et donc se concevoir sur le mode de la consonance?

Pour répondre à ces questions et vérifier ou infirmer les hypothèses, j'ai réalisé des entretiens avec 9 des 10 salariés de CRÉAWEB, dont les deux co-gérants, deux salariés et cinq salariés-associés⁹. Il s'est agi de poser des questions quant à leur trajectoire, leurs engagements afin d'établir des profils, mais aussi de les interroger sur leurs pratiques au

⁸ A ce propos nous utiliserons l'article de MATONTI Frédéric, POUPEAU Franck, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004, no 155, pp 4-11.

⁹ Nous expliquerons les différents statuts lors de la présentation de l'entreprise dans le chapitre 2.

sein de la SCOP (sur leur travail concret et les différentes réunions) et enfin sur leurs représentations de la SCOP¹⁰. En ce qui concerne la salariée-associée restante et le stagiaire qui est devenu par la suite salarié, je leur ai envoyé une série de questions sur leurs engagements et leur parcours scolaire et professionnel¹¹. CRÉAWEB a créé une association, SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS, j'ai voulu interroger la salariée de l'association, comparer son profil avec ceux des salariés de l'entreprise. Les associés n'ont pas souhaité que j'assiste aux AG de peur que ma présence perturbe les prises de parole, les comportements. Sans oublier que ce sont des décisions stratégiques qui sont prises dans ces réunions, il y a donc également une crainte de divulgation d'informations aux concurrents. J'ai demandé à assister à tout autre type de réunion: les réunions de projets ou de production et les réunions d'associés, mais ces dernières ont aussi un aspect stratégie d'entreprise. Pour les réunions de production j'ai eu un accord de principe mais il n'y en a pas eu durant ma période d'étude de la SCOP¹². C'est pourquoi je n'ai pas pu effectuer d'observations. D'où l'accent mis sur les entretiens pour compenser le manque d'observation. Néanmoins j'ai eu accès aux procès verbaux d'AG, ce qui m'a indiqué le nombre de voix de chacun (certains associés, surtout les associés extérieurs, étant absents, donnent leurs voix à d'autres associés), les questions débattues et votées. J'ai pu comparer avec ce que m'ont dit les interrogés à propos des AG, les questions débattues si elles ne sont pas soumises au vote ne sont pas indiquées. De plus, beaucoup omettent de dire qu'il n'y a pas égalité parfaite dans la mesure où certains cumulent deux voix. J'ai eu accès aux statuts juridiques de la coopérative et j'ai constaté la modification de ceux-ci en 2008, introduisant les principes coopératifs que CRÉAWEB entend défendre et mettre en pratique. Ce préambule n'est pas obligatoire et n'a aucune valeur contraignante, c'est une indication quant aux représentations qu'ils se font de ce qu'est une SCOP et des principes attachés à celle-ci. J'ai aussi pris des documents de publicité, des plaquettes disponibles pour tout client, il s'agira d'étudier les principes mis en avant qui dans ce cas constituent des arguments de vente et participent aussi à la construction de l'identité de la SCOP CRÉAWEB.

¹⁰ Voir annexe 3 pour la grille d'entretiens et annexe 5 pour les retranscriptions de certains entretiens.

¹¹ Pour le mini questionnaire voir l'annexe 4.

¹² Annexe 1 sur les relations avec les salariés, problèmes rencontrés.

Ainsi nous allons voir dans un premier chapitre un rapide historique du mouvement coopératif, sur la base des travaux d'Henri Desroche afin de comprendre d'où viennent les principes mis en avant aujourd'hui. Dans un second chapitre nous constaterons les divers engagements de CRÉAWEB, de l'entreprise mais aussi de ses membres. Dans un troisième chapitre il s'agira d'étudier le rapport entre la contrainte économique et les principes coopératifs (notamment l'aspect démocratique) sur le mode de la dissonance: l'objectif d'efficacité et celui de démocratie, de délibération sont souvent contradictoires, le premier exigeant une rapidité conséquente, l'autre un temps long de réflexion et de délibérations a priori. Enfin, dans les chapitres 4 et 5 nous étudierons ce rapport sur le mode de la consonance: par le biais de la production de normes spécifiques (présentes dans le préambule et dans les documents de publicité) et conciliatrices tout d'abord (chapitre 4). Puis nous constaterons un auto-renforcement de la contrainte économique et de la doxa sociale et solidaire par le paradoxe de la professionnalisation. En effet, si celle-ci est en apparence contradictoire avec le maintien de la plus-value sociale et solidaire, sous certains aspects ils sont au contraire conciliables et même complémentaires (chapitre 5).

Chapitre 1 : Historique du mouvement coopératif: un mouvement engagé, entre rapprochement et mise à distance des courants socialistes

Les SCOP représentent fin 2009 40 424 salariés répartis dans 1925 SCOP et SCIC et 3,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Le poids des SCOP n'est donc pas négligeable et ne cesse de croître : 150 à 200 nouvelles SCOP sont créées chaque année¹³. Les SCOP appartiennent à des organisations nationales et régionales et se réclament de certaines valeurs, certains principes communs. Pour étudier la SCOP CRÉAWEB il faut d'abord retracer l'histoire des SCOP pour comprendre l'héritage que revendique CRÉAWEB (via les principes mis en avant dans le préambule du statut juridique). D'où viennent les principes et valeurs coopératifs ? Comment ont-ils été élaborés et choisis ? Quel est le rôle des organisations dans l'élaboration d'une idéologie coopérative ? C'est ce à quoi nous allons essayer de répondre dans ce chapitre.

I. Les utopistes et les pionniers: des bases communes avec le socialisme malgré une affirmation progressive d'un mouvement autonome

L'utopie coopérative et ses « pionniers » (terme utilisé par Desroche et faisant référence aux pionniers de Rochdale) sont à chercher en France, en Angleterre mais aussi en Allemagne : il ne faut pas négliger les influences mutuelles transnationales, très présentes en cette période de naissance des internationales (milieu XIX^{ème}). Nous allons voir grâce à H. Desroche que les pratiques coopératives représentent des prises de distance par rapport à l'utopie qui avait une visée plus globale de transformation de la société. La coopérative est une des traductions pratique, concrète de ces utopies.

En France certains se réfèrent à Saint-Simon (1760-1825) qui avait un véritable projet de transformation de la société, il s'agissait de mettre en place un nouvel ordre social dominé par le système industriel et dans lequel « devaient être intronisées les forces de la nation travaillante et morale contre la double classe dominatrice, fainéante, immorale et consommatrice du produit des travaux faits par les hommes utiles »¹⁴. Si Saint-Simon n'a jamais clairement soutenu ou même parlé de coopératives, on retrouve de nombreux saint-

¹³ Données tirées du site www.les-scop.coop/sites/fr

¹⁴ Desroche p 42, citation de Saint-Simon.

simoniens parmi les promoteurs et les pionniers des coopératives. D'où l'importance de l'héritage de Saint-Simon, sans oublier les prémisses du socialisme, avec la revanche des travailleurs sur une classe oisive. Parmi les partisans du saint-simonisme on retrouve Philippe Buchez (1796-1865), un médecin considéré comme le fondateur de l'associationnisme ouvrier en France, mis en pratique dans le cadre de *l'association des ouvriers bijoutiers en doré* en 1834. Cette association constitue en fait en quelque sorte la première SCOP. Mais Desroche en réalité souligne sa dissidence par rapport au saint simonisme. En 1831 il a aidé des menuisiers à constituer le premier " contrat d'association de travailleurs ».

On peut citer Charles Fourier (1772-1837) qui, avec son phalanstère, prévoyait de créer une société complètement nouvelle aussi bien sur le plan économique que sur le plan moral. Ce qui nous intéresse ici c'est sa vision de la production. Ainsi, dans le phalanstère tous les travailleurs sont propriétaires des moyens de production et la répartition des profits est fixée à l'avance: 5/12èmes pour les travailleurs, 4/12ème pour le capital et 3/12^{ème} pour récompenser le talent¹⁵. Le fait de récompenser le talent est un moyen d'utiliser les passions humaines telles que la compétition et l'avarice au service de tous. Des organisations sur le modèle du phalanstère ont été créées même si leur durée de vie a été relativement courte. En revanche le Familistère initié par Godin a été une organisation plus pérenne, néanmoins, le Familistère est différent du phalanstère, Godin représente lui aussi une forme de dissidence par rapport à Fourier. Le Familistère comprend une manufacture dans laquelle les ouvriers travaillent, des habitations dans le « palais social » où les conditions de vie des ouvriers sont bien meilleures qu'ailleurs à la même époque. Il y a aussi des magasins, où les travailleurs et leur famille peuvent se fournir à bas prix, une école, un théâtre, des espaces verts. En 1880 il crée l'Association coopérative du capital et du travail, c'est la particularité du Familistère, l'entreprise et le palais social sont en partie possédés et gérés par les ouvriers-habitants et non seulement par J.B.A Godin. Les associés élisent lors de l'AG des conseils de gérance et surveillance (un conseil de l'industrie pour tout ce qui concerne les questions économiques et un conseil du familistère pour la vie collective dans le palais social). La coopérative a été dissoute en 1968¹⁶. La théorie

¹⁵ Données provenant d'un cours de sciences sociales d'hypokhâgne

¹⁶ Ces informations proviennent du site du Familistère et de celui de nord social info : www.familistere.com et sur www.nord-social.info/ rubrique le monde de l'ESS puis les coopératives, « l'aventure des coopérateurs de Guise » publié par J.P. Biolluz le 1^{er} octobre 2010.

fouriériste et la pratique du familistère sont des précurseurs du mouvement coopératif, ils ont participé à son élaboration, l'ont nourri.

Etienne Cabet (1788-1856) voulait créer des communautés autogestionnaires pour une nation industrielle (Voyage en Icarie 1840). Il est parti aux Etats-Unis pour fonder des communautés de ce type, mais auparavant il avait fondé le parti icarien en 1844 qui est considéré par H. Desroche comme le premier parti communiste français. Jean-Pierre Beluze un de ses disciples va s'éloigner de cette vision communautaire pour développer le modèle de la coopération, de l'association, les travailleurs devraient être associés pour ne plus être exploités. Pour J-P. Beluze cette organisation de la société est moins radicale, elle ne touche que la production et non la société entière, et ce modèle serait selon lui plus réalisable. Il fonde en 1865 une société de crédit dans le but de réunir les épargnes des travailleurs pour prêter à d'autres travailleurs.

On voit déjà entre Saint Simon et Buchez puis entre Cabet et Beluze, une certaine dissidence, les disciples laissent de côté la visée communautaire pour se centrer sur la pratique coopérative. Entre Fourier et Godin il y a également dissidence même si Godin a créé une véritable communauté. Cependant, Fourier voulait davantage régler la vie communautaire y compris les passions. On entrevoit l'aspect engagé du fait des racines communes avec le socialisme, en effet, chez tous ces pionniers le but est d'améliorer les conditions de vie des travailleurs et de les affranchir de l'exploitation.

Pour l'Allemagne, H. Desroche cite W. Weitling (1808-1871) , « trop utopiste pour être coopérateur », « prophète de l'associationnisme allemand » c'est-à-dire l'équivalent du communisme. L'autre pionnier cité est F.W. Raiffeisen (1818-1888) promoteur des coopératives agricoles et de la mutualité de crédit.

Dernier foyer du mouvement coopératif : l'Angleterre où la référence reste Robert Owen (1771-1858) qui a mis en place ses idées en matière de conditions de travail, d'éducation des travailleurs, de crèches dans sa propre filature en Ecosse. Il y fonde la première coopérative de consommateurs et décide de créer des villages communautaires, des villages d'Harmonie, où les membres fabriquent ce dont ils ont besoin (nourriture, vêtements). C'est le premier à invoquer une éventuelle internationale coopérative avec son association de toutes les classes de toutes les nations fondée en 1835. C'est en tout cas à cette référence qu'H. Desroche fait remonter le premier essai d'internationalisation.

Rochdale a été le berceau des coopératives de consommation avec l'ouverture d'un magasin, d'une boutique, c'est aussi à ce moment-là qu'ont été édictés des principes qui deviendront par la suite les principes coopératifs. H. Desroche nous dresse le contexte de cette naissance : le prolétariat se développe fortement, le capitalisme manchestérien est considéré comme l'un des plus durs, les plus sauvages et il y a beaucoup de groupuscules socio-religieux, de sectes locales dont une obédience owénite. On retrouve des traces de cet owénisme dans les statuts de Rochdale (1844) notamment dans la First Law : « les objectifs et les plans de cette société sont de prendre des dispositions pour l'avantage pécuniaire et l'amélioration de la situation sociale et familiale de ses membres, en réunissant un montant suffisant de capital en parts de une livre chacune, pour mettre en œuvre les plans et dispositions qui suivent »¹⁷. L'objectif est la création d'une communauté où les membres sont censés avoir de meilleures conditions de travail et de vie. Cela passe par l'établissement d'une boutique, d'un magasin où l'on va vendre des denrées et des vêtements principalement, à prix abordable, le magasin est la propriété de tous les membres qui détiennent des parts du capital de ce magasin. La nouveauté de cette expérience est l'application du principe un homme une voix, quelle que soit la part détenue chaque sociétaire a le même pouvoir et chacun touche les mêmes dividendes sous forme de ristourne dans ce même magasin (alors que dans les autres coopératives de consommation déjà existantes chacun recevait selon son apport, selon les parts détenues). La société des équitables pionniers de Rochdale s'est développée, elle a eu plusieurs succursales et s'est tournée vers la coopérative de production aussi.

En résumé le projet communautaire est subordonné à l'établissement de magasins, on commence par le concret, le pragmatique. En d'autres termes, on va « vers la république communautaire par la boutique coopérative »¹⁸. Cette République coopérative n'a jamais vu le jour mais les principes sont restés comme les principes fondateurs des coopératives de consommation et même des autres coopératives. Gide a contribué au développement des coopératives de consommation en France.

A propos des rapports entre socialisme, communisme et coopératives on a vu qu'il y a des bases communes. En outre, les coopératives reçoivent un accueil mitigé dans la

¹⁷ p 55 in *le projet coopératif*

¹⁸ p 56 *le projet coopératif*

première internationale (1864), c'est ce que souligne H. Desroche, certes tous considèrent que ce type de travail est supérieur au travail salarié classique mais ils voient dans les coopératives une concurrence. En d'autres termes, ils sont favorables aux coopératives si celles-ci sont noyautées. Ensuite, au sein des coopératives certaines branches se déclarent socialistes tandis que certains socialistes comme Jaurès se déclarent favorables aux coopératives. A l'inverse, certaines mouvances, dont la majorité des coopératives de consommation (surtout les coopératives de commerçants) sont réfractaires au socialisme. Ainsi, le mouvement coopératif, comme tout mouvement, est diversifié, il y a plusieurs courants qui s'affrontent pour le monopole de la production idéologique. En effet, l'ACI (Alliance Coopérative Internationale) est créée en 1895, elle regroupe toutes sortes de coopératives, consommation, production, agricoles et toutes les mouvances. C'est à l'ACI que sont votés les principes qui aujourd'hui prévalent et sont la base d'une idéologie coopérative : c'est donc un lieu de production et de bataille idéologique. On l'a vu il y a plusieurs origines théoriques et pratiques, l'idéologie coopérative est un mélange des différentes théories et pratiques suivant les forces en présence. H. Desroche souligne le poids des coopératives de consommation notamment ainsi que leur opposition farouche à la participation des salariés. Les deux tendances, ceux favorables à la participation des salariés et ceux contre, s'affrontent à travers une bataille de motions et de clauses lors du premier congrès de l'ACI qu'H. Desroche détaille.

Avec l'ACI puis les autres organisations, le mouvement coopératif s'institutionnalise et se distingue de plus en plus du mouvement socialo-communiste. Le mouvement coopératif se veut neutre en matière religieuse et partisane.

II. Les organisations du mouvement coopératif de nos jours: institutionnalisation, spécialisation et production d'une doctrine

A. Les différentes branches coopératives

Parmi la grande famille des coopératives, plusieurs branches, secteurs se sont peu à peu différenciés.

La coopérative agricole consiste en la mise en commun des moyens de production, de transformation et de commercialisation des produits agricoles. Les agriculteurs gèrent

l'organisation selon le modèle un homme une voix lors des AG. Ce type de coopérative appartient à la famille des coopératives d'entreprises (artisans, commerçants) à ne pas confondre avec les coopératives de production où les associés sont les salariés tandis que là ce sont les entrepreneurs.

Les coopératives d'usagers ou d'utilisateurs regroupent les coopératives de consommateurs, les coopératives d'habitation (HLM, copropriété coopérative), etc...c'est-à-dire que les associés de ces coopératives sont également les bénéficiaires des produits.

Le crédit coopératif fonctionne de la même manière que les autres coopératives, les clients peuvent aussi être sociétaires et donc lors des AG les sociétaires votent les orientations stratégiques de la banque. C'est notamment le cas du groupe crédit coopératif, sans oublier qu'il soutient les projets de l'ESS.

Enfin, récemment est apparu le statut de SCIC, société coopérative d'intérêt collectif, qui associe les salariés, des bénévoles, les usagers, des collectivités publiques, d'autres entreprises autour de la coopérative. Chacun participe aux décisions de la coopérative. La SCIC a aussi un statut SA ou SARL.

On peut parler de spécialisation, il y a des coopératives dans tous les domaines.

Coopératives d'utilisateurs ou d'usagers (Lorsque les associés sont les utilisateurs des biens et des services produits)	Coopératives de consommateurs et VPC (Camif) Coopératives d'habitation HLM Copropriétés coopératives Coopératives scolaires
Coopératives d'entreprises (Lorsque les associés sont les entrepreneurs)	Coopératives agricoles Coopératives artisanales Coopératives de transporteurs Coopératives maritimes

	Coopératives de commerçants détaillants
Coopératives de production (Lorsque les associés sont les salariés)	SCOP
Coopératives de crédit (Lorsque les associés sont les clients déposants ou emprunteurs)	Groupe Banque populaire Groupe Caisses d'épargne Groupe Crédit agricole Groupe Crédit coopératif Crédit maritime Crédit mutuel

B. Les institutions : représentation, promotion des coopératives et production de normes

Nous allons faire un rapide tour d'horizon des différentes institutions coopératives, signes d'une institutionnalisation du mouvement coopératif et d'une émancipation par rapport aux bases socialistes.

L'ACI, Alliance Coopérative Internationale, créée en 1895, est une grande ONG qui rassemble et représente comme son nom l'indique toutes les coopératives du monde entier, c'est l'organisation la plus large en terme géographique et sectorielle (de nombreux pays et toutes les branches y sont représentés). Le but de cette organisation est la promotion et le développement du modèle coopératif à travers le monde, dans tous les domaines. L'ACI travaille principalement avec l'ONU et ses différentes agences, commissions. Par exemple tous les ans il y a la journée internationale des coopératives qui se déroule le 2 juillet cette année sans oublier, et c'est l'évènement phare, 2012 a été proclamée par l'ONU année internationale des coopératives. Si cela peut paraître anodin c'est non seulement une opportunité de publicité pour les coopératives qui vont d'ailleurs lancer une campagne de communication mais c'est surtout la reconnaissance du modèle coopératif. En effet le thème sera : « les coopératives, des entreprises pour un monde

meilleur». Enfin, l'ACI est productrice et gardienne de l'histoire coopérative et donc de son identité. Comme on l'a vu précédemment, l'ACI a été le lieu de production d'une identité coopérative, fruit d'une bataille idéologique entre plusieurs mouvances. Or, les principes et valeurs définis au sein de l'ACI sont ensuite repris par les organisations nationales. De même, en plaçant au centre de l'histoire du mouvement coopératif les pionniers de Rochdale cela contribue à forger une histoire particulière en excluant d'autres expériences peut-être. En choisissant les événements et principes l'ACI construit, façonne l'identité coopérative. Néanmoins, on peut parler de co-production car ces principes sont votés et amendés en AG à laquelle participe les organisations nationales (les organisations françaises appartenant à l'ACI sont la Confédération Générale des SCOP, la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, les Coop de France, la Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs, le crédit Coopératif et le Groupement national de la Coopération)¹⁹. Nous allons dorénavant évoquer les institutions représentantes des SCOP uniquement puisque l'objet de notre étude est une SCOP.

Au niveau européen, depuis 1979 a été créée la CECOP, Confédération Européenne des Coopératives de Production et de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises participatives. Cette organisation regroupe des fédérations nationales, régionales ou sectorielles des SCOP de différents pays. Il s'agit de représenter les coopératives de production auprès des institutions européennes²⁰.

Au niveau national, on retrouve la CGSCOP, « porte-parole du mouvement des SCOP auprès des pouvoirs publics », « elle participe à l'élaboration de textes législatifs et réglementaires qui concernent le droit coopératif. »²¹ Des élus de la CGSCOP siègent au Conseil Economique Social et Environnemental et au Conseil Supérieur de la Coopération²².

Au niveau régional, l'URSCOP accompagne les porteurs de projet : elle étudie la faisabilité économique du projet, valide le statut juridique de SCOP et apporte son aide pour monter le projet de financement. L'URSCOP rend visite tous les ans à toutes les

¹⁹ Toutes les informations concernant l'ACI ont été trouvées sur leur site : www.ica.coop/fr/

²⁰ Sur le site de la CECOP on trouve le détail des membres

²¹ Informations trouvées sur le site www.les-scop.coop/sites/fr

²² Organisme créé en 1918 et réunissant des représentants des coopératives, de l'administration et du Parlement

SCOP pour vérifier que les AG sont bien respectées, qu'au niveau financier l'entreprise se porte bien, etc...Il y a 13 unions régionales en France. Pour notre étude l'URSCOP de référence est celle du Nord-Pas-de-Calais-Picardie.

Enfin, au niveau sectoriel il y a des fédérations : BTP, Communication et Industrie. La première, celle du BTP a été créée en 1946 et regroupe environ 500²³ SCOP du bâtiment mais aussi des activités en relation avec le bâtiment : bureaux d'études, architectes, géomètres, etc... La fédération des SCOP de la communication existe depuis 1949 et rassemble 200 SCOP de toute la communication : stratégie de communication, édition de contenus, mise en page, web, évènementiel...Elle permet de mutualiser des outils de communication. La dernière fédération, celle de l'industrie est plus récente puisqu'elle a été créée en 1981. Elle regroupe 305 SCOP : métallurgie, textile, verrerie, bois, agroalimentaire, électronique...Là encore elle mutualise des moyens, des ressources et accompagne les coopérations entre SCOP.

Il nous faut aussi évoquer le fait que les SCOP sont aussi représentées dans les instances de l'économie sociale et solidaire.

Un rappel historique a été nécessaire pour comprendre la genèse du mouvement coopératif et pouvoir mieux contextualiser l'entreprise. En effet, en tant que coopérative, CRÉAWEB fait partie intégrante de certaines organisations et est porteuse d'une certaine image, d'un héritage qu'elle peut choisir de mettre en avant ou au contraire le mettre à distance. Il s'agira dans un premier temps de constater ou d'infirmer la thèse de l'engagement.

²³ Chiffres tirés du site www.les-scop.coop/sites/fr

Chapitre 2 : Un constat: une entreprise engagée

Il s'agira de présenter brièvement l'entreprise et son fonctionnement, présentation qui s'avère nécessaire pour la suite du mémoire.

CRÉAWEB a été créée en 1996 sous le statut d'une SARL par E. Vanternout qui en était le gérant, il a décidé de transformer la SARL en SARL SCOP en 1999. L'activité principale de l'entreprise est la création de sites web (ils proposent aussi des réseaux sociaux, intranet, extranet, des blogs, des formations). L'entreprise s'est peu à peu agrandie, elle ne comptait que trois salariés à ses débuts et même s'il y eu des périodes de diminution d'effectifs elle comptait au début de mon étude 10 salariés et un stagiaire. Les co-gérants actuels, Evelyne et Jean-Pierre ont été embauchés respectivement en 1998 et 2001, ce sont les plus anciens salariés de l'entreprise et ils sont co-gérants depuis 2006 suite à la démission d'E. Vanternout (décision prise lors de l'AG de décembre 2005). Jean-Pierre en tant que co-gérant est responsable de la production, il effectue aussi un travail de représentation extérieure (salons, manifestations, instances coopératives), il est administrateur de l'URSCOP par exemple. En amont de ces tâches particulières liées à son statut de co-gérant, Jean-Pierre est un des chefs de projets, il gère l'avancée de chaque projet avec le client. Evelyne, elle, est responsable administratif et financier (RH, comptabilité), standardiste et fait un peu de technique (gère en partie tout ce qui a trait aux noms de domaines). Elle siège aussi au CA de la fédération nationale des SCOP de la communication. Le rôle de co-gérant consiste avant tout à impulser les décisions stratégiques, c'est en tout cas la représentation que se fait Evelyne de son rôle. Valérie et Nicolas sont les deux autres commerciaux-chefs de projet, embauchés en 2006 et 2010, leur rôle consiste à répondre à des appels d'offre, de prospecter pour faire signer de nouveaux clients (partie commerciale) et ensuite de faire du suivi de projet avec le client (délais, options, etc...). Les deux sont sociétaires, depuis décembre 2007 pour Valérie et décembre 2010 pour Nicolas. Marie est graphiste, arrivée en 2009 et sociétaire depuis décembre 2010. Vincent est administrateur système, il gère le réseau et les noms de domaine, embauché en 2008 et sociétaire depuis 2009. Enfin, il y a les développeurs-intégrateurs, Bertrand a été embauché en 2007 et est sociétaire depuis juin 2009, il est aussi graphiste à mi-temps, Anthony est arrivé en 2008 et est devenu sociétaire en juin 2009. Franck, lui, a été embauché en 2009 mais est parti en décembre 2010, il n'était pas sociétaire. En ce qui concerne Céline, elle a été embauchée en 2010 et n'est pas encore

sociétaire, le stagiaire Alexandre a été embauché en mars 2011, de la même façon il n'est pas encore sociétaire. Le sociétariat, ou le statut d'associé, signifie que la personne détient des parts de l'entreprise (parts de 20 euros chacune), c'est une sorte d'actionnaire en fait. A CRÉAWEB il est obligatoire de devenir associé sous deux ans à compter de la date d'embauche, il s'agit d'une clause dans le contrat de travail qui provoque un licenciement en cas de non respect de celle-ci. Les salariés ne sont obligés de prendre qu'une part lors du passage au sociétariat. Ensuite, chaque mois, une partie du salaire (5%)²⁴ est prélevée de façon à souscrire de nouvelles parts. Aucun associé ne peut détenir plus de 50% des parts. Il y a aussi des associés extérieurs mais des règles sont imposées de sorte que la majorité des voix soit toujours aux mains des salariés de la coopérative. En tant que coopérative, chaque associé dispose d'une voix quelque soit le nombre de parts détenues, c'est le principe d'un homme, une voix. Ainsi les salariés doivent toujours détenir 51% des droits de vote et donc les associés extérieurs s'ils sont des coopératives ne peuvent pas détenir plus de 49% des droits de vote, 35% si les associés extérieurs ne sont pas des coopératives. Les associés extérieurs de CRÉAWEB pour l'étude de 2010-2011 sont l'URSCOP, d'autres coopératives (l'imprimerie l'Artésienne et ID Formation) et l'ancien gérant E. Vanternout. Il y a généralement deux assemblées générales par an, une en juin et une en décembre, une dite AG ordinaire et une autre AG ordinaire réunie extraordinairement. Néanmoins, à tout moment entre ces deux AG il peut y avoir convocation d'une AG extraordinaire, lors de l'exclusion d'un associé ou de la modification des statuts. Ces AG ordinaires servent à approuver (ou non) les comptes passés, les prévisions, à fixer les orientations, à accepter ou non un nouvel associé, à contrôler le gérant, à répartir les bénéfices²⁵. Outre les AG, il existe des réunions d'associés où sont débattues les orientations stratégiques de l'entreprise, les besoins en terme de masse salariale, les évolutions de poste etc... Il s'agit de ne pas encombrer l'AG avec ces débats, de les préparer afin que l'AG se fasse non seulement plus rapidement mais aussi de réfléchir auparavant (et non d'être sur le fait accompli quant à d'éventuelles modifications votées en AG). Ces réunions sont à distinguer des réunions de projets ou de production où cette fois tous les salariés participent et qui concernent une gestion plus quotidienne de l'entreprise.

²⁴ Tous les chiffres cités, et autres règles de fonctionnement de la coopérative, dans les prochaines lignes, proviennent des statuts juridiques, annexe 6.

²⁵ La règle de répartition se trouve également dans les statuts juridiques, pour avoir un exemple concret voir annexe 7, le PV d'AG de décembre 2010.

Maintenant que nous avons présenté les salariés et les associés de l'entreprise ainsi que les particularités du fonctionnement en coopérative, nous allons nous pencher plus précisément sur les profils des salariés et de l'entreprise.

I. L'engagement de l'entreprise

A. L'adhésion obligatoire

En tant que SCOP, CRÉAWEB adhère à la Confédération Générale des SCOP, organisation nationale, mais aussi au niveau local à l'URSCOP (Union Régionale des SCOP). De plus, il y a une adhésion plus sectorielle à la fédération professionnelle dont relève l'entreprise²⁶. Ainsi, CRÉAWEB adhère à la CGSCOP, à l'URSCOP du Nord-Pas-de-Calais-Picardie et à la fédération des SCOP de la communication. Cette adhésion implique la participation à des manifestations, à des réunions telles que les congrès régionaux des SCOP, les congrès nationaux de la fédération de la communication, etc... Ces événements sont des occasions pour faire le point sur le nombre de SCOP, prendre leur pouls mais surtout c'est un lieu d'échanges. De fait, les SCOP échangent leurs « bonnes pratiques » par exemple, à force de rencontrer des SCOP qui ont intégré un préambule avec les principes coopératifs au sein des statuts juridiques, CRÉAWEB a voulu faire de même. Ce sont aussi des occasions pour décider des grandes orientations pour les SCOP. Par exemple, la CGSCOP a lancé une campagne de pub sur les SCOP. CRÉAWEB ne se contente pas d'assister aux événements, ils ont un siège au CA de l'URSCOP et un siège au CA de la fédération nationale des SCOP de la communication. C'est donc une implication qui va au-delà de l'obligation formelle d'adhérer à ces organisations, ils sont élu aux CA (Evelyne fait même partie du Bureau de la fédération en tant que trésorière). CRÉAWEB appartient également à l'APES (Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire), cette assemblée permet de rassembler et représenter les différents acteurs de l'ESS du Nord-pas-de-Calais, cela permet aussi les échanges comme on a pu l'évoquer auparavant. Enfin, CRÉAWEB est adhérente des CIGALES (Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Epargne Solidaire) du Nord-Pas-de-Calais, réseau auquel appartenait déjà Jean-Pierre, le co-gérant.

²⁶ Encore une fois ces adhésions sont présentes dans les statuts, annexe 6.

B. L'insertion maximale dans le réseau de l'ESS

L'entreprise a choisi d'entretenir un réseau important dans l'ESS. Tout d'abord, ses associés extérieurs on l'a dit sont des membres de l'ESS : URSCOP, SCOP (engagée dans le développement durable pour l'Artésienne et dans le social pour ID Formation) et ancien gérant. De plus, CRÉAWEB a aussi pris des parts à un moment dans Websourd une SCIC proposant des solutions TIC (technologies de l'information et de la communication) pour les sourds et malentendants. CRÉAWEB représente cette entreprise dans le Nord, en fait sa promotion. Ensuite, si l'on s'intéresse aux clients de CRÉAWEB on constate qu'il y a beaucoup de membres de l'ESS. Par exemple, des associations, des coopératives, des entreprises dans le développement durable. Ils ont également de nombreux contrats avec le secteur public (universités, collectivités territoriales, musées, centres sociaux, etc...). Les entreprises privées sans finalités sociales, environnementales ou sociétales sont minoritaires. Enfin, toujours dans l'aspect commercial, après les associés et les clients, on peut citer les partenaires sur un projet commun. En effet, certains projets nécessitent des compétences, un savoir-faire que ne possède pas CRÉAWEB, par exemple, de la communication plus globale, le domaine de la vidéo, etc... CRÉAWEB sur un projet peut avoir besoin d'autres partenaires. Il est plus facile de piocher dans le réseau pré-existant des SCOP ou de l'ESS, c'est en partie pourquoi CRÉAWEB a participé à la création du réseau e-toiles²⁷ dans le domaine du multimédia et de l'informatique qui a facilité les collaborations et partenariats. CRÉAWEB continue d'entretenir son réseau de partenaires, à travers les diverses orgSolidarité Internet Nord-Pas-de-Calaisations coopératives (ou de l'ESS) mais aussi avec des événements plus simples comme l'inauguration d'une SCOP :

« Après on est allé à une inauguration d'une SCOP qui venait de se créer. J'essayais de créer des partenariats avec une autre agence, j'ai pris contact et il s'est avéré que peu de temps après ils faisaient leur inauguration. Ils sont plus sur la communication globale, c'est pour proposer une offre complémentaire. » Nicolas, commercial chef de projet

Ces liens soulignent l'engagement de l'entreprise, notamment la mise en pratique d'un des principes coopératifs : celui de la coopération entre coopératives. CRÉAWEB a choisi d'interpréter de façon large ce principe et non de s'en tenir à la stricte coopération dans les instances de l'ESS et des SCOP où l'adhésion est obligatoire. Il ne faut cependant pas

²⁷ E-toiles est un groupement national de huit coopératives des TIC créé en 2001

négliger l'aspect pratique que revêt l'insertion complète dans le milieu de l'ESS. En effet, le réseau permet un vivier de clients et partenaires potentiels plus faciles à séduire du fait de leurs caractéristiques communes que s'ils avaient été hors du réseau. Cela tient aux représentations des individus, ils pensent pouvoir mieux travailler avec une autre SCOP :

« On a la même vision des choses parce qu'on est des SCOP. » Nicolas

Mais aussi au fait qu'ils croisent plus souvent les partenaires de l'ESS que les autres : le contact et le partenariat sont donc forcément plus probables. Les co-gérants sont adhérents au club des jeunes dirigeants de l'ESS, cela permet le maintien d'un réseau social et solidaire mais aussi des échanges sur la façon de diriger une SCOP (gestion pure, relations avec les autres salariés, etc...).

Aussi, CRÉAWEB s'investit dans le développement durable non seulement par sa promotion mais également par son action en choisissant des fournitures et fournisseurs dans cette optique de développement durable, ceci s'inscrit dans une démarche HQ 21 démarrée en 2005²⁸.

Enfin nous évoquerons la création de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS qui malgré son autonomie financière entretient des liens forts avec CRÉAWEB. Dès le début, l'entreprise a prôné un usage solidaire et citoyen d'internet mais cela s'est fait plutôt sur le mode militant, bénévole par la participation à des salons sur la citoyenneté par exemple. Par la suite, CRÉAWEB a souhaité séparer ses activités commerciales de ses activités militantes et donc a embauché Jean-Pierre fin 2000 pour mener ce type d'activités. Il a notamment mis en place l'écloserie des arts qui consiste à réunir des auto-entrepreneurs, des porteurs de projets dans un local d'CRÉAWEB et leur fournir un bureau, un ordinateur, une photocopieuse, un savoir-faire informatique et tout cela pour une somme modeste. Il s'agissait d'après Jean-Pierre, de leur faire comprendre qu' « on est plus intelligent ensemble que tout seul », « on bosse mieux avec les autres ». C'était une des prestations solidaires mises en place qui dura quelques années mais n'étant pas rentable, du fait du loyer à payer, ne fut pas poursuivie. SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS a été créée en 2001 et en tant qu'association elle a un statut juridique à part alors qu'avant le ou la salariée qui s'occupait des usages citoyens

²⁸ Ils ont entrepris cette démarche avec la coopérative extra-muros, entreprise de conseil pour mener des projets dans le développement durable.

d'internet était financé par CRÉAWEB. Jean-Pierre a réintégré CRÉAWEB et des permanents se sont occupés de l'association, jusqu'à Juliette qui est la salariée de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS depuis 2004. Son cheval de bataille est le réemploi du matériel informatique qui fait partie d'une dynamique de développement durable, tant sur le plan environnemental (il y a moins de déchets) qu'économique et social (tout un réseau a été créé et des emplois avec, sans oublier que les ordinateurs réemployés sont destinés à des personnes plutôt défavorisées). C'est une des activités qu'elle promeut, parmi d'autres, nous aurons l'occasion de détailler ses diverses activités par la suite. SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS est autonome financièrement (financements publics, prestations) et donc ne dépend plus de CRÉAWEB. Néanmoins, ils travaillent en étroite collaboration lorsqu'il s'agit de faire les supports communicationnels d'événements et même une aide physique par exemple la présence des salariés aux ROUMICS²⁹. CRÉAWEB a reçu un prix pour la création de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS en 2008 décerné par Alliances³⁰, c'est un prix d'action citoyenne affiché dans un des bureaux de CRÉAWEB. Leur engagement est reconnu dans le milieu.

Nous avons ainsi mis en évidence les engagements de l'entreprise, maintenant il nous faut analyser les engagements éventuels des individus pris isolément.

II. L'engagement des salariés dans d'autres structures

A. Des engagements divers et d'intensité variable

J'ai constaté chez presque tous les salariés des engagements dans d'autres structures, des partis, syndicats ou associations, que ce soit des engagements présents ou passés. Il s'agira ici de lister et classer les différents engagements évoqués.

Jean-Pierre, le co-gérant est celui qui a eu le plus d'engagements : ateliers d'urbanisme, comités de quartiers, membre et co-fondateur d'ATTAC Nord, membre des CIGALES (Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Epargne

²⁹ Rencontres Ouvertes du Multimédia et de l'Internet Citoyen et Solidaire, elles ont lieu chaque année, leur thème principal étant l'accès à internet des publics éloignés des TIC (milieu rural, handicapés, fracture numérique, etc...)

³⁰ Le réseau Alliances conseille les entreprises pour améliorer leurs performances en termes de RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale)

Solidaire), participation à des universités populaires, réaménagement du canal de Roubaix, etc...ces engagements variés ont un point commun : l'aspect local. Jean-Pierre s'investit en fait dans des actions de proximité, même si ATTAC a une visée plus globale, ce sont des groupes de citoyens mobilisés dans le but d'améliorer la vie dans un quartier, une ville, une région. Bertrand, le développeur-intégrateur et graphiste à mi-temps a fait partie des jeunesses communistes, du collectif anti-pub, du mouvement altermondialiste et reste aujourd'hui membre du PC. Vincent, l'administrateur-système a été membre des jeunesses communistes révolutionnaires, de l'UNEF et d'un mouvement de chômeurs. Il est actuellement dans une AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne). Nicolas, un des chefs de projets-commercial, lui, fait partie d'Artisans du Monde depuis 2005. Ces quatre personnes sont les plus engagées (ou ont été), les plus mobilisées. Anthony, un des développeurs-intégrateurs a fait partie d'une association de créateurs de bijoux, il est actuellement engagé dans une association de jeux vidéos et veut monter une association pour son groupe de musique. Valérie, une des chefs de projets-commerciale fait partie de la Ligue d'Improvisation Lilloise Amateurs, en tant que comédienne, technicienne mais aussi chargée de communication. Ces engagements sont plus de l'ordre du culturel. Il ne s'agit pas de les déprécier mais juste de tenter de classer les variétés d'engagements selon leur portée et la place des structures dans lesquels les individus sont impliqués. Evelyne, la co-gérante, ainsi que Franck (au début de l'étude avant qu'il ne quitte l'entreprise) et Céline qui sont des développeurs intégrateurs et salariés non-associés, ne font partie d'aucune autre structure. Il en va de même pour Marie la graphiste, bien que ses parents soient engagés dans plusieurs organisations (PC, CGT, ATTAC). En revanche, avec Alexandre (24 ans), le développeur stagiaire embauché récemment, on constate un certain nombre d'engagements : chez les scouts, le MoDem, le réseau « Sortir du Nucléaire », ce qui nuance l'impression que les plus jeunes générations comme Franck ou Céline (24 et 22 ans)s'investissent moins.

Si le constat d'un engagement individuel est indéniable peut-on pour autant faire le lien avec le fait de travailler dans une coopérative ? Peut-on analyser les engagements comme une carrière militante, aboutissant à l'embauche et au sociétariat dans une coopérative ? Enfin, y a-t-il des liens entre les engagements, le travail dans une coopérative et les autres sphères de la vie (famille, amis contexte..) et donc établir des trajectoires militantes ?

B. Des trajectoires militantes coopératives ?

La notion de carrière renvoie aux travaux de Becker³¹ sur les carrières déviantes, aux travaux de Hughes³², à ceux de M. Darmon³³ sur les carrières anorexiques et encore beaucoup d'autres sociologues... Il ne s'agit pas ici de faire une liste exhaustive de tous les travaux existants mais d'utiliser la notion dans notre étude des profils des membres de la SCOP. En effet, puisque presque tous les salariés sont impliqués dans d'autres structures, on ne peut laisser cette coïncidence de côté, il nous faut tenter d'expliquer cette récurrence à l'engagement, sans oublier que l'engagement avait déjà été constaté lors du premier contact avec la SCOP *Le Pavé*. Peut-on identifier un processus menant vers la coopérative, avec des étapes à franchir (comme chez Becker) ? On pourrait distinguer une première étape consistant en un engagement dans une structure. Pour Bertrand le développeur et graphiste à mi-temps ce fut au moment du lycée et du BTS :

« Et puis après euh non mes parents ils y comprennent plus rien, à partir du moment où je commence à faire des études d'art je commence à avoir un discours qui change. (...) Je suis militant au PC après ...c'est mon principal truc. J'ai commencé à militer chez les anti-pub y a longtemps, collectif anti-pub lillois, après forums sociaux, mouvements altermondialistes, jeunesses communistes et maintenant parti communiste ».

Pour Vincent, l'administrateur système, son engagement a commencé à Sciences po Grenoble :

« Dans le cadre de science po j'ai été syndicaliste à l'UNEF, j'ai été dans les jeunesses communistes révolutionnaires, ça a duré 2 ans où j'ai été fort impliqué, ça a démarré avec le mouvement social de 95. J'ai fait mon mémoire sur le féminisme dans les organisations politiques d'extrême gauche. »

Pour Nicolas, le commercial-chef de projet, son premier contact avec Artisans du Monde est un peu le fruit du hasard :

« Depuis 2005, je suis impliqué dans une association, Artisans du Monde, qui soutient en gros le commerce équitable. (...) Pendant la quinzaine équitable, je me baladais en ville et j'ai été attiré par un café. Il y avait un stand où ils distribuaient du café, c'était marqué commerce équitable je savais ce que c'était sans trop savoir. J'ai bu un café, j'ai discuté, ils m'ont dit qu'ils organisaient une réunion pour expliquer le fonctionnement de l'association, ils m'ont dit: « on a un magasin *dans le* centre, il y a une réunion nouveaux bénévoles une fois par mois, la prochaine c'est telle date t'as qu'à venir pour en savoir plus ». Voilà ça s'est fait comme ça. »

³¹ BECKER Howard, *Outsiders. Etudes de la sociologie de la déviance*, Paris : Edition A. M. Métailié, 1985.

³² HUGHES Everett, *Le regard sociologique*, Paris : Edition de l' EHESS, 1996.

³³ DARMON Muriel, *Devenir anorexique . Une approche sociologique*, Paris : La Découverte, 2008.

On pourrait, pour chacun des salariés engagés, pointer le moment de l'engagement comme première étape mais le problème est de dégager une seconde étape commune à tous. Plus largement on parlera de ruptures, avec leur travail et/ou avec leurs engagements.

« Je voyais les limites des entreprises classiques si tu veux au niveau de ce qui dépasse le boulot et j'avais envie d'essayer le truc coopératif.(...) j'avais envie de m'aventurer là dessus et la question que je me posais c'est pourquoi en tant que communistes on est pas dans une coopérative, pourquoi on est dans une entreprise normale avec un patron ? » Bertrand

« À l'issue du stage j'ai trouvé intéressant ce domaine donc j'ai continué pendant 1an et demi-2 ans dans la même entreprise que mon stage et puis après j'ai démissionné, ça me soulait un peu en termes d'organisation, de pression. Et puis il y avait un décalage entre ce qui était promis et ce qu'on avait derrière, aussi bien pour moi que vis à vis des clients. C'était une philosophie qui me plaisait pas. À titre personnel on m'avait promis une voiture il a fallu que je démissionne pour l'avoir la veille de mon départ. Pour les clients pareil, ils promettaient de faire tel truc en disant que ça serait le meilleur du monde, c'est un peu prendre les gens pour des cons. Donc voilà, l'approche me plaisait pas du tout donc sans savoir où j'allais derrière je me suis dit je démissionne, (...) de toute façon ça me correspond pas ». Nicolas

« -Et aujourd'hui t'es engagé dans quelque chose?

-Dans rien du tout, j'essaie de vivre en accord avec mes convictions et suite à mes diverses expériences j'ai un peu de mal avec le fonctionnement des organisations, le mémoire n'a rien arrangé parce que les problématiques en termes de féminisme sont pas les seules, il y a le racisme, les minorités etc...(...) Pour en revenir à CRÉAWEB j'essaie d'être en cohérence avec tout ça, le projet de l'entreprise dans le secteur de l'ESS c'est super motivant pour moi. J'ai pas l'impression d'être nuisible dans mon travail. » Vincent

« Je suis partie de cette boîte là parce qu'elle allait mal et que j'allais me faire virer dans peu de temps (...) Avec l'expérience d'avant j'avais eu des petits soucis de tensions avec mon patron et j'avais l'impression que dans n'importe quelle boîte ça serait pareil, j'étais un peu pessimiste là dessus, sur le rapport à la hiérarchie. Je me suis dit que ça serait bien la coopérative pour voir que toutes les boîtes sont pas pareilles. » Marie

« Il s'est passé 2 ans avant de trouver un emploi, dans une société de service à Valenciennes, petite entreprise détestable, le patron s'occupait que de politique, des campagnes, il employait des gens en alternance ou des stagiaires pour pas les payer ou peu. J'étais intégrateur développeur, j'avais pas de boulot, j'étais payé à rien faire mais avec 1ou 2 mois de retard. J'y suis resté 1 an en alternance et 6 mois pour essayer de redémarrer la boîte avec des projets mais on a jamais eu les projets, c'était un échec. Donc avec un ami on a décidé de partir au bout de 6 mois, j'ai eu plusieurs entretiens dans des grosses boîtes avec un gros chiffre d'affaire où les employés sont serrés dans le couloir et le chef de projet il est dans un bureau de 50m². Je suis tombé sur CRÉAWEB en même temps. » Anthony

Ensuite, vient l'engagement coopératif (nous discuterons par la suite le fait que travailler dans une coopérative constitue un engagement, pour l'instant nous le considérons comme acquis).

Mais cette analyse pose problème, on obtient le sens que donne les salariés à leur parcours³⁴. La notion de trajectoire (développée entre autres par O. Fillieule³⁵) fait intervenir les autres sphères de la vie de l'individu, ici nous n'avons analysé que les sphères professionnelles et militantes en oubliant la sphère familiale et les autres socialisations. Par exemple, les parents d'Marie, la graphiste, sont militants PC CGT et sa mère est à ATTAC, ils l'ont encouragé à travailler dans la SCOP. Les parents de Vincent ont été engagés dans les mouvements de Mai 68 (mère), au PSU (père), cet environnement militant peut être analysé comme une disposition, cela normalise, naturalise l'engagement. Cette disposition a été activée pour Vincent à partir de ses études à Science po Grenoble mais pas pour Marie qui n'a pas été engagée dans des organisations. Pour Bertrand, c'est sa socialisation secondaire, au lycée qui a favorisé son engagement et pour Jean-Pierre, il a connu l'ESS de par son travail au Conseil Régional. Aussi, on constate chez beaucoup de salariés une proximité avec le secteur public (parents, conjoint), peut-être pouvons-nous analyser ceci en termes de valeurs, d'intérêt général partagé ? Mais l'assimilation intérêt général et utilité sociale liée à la coopérative n'est qu'une hypothèse qui n'a pas été vérifiée. Enfin, il ne faut pas oublier le contexte qui intervient dans la trajectoire de chacun, comme par exemple le fait de chercher un emploi (nous avons déjà analysé cette idée sous forme de rupture avec le travail) qui a été décisif dans l'embauche chez CRÉAWEB.

Si l'existence de carrière ou trajectoire militante a pu être mise en évidence pour certains salariés, elle n'est pas valable pour tous. En effet, on a vu que certains ne sont engagés dans aucune autre structure et n'ont pas non plus de parents engagés (c'est le cas de Céline par exemple, une des jeunes développeuses). Il nous faut aussi interroger l'hypothèse du travail à CRÉAWEB en tant qu'engagement, cela ne va pas de soi. Il est tout à fait possible d'arguer que c'est un travail comme un autre.

³⁴ Ce sens donné par les individus à leur propre trajectoire est appelé par Bourdieu « illusion biographique » : BOURDIEU Pierre, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1986, n°62, pp.69-72.

³⁵ BROQUA Christophe, FILLIEULE Olivier, *Trajectoires d'engagement : AIDES et Act Up*, Paris : Textuel, 2001.

III. Travailler à CRÉAWEB, un engagement?

A. Des éléments objectifs d'engagement:

CRÉAWEB étant une petite coopérative, le salaire y est moins élevé que dans la plupart des agences web surtout pour les commerciaux :

« J'ai refusé un poste où ils me proposaient beaucoup (60 000 euros bruts à l'année avec une partie fixe et une partie variable en fonction des objectifs remplis), bon j'avais demandé plus que ce que je gagnais avant, c'est une proposition que j'ai refusé parce que peut-être qu'au bout de 3 mois ça se serait mal passé, ils m'auraient dégagé sans aucun scrupule. Chez CRÉAWEB c'est la seule boîte où quand ils m'ont demandé combien tu veux gagner j'ai dit: « toute façon ce que je gagnais c'est beaucoup trop donc faites moi une proposition et puis on en discutera. » (...) Et même en allant travailler chez CRÉAWEB j'ai perdu un peu par rapport à ce que je touchais au chômage. » Nicolas

Ce n'est donc pas pour le salaire que Nicolas est venu travailler chez CRÉAWEB, d'autant qu'il avait d'autres propositions ailleurs.

Pour les salariés-associés l'engagement est financier et temporel : 5% du salaire va dans la constitution ou le rachat de parts sociales et les réunions et les AG prennent du temps. L'investissement en temps et en argent est commun à tous les engagements. Néanmoins cela ne suffit pas à dire qu'il y a engagement, il faut une cause dans laquelle s'engager. On peut alors se référer au premier paragraphe du chapitre quant aux engagements de l'entreprise : développement durable, développement des TIC pour les malentendants, via SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS la lutte contre la fracture numérique, le réemploi de matériel informatique, bref toutes les questions ayant trait à l'ESS. Cependant, une fois stabilisé dans un emploi on peut ne pas avoir envie de le quitter dans une période de crise et de chômage, le sociétariat peut-être envisagé sans pour autant être voulu. En effet, de la même façon que nous avons questionné le fait de travailler à CRÉAWEB en tant qu'engagement, il nous faut interroger le sociétariat en tant qu'engagement. Il nous faut nous intéresser au ressenti des salariés et des associés, comment voient-ils leur travail chez CRÉAWEB ? Travailler pour une entreprise engagée est-ce pour autant se sentir engagé aussi ?

B. Point de vue subjectif:

Les salariés mettent en avant cet engagement de différentes façons. Ils peuvent tout d'abord pointer les coûts que cet engagement représente, par exemple en évoquant le salaire moins élevé, c'est le cas de Nicolas (voir la citation du A/), Vincent et Bertrand notamment.

« On est moins payés qu'ailleurs, enfin on est payés moins bien qu'ailleurs mais tout le monde là, malgré les inégalités de salaires. » Bertrand

« Oui alors on est dans une structure où on a pas des salaires mirobolants et donc trouver quelqu'un qui soit technique et en même temps fort en communication, on y arrivera pas. C'est un peu notre problématique. » Vincent

Presque tous soulignent aussi que la démocratie prend du temps, le fonctionnement d'une coopérative est nécessairement chronophage : *la démocratie ça prend du temps*. Bertrand

« Ça prend du temps, consulter et satisfaire tout le monde, sans oublier la nécessité de trancher efficacement dans un délai pas trop long en accord avec les contraintes de la gestion. » Evelyne

Ainsi, la démocratie est un coût dans la mesure où les débats prennent du temps et que dans une entreprise le temps c'est de l'argent.

La deuxième façon de souligner l'engagement que représente la SCOP consiste à insister sur les valeurs que défend CRÉAWEB, valeurs que partagent les salariés :

« J'ai discuté avec les clients ou en salon où j'avais la vision complémentaire de Jean-Pierre quand il présentait CRÉAWEB. Je voyais que lui aussi, humainement, par rapport aux valeurs qu'il défendait c'est pas qu'un simple discours comme beaucoup de boîte, c'est fondé, c'est une éthique qu'il porte en lui-même. (...) on est dans l'économie sociale et solidaire, on travaille beaucoup pour des associations, des clients qui défendent des projets et des valeurs derrière. (...) Plutôt que chacun pour sa gueule c'est tous ensemble pour aller plus loin! » Nicolas

« le projet de l'entreprise dans le secteur de l'ESS c'est super motivant pour moi. J'ai pas l'impression d'être nuisible dans mon travail. (...) la plus-value est intéressante en terme social. » Vincent

« Une entreprise qui a peut-être plus d'éthique que d'autres, même si des entreprises qui ne sont pas SCOP peuvent être bien aussi. Pour moi c'est ça le principal trait caractéristique je pense. Et la collaboration de tous les associés, le fait qu'il n'y ait pas qu'une personne qui prenne les décisions dans l'entreprise, là tous les associés la dirigent. » Céline

« Issu d'une grande école, j'étais un peu destiné à un poste fortement rémunéré dans un grand groupe. Mais cela n'était pas conforme à mes valeurs, surtout suite à une crise financière, et j'ai toujours voulu faire un métier avec une "utilité sociale". J'ai entendu parler de l'économie sociale et solidaire, notamment à la radio, et ça m'a séduit. J'ai donc cherché à faire mon stage dans ce secteur et je suis tombé sur CRÉAWEB, sur internet. » Alexandre

On pourra résumer cela par le terme de « rétributions symboliques », le salaire inférieur et le temps consacré aux réunions, à certains projets sont compensés par ces rétributions, par le sentiment d'être impliqué dans une activité « utile », le sentiment d'apporter une plus-value à la société.

Cependant, si l'on reprend cette analyse en termes de coûts et rétributions, proposée par D. Gaxie³⁶, on peut se demander s'il n'y a pas de rétributions matérielles ou financières. Même si 5% de leur salaire est prélevé pour la constitution de parts sociales, je n'ai appris qu'après, avec l'entretien d'Anthony que les salaires étaient augmentés de 5% pour les salariés-associés. Le coût est donc existant mais moindre. Sans oublier que l'argent est récupéré lorsque les salariés quittent l'entreprise. Enfin, en tant que salariés et en tant qu'associés ils peuvent toucher une partie des excédents nets. Certes, cette année est la première où l'excédent est assez important pour ne pas affecter la totalité aux réserves mais au contraire distribuer une partie aux salariés et associés³⁷. D. Gaxie explique que les rétributions sont tabou, on ne parle pas de cela notamment dans les milieux syndicaux qu'il a étudiés. Mais malgré le fait d'être dans une entreprise, ces rétributions ne sont pas non plus évoquées par les salariés. Il est vrai que ces rétributions sont négligeables mais pas inexistantes. Les gérants par exemple, du fait de leur rôle reçoivent 100 euros en plus³⁸.

Dans ce chapitre, nous avons validé l'hypothèse qu'il existait un certain engagement qui va au delà de ses obligations juridiques. Comment cet engagement se conjugue-t-il avec la contrainte économique inhérente à une entreprise?

³⁶ GAXIE Daniel, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *revue suisse de science politique*, 2005, n°11, pp.157-188.

³⁷ Pour voir la répartition annexe 7 PV d'AG de décembre 2010

³⁸ PV d'AG de 2009

Chapitre 3 : Fonctionnement de la SCOP/ fonctionnement de la SARL ou l'opposition entre deux objectifs: démocratie vs efficacité économique?

En tant que SARL l'objectif de CRÉAWEB reste non seulement la viabilité économique mais si possible, la rentabilité, il s'agit de générer des bénéfices. C'est un objectif commun à toutes les entreprises du secteur privé qui gagne même le secteur public³⁹. La SCOP, elle, met en avant comme principe fondateur la démocratie, c'est-à-dire que chaque associé a une voix quelles que soient les parts sociales détenues. Cela fonctionne comme le droit de vote, chaque citoyen a une seule voix sauf dérogations. Il en va de même, chaque associé a une voix sauf quand un autre associé qui ne peut être présent délègue son pouvoir. Toutefois, chaque associé ne peut détenir plus de deux voix afin de respecter au maximum le principe démocratique. En effet, on pourrait facilement imaginer sans cette limite que plusieurs associés délèguent à une même personne et dans le cadre d'une petite entreprise cela peut faire totalement basculer le rapport de force. En plus du principe un homme une voix, on l'a vu CRÉAWEB paraît engagée dans le monde associatif, le développement durable, plus largement dans l'ESS. A priori on peut supposer les deux objectifs antinomiques, l'efficacité économique, la rentabilité nécessitent une division des tâches⁴⁰, une hiérarchie et une réaction rapide par rapport aux fluctuations du marché pour s'adapter au mieux à la demande. Nous avons dressé un tableau idéal typique du fonctionnement de l'entreprise mais c'est pour mieux souligner son opposition à un autre idéal type, celui de la démocratie. Une prise de décision démocratique signifie que tout le monde est à égalité, il n'y a pas de hiérarchie, tout le monde est capable de prendre telle ou telle décision en connaissance de cause. Dans cette optique, il y a des délibérations, des débats régulièrement organisés. Si ces idéaux types ne reflètent pas la réalité ils nous permettent néanmoins de comprendre en quoi les deux fonctionnements peuvent être opposés, la démocratie prend du temps, l'efficacité économique nécessite la rationalisation de celui-ci. C'est la principale source de tension entre la SARL et la SCOP mais nous allons décliner aussi d'autres éléments qui s'opposent.

³⁹ Cf la doctrine du New Public Management

⁴⁰ Cf le célèbre exemple de la manufacture d'épingles de Smith

I. Une différenciation affichée de la sphère productive et de la sphère décisionnelle

A. Une organisation tournée vers la production et la productivité ?

La division des tâches est présente à CRÉAWEB, on l'a vu il y a des chefs de projets-commerciaux, des développeurs-intégrateurs, une graphiste (ainsi qu'un mi-temps graphisme, mi temps développement-intégration), un administrateur système, une responsable administrative et financière. Chacun a son rôle dans la production, on peut identifier trois pôles. Tout d'abord, il y a les chefs de projets-commerciaux qui répondent aux appels d'offre ou bien prospectent de façon ciblée afin d'obtenir de nouveaux projets, contrats principalement la création ou la « rénovation » d'un site web. C'est la partie commerciale, faire signer le client. Ensuite, une fois le projet lancé, il s'agit, suivant les besoins du client, suivant le cahier des charges, de faire une proposition graphique. C'est la graphiste qui évidemment se charge de cette partie du projet tout en ayant un cadrage de la part du commercial-chef de projet :

« Au bout d'un moment le chef du projet commercial va voir ce qu'il a fait. Alors là très très chiant comme situation parce que les goûts et les couleurs...donc il te recadre si c'est pas bien, s'il aime pas, enfin officiellement c'est parce que ça correspond pas au brief mais ça peut être en fonction de choses plus aléatoires. Et parfois on nous demande à Marie et à moi de faire une maquette différente comme ça on a des trucs totalement différents, on aura deux propositions à montrer au client et il choisira. » Bertrand

L'aspect chef de projet consiste à coordonner, répartir le travail qu'il y a à faire sur un projet, contrôler de temps en temps où chacun en est, bref il s'agit de suivre toutes les étapes du projet et d'assurer ce suivi auprès du client. Ensuite, une fois l'aspect graphique validé, le développeur-intégrateur entre en jeu :

« Après y a le boulot de l'intégrateur. (...)L'intégrateur il va découper des pages et il va prendre la maquette du maquetiste, du graphiste et il va prendre les dessins et il va commencer à coder et à les mettre en page. Le développeur derrière il va prendre le boulot de l'intégrateur et lui il va rajouter des fonctionnalités plus complètes euh gestion de newsletter, gestion d'un agenda, gestion d'un annuaire, imbrication de...dans des systèmes plus complexes si tu veux géo-localisation tout ça lui il va le mettre en oeuvre. » Bertrand

« Donc développeuse en gros je fais des sites web. Un site au début c'est pas beau, en noir et blanc et le boulot de l'intégrateur c'est de rendre ce site joli en mettant des images, des couleurs. » Céline

Vincent est l'administrateur système, il s'occupe du parc informatique de CRÉAWEB :

« Je suis administrateur système et réseaux, je gère principalement tout ce qui est hébergement des sites internet chez une société à Roubaix qui nous loue des pc pour vulgariser, ils tournent,

branchés 24/24h et moi je m'occupe de les configurer, de les monitorer c'est-à-dire de vérifier que tout se passe bien et puis d'installer les différents sites qu'on héberge. Il y a aussi tout ce qui est nom de domaine, les gens achètent des noms de domaine par exemple observatoire des agendas 21.org donc on enregistre le nom et moi je m'arrange pour que ça arrive sur le bon site. En fait il y a un registre international pour les noms de domaine et il y a des bureaux auprès desquels tu peux acheter des noms de domaine. » Vincent

Evelyne s'occupe de la partie administrative et financière de l'entreprise, comptabilité, RH mais aussi pour répondre aux appels d'offre, elle se charge de la « paperasse » comme elle dit, tous les courriers etc... On constate donc une certaine division des tâches avec chacun un rôle bien précis. Il semble donc bien que l'on soit dans un modèle rationnel smithien. De plus, il y a une hiérarchie : les chefs de projets coordonnent l'équipe technique et Jean-Pierre, le co-gérant, est responsable de la production et donc censé tenir le planning global avec tous les projets. Sans oublier qu'il y a des différences de salaire en corollaire d'une division des tâches (selon Bertrand ce sont les co-gérants et les chefs de projets qui gagneraient le plus) :

« Il y a des coopératives qui pratiquent l'égalité salariale et qui pratiquent la même euh l'égalité des tâches enfin les mêmes tâches. Ce qui est pas du tout le cas t'as vu il y a un graphiste, des boulots assez spécifiques, si on devait commencer à faire l'égalité des tâches bah je pense on ferait des sites qui sont... qui seraient moins aboutis. De la même manière on applique pas l'égalité salariale chez CRÉAWEB ». Bertrand

Cependant, contrairement à d'autres entreprises, il y a une certaine flexibilité en termes d'horaires :

« il y a personne pour nous taper sur les doigts, on s'en veut quand on arrive en retard. » Bertrand

« Ici on a une liberté d'expression assez incroyable. c'est peut-être pas révolutionnaire mais enfin le droit d'arriver en retard sans se justifier, le droit de s'exprimer même quand c'est pas favorable à la hiérarchie sans peur de blâme. » Evelyne

Il faut également nuancer la division des tâches, il existe une certaine polyvalence : Vincent fait du développement, Bertrand est intégrateur-développeur et graphiste à mi-temps, Evelyne en plus de l'administratif gère un peu ce qui concerne les noms de domaines, Marie la graphiste apprend des notions de code auprès d'Anthony et inversement, il apprend un peu le graphisme, etc... Et les techniciens ont leur mot à dire quant aux projets attribués :

« C'est eux (les chefs de projets) qui décident sur quoi ils nous mettent mais on a une petite marge de manoeuvre tu vois, « moi j'aimerais bien faire ça ». » Bertrand

Pour organiser cette sphère productive sont mises en place des réunions de projet ou de production qui ont lieu de façon aléatoire et sont menées principalement par Jean-Pierre, le responsable production.

B. La sphère décisionnelle, un microcosme démocratique

Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise, en tant que SCOP, CRÉAWEB met en place des réunions d'associés et des AG, différenciées des réunions de production de part leur objet, leurs règles, leurs membres. Seuls les associés sont autorisés à participer et les règles de fonctionnement sont différentes : les décisions sont débattues et votées. Enfin, en ce qui concerne l'objet, il s'agit de décisions stratégiques donc d'une gestion à long terme tandis que les réunions de production concernent le court terme, les projets en cours. De plus, si l'organisation de l'entreprise vise à rationaliser la production afin d'être plus rapide mais aussi d'offrir un produit de meilleure qualité (chacun est spécialisé dans son domaine, sa tâche), l'organisation de la sphère décisionnelle vise à une participation égale de chacun. Par exemple, en termes de disposition, tout le monde est assis autour de la table. Selon le principe un homme/une voix, il n'y a pas de hiérarchie dans cette sphère. Ainsi, si l'ordre du jour est fixé généralement par les co-gérants chacun peut demander à ce que quelque chose soit mis à l'ordre du jour. Pendant les réunions chacun des associés peut faire des propositions, par exemple Bertrand avait proposé une nouvelle grille salariale, nous en reparlerons par la suite. On le voit bien, ce modèle s'éloigne du modèle classique d'une entreprise où le patron décide sans concertation du fait de sa qualité d'actionnaire majoritaire. Si la démocratie, le débat, la discussion sont prônés il faut néanmoins souligner que les associés extérieurs sont présents aux AG et ceux-ci, même s'ils défendent aussi ces principes sont tout de même présents pour savoir si l'entreprise est viable voire leur rapporte des dividendes. De même, si le principe un homme/une voix est fondamental dans la coopérative, la démocratie vise à prendre les décisions concernant la stratégie de l'entreprise (conquérir de nouveaux marchés, se lancer dans une nouvelle activité, embaucher de nouvelles personnes, etc...) elle-même ayant pour but l'efficacité économique. On comprend donc pourquoi les deux sphères s'interpénètrent malgré une volonté de les distinguer et de différencier leur fonctionnement :

« Le discours officiel de Evelyne Jean-Pierre etc c'est de dire on a une hiérarchie. La hiérarchie c'est chefs de projet/équipe de production. Dans la vie de tous les jours il y a une hiérarchie. En tant que sociétaires il y a plus de hiérarchie donc ça c'est le discours officiel, c'est de dire quand t'es en

réunion avec les cinq autres sociétaires il y a pas de hiérarchie. La hiérarchie à ce niveau-là elle se joue entre sociétaires et pas sociétaires, on décide, pas eux. » Bertrand

Bertrand comme les autres a intériorisé cette différenciation des deux sphères.

C. Une interpénétration inévitable

Dans la sphère décisionnelle, malgré le fonctionnement démocratique, celui-ci n'est pas une finalité en soi, la démocratie est un instrument de prise de décisions des orientations de l'entreprise. Chaque associé doit proposer et voter en ayant à l'esprit la rentabilité à long terme de l'entreprise (ils se distinguent des actionnaires traditionnels dont l'objectif est une rentabilité à court terme). La figure idéal-typique serait une sorte d'homo-economicus qui prendrait les décisions en toute connaissance de cause et en toute rationalité (par un calcul coût/bénéfice). Or, on peut douter de la capacité des individus à être omniscients et économistes experts, chacun est spécialisé dans son domaine et possède des connaissances minimales en gestion ou comptabilité. On peut ainsi d'ores et déjà imaginer que certains possédant plus de compétences que les autres dans ces sphères sont plus à même de proposer et de décider. Dans ce cas, les objectifs d'efficacité économique et de démocratie entrent en conflit, au nom de la spécialisation et de l'efficacité, la participation de tous reste formelle. Ces hypothèses, si elles apparaissent plausibles doivent néanmoins être vérifiées. De plus, si chacun est à égalité selon le principe un homme/une voix, chaque associé a sa position dans l'entreprise et cette position fait partie intégrante de l'individu. De fait, on peut penser qu'un technicien qui sera plus bas dans l'échelle salariale se sente moins apte à intervenir et proposer que les co-gérants. Mais est-ce que cette différence de position joue dans une petite entreprise ? On sait que c'est Jean-Pierre un des co-gérant qui mène les réunions de production, ce sont aussi les co-gérants qui animent les AG. Qu'en est-il de la place des autres salariés-associés ? Et la position au sein de l'entreprise influence complètement une proposition ou une décision. Par exemple, Bertrand nous explique que ceux qui étaient contre sa grille salariale (visant à réduire les écarts entre les plus gros salaires et les salaires moins importants) étaient avant tout les plus gros salaires :

« -Donc par exemple pour l'espèce de grille salariale que j'ai faite, pour aller vers plus d'égalité j'avais proposé un petit truc, on avait proposé un salaire maximum au dessus de tous les salaires et puis on était augmenté en fonction d'un pourcentage de la somme qui nous sépare du salaire maximum. Forcément on s'est trouvé à plutôt 3 pour plutôt 3 contre et dans ce cas là c'est les gérants qui décident.

-Et eux étaient plutôt contre?

-Evidemment c'est eux qui ont les plus grands salaires. » Bertrand

Enfin, dernier aspect où s'entremêlent sphère de décision et sphère de production, les réunions d'associés et les AG sont faites sur le temps du travail. Plus la réunion dure, moins on produit. La contrainte de temps pèse ainsi facilement sur l'objectif démocratique.

Il nous faut donc étudier plus précisément ces tensions entre objectif démocratique, participation de chacun et objectif économique. Si en théorie ils sont tous deux compatibles, dans la mesure où chacun a le même poids sur les décisions quelles que soient les parts sociales détenues, on a pu entrevoir des pistes de réflexion amenant à la conclusion d'une contradiction (compétences, temps, position dans l'entreprise).

II. La démocratie mise à mal: des dysfonctionnements internes accentués par la contrainte économique

A. Une participation inégale aux décisions

Lorsqu'il y a un vote lors d'une AG chaque associé est obligé de voter : la pression sociale dans un petit groupe est forte, l'abstention peut être stigmatisante. Surtout que c'est une attitude attendue de la part des autres, comme il y a un rôle du bon citoyen, il y a le rôle du bon sociétaire, nous reviendrons plus en détail sur ce rôle dans le chapitre suivant. Néanmoins, le vote n'est pas la seule participation possible, comme en politique on peut distinguer plusieurs formes voire degrés d'engagement (adhérer à un parti, être militant et effectuer des activités telles que participer à l'écriture de tracts voire de programmes, etc.). Ainsi, n'ayant pu observer les réunions d'associés ou les AG j'ai demandé comment se déroulaient ces réunions, qu'ils me racontent ce qu'ils faisaient et ce que les autres faisaient, disaient. J'ai également demandé à chacun s'ils avaient déjà fait des propositions (d'orientation, de projets, par rapport à leur poste, etc...). Cette méthode n'est pas aussi efficace que l'observation directe de ces réunions mais elle compense un minimum ce manque. Le résultat est que par exemple, Bertrand, le développeur et graphiste, a proposé une grille salariale dans le but de tendre vers plus d'égalité salariale, grille élaborée avec l'aide de Evelyne la co-gérante. Vincent, l'administrateur-système, lui, avait préparé un document pour la dernière réunion d'associés, c'était une base de travail

avec les compétences de chacun et une proposition de répartition des tâches de Jean-Pierre, le co-gérant qui quitte CRÉAWEB cette année. Evelyne la co-gérante, s'occupe de la présentation des comptes en AG, ils doivent être validés, dans le cas contraire il s'agit pour les personnes qui ont voté contre de présenter des prévisions différentes, ce qui nécessite des compétences particulières en comptabilité, gestion. Jean-Pierre mène les réunions (citation de Vincent), lance/clôt les débats. On le voit, même si en théorie tout le monde peut faire des propositions, en pratique ce sont souvent les mêmes qui participent au débat et qui élaborent des propositions. Comme D. Gaxie l'a observé au niveau du vote et de l'abstention, malgré le suffrage universel permettant en théorie à tout citoyen de voter, certains ne votent pas, comme si le cens avait été maintenu. C'est l'idée principale du cens caché⁴¹. D'autant qu'il observe que ce sont souvent les mêmes catégories qui s'abstiennent (catégories populaires, chômeurs, etc...). Peut-on expliquer là aussi une inégale participation en dégagant des caractéristiques, des propriétés communes à ceux qui participent le plus activement ? Inversement, ceux ne possédant pas ces propriétés participeraient moins. Deux types de ressources se dégagent alors, d'abord l'habitude des réunions, de participer, de prendre la parole, de proposer et ensuite, deuxième ressource, les compétences techniques pour faire ces mêmes propositions. On pourrait même en dégager une troisième qui serait la position et l'ancienneté dans l'entreprise. Bertrand et Vincent disposent de la première ressource, un peu d'ancienneté pour Bertrand et les co-gérants cumulent les trois ressources. On constate pour Jean-Pierre, Vincent et Bertrand une reconversion de leur capital militant⁴², ils réutilisent ce qu'ils ont acquis grâce à leur expérience militante : habitude du débat, de prendre la parole, de prendre des initiatives et faire des propositions (écrire un tract, etc...).

Pour illustrer cette inégalité en termes de participation on peut s'appuyer sur les travaux de Loïc Blondiaux⁴³ sur la « démocratie participative » qui constate, comme la plupart des auteurs qui se sont penchés sur la question que dans des dispositifs comme les conseils de quartier les participants sont souvent les personnes les mieux intégrées

⁴¹ GAXIE Daniel, *Le cens caché. Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris, Seuil, 1978.

⁴² MATONTI Frédéric, POUPEAU Franck, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004, no 155, pp 4-11.

⁴³ BLONDIAUX Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, 2008.

socialement (ou intégrées dans le quartier, dans des associations, etc...). En d'autres termes, dans tout dispositif démocratique, vote, démocratie locale, AG, on peut analyser des inégalités de participation en identifiant des ressources possédées uniquement par ceux qui participent.

Bertrand regrette le manque de formation à la démocratie à l'origine selon lui de cette participation inégale :

« C'est un problème, je pense que c'est un manque de maturité de la démocratie si tu veux. C'est-à-dire qu'on a...J'ai été déçu si tu veux en arrivant parce que je venais d'un milieu où on vote souvent on a beaucoup de débats tranchés etc . J'étais déçu du manque de pratiques euh...En fait je me suis rendu compte il faut une formation à la démocratie et tu l'as pas ta formation quand tu rentres, c'est normal tu postules sur ce que t'as sur ton CV. Ça s'apprend. En plus faut savoir qu'on est tous plutôt jeunes, ça c'est le milieu d'internet (...)il y a pas beaucoup de gens qu'ont de l'expérience. T'as vu Vincent oui, il a un passé de militant aussi donc il est trash, il est comme ça quoi (geste de la main qui tranche). Jean-Pierre un peu aussi et moi un peu aussi. A part ça, les autres c'est...faut leur tirer les vers du nez quoi (rires) pour savoir ce qu'ils veulent. »

Cette formation au débat fait partie principalement du capital militant.

Il ne faut pas non plus oublier le caractère plus ou moins introverti de certains, par exemple Céline, même si elle n'est pas encore sociétaire en acte, c'est une sociétaire en puissance :

« -Et ça va, ça te fait pas peur le sociétariat?

-Non ça va il faut juste que j'apprenne à parler un peu plus. Parce que quand tu es associé tu as besoin de participer, de donner tes idées , de participer au débat et à cause de ma grande timidité j'ai du mal à donner mon avis et intervenir dans les débats.

-Donc le seul problème pour toi avec la situation d'associé ça serait ça?

-Oui il faut que je fasse un travail sur moi pour pouvoir intervenir parce que là maintenant j'y arriverai pas. »

B. Entre délibération et décision tranchée : la recherche constante du consensus

« -La plupart du temps on vote pas, paradoxalement. C'est vraiment paradoxal. On vote pas parce que tout se fait au consensus. Ce qui n'est pas normal. Mais bon ce que personne dans les faits ne conteste. Faut vraiment qu'on soit en désaccord pour voter si tu veux. Main levée ou ce que tu veux quoi. Mais la plupart du temps c'est « oh on est 6 on peut se mettre d'accord » enfin tu vois quoi. C'est une sorte de volonté d'éviter le conflit (...)On veut pas s'engueuler. Mais il y a des fois il y a besoin hein, besoin d'être clair, mais on veut pas. On en arrive souvent à des consensus mous en fait, c'est-à-dire des trucs qui ménagent la chèvre et le chou. Ça énerve quand même beaucoup de monde

-Oui, du coup c'est ni tranché dans un sens ni dans l'autre

-Ouais tu vois par exemple sur le ...je reprends l'exemple, c'est flagrant, des salaires , t'avais moi qui étais pour , une qui était contre et puis les autres on sentait, plutôt pour plutôt contre mais jamais ils vont dire « nan je suis pour » « nan je suis contre » (ton revendicatif). (...) Résultat et bah: « Bertrand on va créer enfin on va appliquer ton système mais on va aussi appliquer le système du cas par cas ». Donc ça veut tout et rien dire, il y a rien qui change quoi, si tu veux. Et ça, c'est le genre de situations qui arrivent souvent donc euh...c'est génial d'avoir son mot à dire mais par contre pour faire bouger un truc c'est super dur. » Bertrand

L'exemple de Bertrand et de la grille salariale est assez révélateur du manque de participation, on a vu les différentes explications (ressources à posséder, caractère réservé ou non,etc...) et l'on verra ultérieurement la difficulté à le compenser du fait de la contrainte économique. C'est en fait un véritable cercle vicieux. En effet, quand on voit la déception de Bertrand, on se doute que les décisions prises sur le mode du consensus pour plaire à tous au final ne satisfont réellement personne. Bertrand voulait que sa proposition soit adoptée dans son ensemble, un système général pour éviter le cas par cas et ceux qui étaient contre, ne voulaient pas du tout de la proposition. De plus, cela décourage, désincite à la participation : pourquoi participer si la proposition risque d'être nécessairement « amendée » ? Certes, il y a toujours un risque qu'une proposition soit rejetée, mais l'on peut raisonner en termes « soit c'est oui, soit c'est non ». Visiblement, à CRÉAWEb, c'est plutôt « toujours oui et non », c'est-à-dire que la proposition n'est pas nécessairement rejetée mais tout le temps amendée, dénaturée pour ses auteurs. Enfin, autre élément qui peut désinciter à la participation, le poids des co-gérants. En effet, avec les voix déléguées généralement les co-gérants représentaient 4 voix à eux seuls, sans oublier que si les associés extérieurs sont là lors d'un vote ils semblent se ranger généralement derrière la personne qui occupe le poste de gérant. De par leur poids et leur statut de co-gérants ils peuvent se permettre de trancher si tout le monde n'a pas d'opinion sur un sujet ou si le vote est à égalité (autant de pour que de contre). C'est leur rôle en tant que co-gérants.

« Concrètement ça se passe comment un recrutement?

D'abord besoin qui se fait sentir ensuite charge à nous de traduire ce besoin en profil de poste et puis après de diffuser l'offre. On se partage les recrutements parce que sur des profils techniques, les techniciens sont plus à même d'évaluer les compétences techniques que moi, on fait plusieurs entretiens s'il le faut, on essaie d'impliquer tout le monde dans le processus. Le dernier mot c'est pour nous. On essaie d'obtenir un consensus si on y arrive pas soit parce que les gens sont pas d'accord, on discute, soit parce qu'ils ont pas d'opinion, c'est à nous, à un moment de trancher. » Evelyne

Si le vote est peu pratiqué c'est dans le but d'obtenir un consensus suite à des débats, des délibérations et ainsi éviter d'avoir à trancher ou bien de donner l'impression de faire pression du fait de leur nombre de voix. En fait si le vote est peu pratiqué c'est paradoxalement pour respecter davantage l'opinion des autres, comme si le consensus comprenait un peu de chaque opinion alors qu'un vote tranché, non. C'est une autre vision de la démocratie.

C. La difficulté à compenser le manque de participation : une contrainte économique omniprésente

Comment compenser ce manque de pratique des délibérations, du débat ? On ne peut évidemment pas demander aux salariés-associés de s'engager dans des structures juste pour « s'entraîner » à la démocratie. La co-gérante explique que dans l'idéal il faudrait libérer du temps pour le sociétariat :

« On donne sûrement pas assez de temps en tant que sociétaires mais après il y a les contraintes de fonctionnement de l'entreprise. Dans un fonctionnement idéal et on en est loin malheureusement, il faudrait du temps dégagé du travail pour se consacrer à la fonction d'associé. Par exemple on pourrait dire pour chaque salarié une demi-journée par mois pour s'investir dans le sociétariat. Mais cette demi-journée va forcément être prise sur le temps de travail, de production et on est dans une TPE. C'est peut-être plus facile dans une grande entreprise de dégager du temps. On connaît beaucoup de gérants de scop ils sont que gérants, pour nous petite structure c'est impossible. À CRÉAWEB il y a 6 associés si 1/2 journée par associé ça fait 3 jours par mois sans travailler, sans produire. C'est difficile. La contrainte économique est très forte, on a un modèle idéal on essaie de s'en rapprocher comme on peut. »

Ainsi, on le voit la contrainte économique contrecarre un exercice idéal de la démocratie. La co-gérante incarne cette tension, ce tiraillement, entre éthique de la responsabilité et éthique de la conviction, entre le fait de trancher efficacement et le fait de respecter scrupuleusement le processus de délibérations pour faire en sorte que tout le monde participe à la décision d'une part, et que tout le monde soit satisfait d'autre part :

« On est peut-être pas assez tranchant quelques fois, c'est difficile de trouver un équilibre entre être gérant et pas trop. Ça prend du temps, consulter et satisfaire tout le monde, sans oublier la nécessité de trancher efficacement dans un délai pas trop long en accord avec les contraintes de la gestion. »

Le résultat d'une faible participation et d'un manque de formation au débat, à la démocratie conduit à une prise de décision sous forme de recherche de consensus. Paradoxalement il y a peu de votes, nous allons détailler cette recherche de consensus.

III. Un autre principe coopératif mis à mal par la contrainte économique : l'autonomie

Si la démocratie subit quelques dysfonctionnements, on l'a vu la contrainte économique exerce une pression qui empêche de remédier à ces dysfonctionnements. Mais il n'y pas qu'avec la démocratie que la contrainte économique est en conflit, un autre principe coopératif entre en contradiction avec l'efficacité économique : le principe d'autonomie.

A. Définition du principe

Ce principe est inscrit dans le préambule⁴⁴ inséré dans les statuts juridiques de CRÉAWEB, fait partie intégrante des principes coopératifs (ACI 95) :

« 4ème principe : Autonomie et indépendance »

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative. »

Ce principe d'autonomie, d'indépendance limite donc la dépendance à des fonds extérieurs tout en autorisant le recours à ceux-ci. En effet, on imagine aisément la difficulté à ne pas recourir à des financements extérieurs tout du moins au début, pour la constitution et le développement de l'entreprise. Concrètement ce principe se traduit par des règles juridiques au sein des SCOP. Ainsi, les associés extérieurs ne peuvent détenir plus de 35% des droits de vote sauf si ces associés extérieurs sont des coopératives, ils peuvent alors détenir jusqu'à 49% des droits de vote au sein de la SCOP (article 14 titre III statuts juridiques). Il s'agit de permettre les investissements et donc le développement économique de l'entreprise tout en préservant l'autonomie de celle-ci, des salariés-associés pour ne pas dénaturer la coopérative. Si les associés extérieurs pouvaient être majoritaires cela ne différencierait que très peu la SCOP d'une entreprise classique, les salariés n'auraient pas le pouvoir de décider. On comprend donc pourquoi ces limites ont été imposées. De plus, on constate une différence de pourcentage si les associés sont des entreprises classiques ou bien si ce sont des coopératives. Cela reflète en fait l'idée qu'en tant que coopératives elles doivent s'entraider et qu'elles partagent les mêmes idéaux en

⁴⁴ Annexe 6

termes de respect de la démocratie et donc des opinions des salariés, d'où un risque moins grand de leur part.

Comment ce principe se concrétise-t-il à CRÉAWEB ?

B. Les associés extérieurs de CRÉAWEB

Comme beaucoup d'entreprises CRÉAWEB a des associés extérieurs, ce sont d'autres coopératives, d'anciens salariés, etc... Par exemple, à la dernière AG, en décembre 2010, les associés extérieurs sont l'URSCOP, l'imprimerie artésienne, ID Formation et E. Vanternout, l'ancien gérant. Généralement les associés extérieurs ne viennent que pour la première partie de l'AG soit le bilan et le prévisionnel, ils laissent généralement les salariés-associés entre eux pour la suite des débats, débats qui concernent en premier lieu les salariés justement. On voit là une marque d'autonomie de la SCOP, ce n'est pas quelque chose d'obligatoire mais cela est pratiqué. Néanmoins, il s'est produit un cas où le poids des associés extérieurs a été prépondérant, lors de l'AG extraordinaire du 24 octobre 2001 où avait notamment été mise à l'ordre du jour la révocation du gérant de l'époque Eric Vanternout. Au final le gérant a été confirmé grâce aux associés extérieurs. En effet, il y a eu 4 voix contre et 5 voix pour son maintien dont 3 voix venant des associés extérieurs et un pouvoir délégué à un des associés extérieurs. Seule une voix provenait d'une personne salariée-associée en faveur du maintien. En d'autres termes, s'il n'y avait pas eu d'associés extérieurs, le gérant aurait été obligé de démissionner de ses fonctions. Il ne s'agit pas d'approuver ou de dénoncer le poids des associés extérieurs dans cette configuration, juste de le constater. Il faut également souligner que ce genre de cas reste rare, c'est le seul exemple dans l'existence de CRÉAWEB.

Si dans une certaine mesure le poids des associés-extérieurs peut influencer les décisions de la SCOP, il est difficile pour autant de s'en passer, c'est un financement non négligeable. Par exemple, la co-gérante m'explique que l'URSCOP a pris des parts de façon symbolique, et ce dans plusieurs SCOP, bloquant de ce fait de nouvelles adhésions d'associés extérieurs. En effet nous avons vu que les associés extérieurs doivent être limités entre 35 et 49% des droits de vote, par conséquent dans une petite entreprise avec peu de sociétaires comme CRÉAWEB, une voix reste importante (aujourd'hui il y a actuellement 8 salariés-associés et 4 associés extérieurs donc une voix vaut environ 8,3% des droits de vote).

« L'URSCOP prenait systématiquement des parts mais elle ne le fait plus, d'abord ça bloque des places pour d'éventuels associés extérieurs avec des fonds plus importants, là l'URSCOP a fait un apport négligeable et puis ils doivent être associés dans 250 SCOP donc en décembre ils sont convoqués à 250 AG. » Evelyne, la co-gérante.

On a pu voir les tensions entre les deux objectifs assignés respectivement à chaque organisation (SCOP, SARL), mais étudier leur rapport sur le mode de la dissonance serait un peu réducteur. Est-ce la seule option? Ces deux dimensions, la contrainte économique et l'éthique démocratique, sociale et solidaire ne peuvent-elles être conciliables (chapitre 4) voire s'auto-renforcer (chapitre 5) ?

Chapitre 4 : Une institution productrice de normes et de rôles ou la tentative de concilier contrainte économique et valeurs coopératives

Dans le chapitre précédent nous avons mis en évidence la dissonance entre la contrainte économique et le respect de certains principes coopératifs (démocratie, autonomie), il semble y avoir une tension constante entre ces deux pôles. Néanmoins, on ne peut se limiter à cette analyse, le principe même de l'économie sociale et solidaire est de concilier un modèle économiquement viable et un développement social et solidaire (épiceries solidaires, entreprises de réinsertion, etc.). CRÉAWEB en tant que SCOP appartient à l'ESS, on peut donc supposer qu'il y a une volonté de concilier contrainte économique et valeurs coopératives. Il a fallu s'interroger sur les méthodes utilisées par l'entreprise dans le but de rendre compatibles les aspects précédemment évoqués, attention il ne s'agit pas nécessairement d'une stratégie consciente de la part de l'entreprise, nous ne sommes pas dans un modèle du choix rationnel. A l'aide des entretiens et des documents récoltés au sein de l'entreprise (pub, statuts juridiques) nous avons pu dégager des valeurs communes à tous les membres de la SCOP, ces valeurs concernent l'ESS, le mouvement coopératif mais aussi une responsabilisation des salariés-associés en ce qui concerne la contrainte économique (contrainte du marché, de production, de recherche d'investisseurs, etc.). En d'autres termes, la conciliation passe par une culture commune. Cependant, le terme de culture étant large et l'expression « culture d'entreprise » utilisée par de nombreux managers, dirigeants d'entreprise, nous allons lui préférer les concepts de normes et de rôles que diffuse l'entreprise. En effet, nous pouvons considérer l'entreprise comme une institution qui régit un ensemble d'interactions par des rites, des pratiques, des normes : entretien d'embauche, passage au sociétariat (exemples de rites), réunions, AG (exemples de pratiques). CRÉAWEB a des pratiques et des rites particuliers par rapport à d'autres entreprises du fait de son statut SCOP (enfin de l'interprétation qu'en ont fait les salariés) et donc des normes particulières également. Nous emprunterons tout de même certains concepts évoqués dans des études sur la culture d'entreprise (comme le filtre virtuel par exemple).

Nous verrons donc dans un premier temps la diffusion des normes de l'ESS puis dans un second temps l'apprentissage d'un rôle spécifique celui de sociétaire (ou associé) qui nécessite d'être à la fois salarié et patron.

I. Les valeurs coopératives et de l'ESS: production, diffusion et intériorisation de normes

A. La production et la diffusion de valeurs coopératives, sociales et solidaires

Tout d'abord, pendant les entretiens d'embauche, Jean-Pierre fait une présentation de ce qu'est une SCOP pour les néophytes. C'est donc la diffusion d'une certaine représentation de la SCOP et de ses valeurs. Malheureusement, je n'ai pas pu assister à ce genre de présentation donc je ne sais pas ce qui y est dit. Néanmoins, c'est un des vecteurs de diffusion des normes coopératives, on pourrait faire le parallèle avec les formations syndicales (ou de partis) qui elles aussi diffusent certaines normes et représentations : « Les formations syndicales ont toujours en partie pour objectif d'homogénéiser les catégories de pensée et les façons d'agir des militants ⁴⁵ ». Anne-Catherine Wagner a étudié les formations de la CES, s'interrogeant sur la diffusion de valeurs, d'une idéologie européennes. S'il nous apparaît évident à première vue qu'une formation syndicale diffuse des schèmes de pensées, des représentations et des valeurs, la question se pose pour la CES qui se dit neutre :

« Du fait de la pluralité d'acteurs, c'est la souplesse des formations européennes qui est mise en avant. Il n'y a pas, selon le directeur de l'institut syndical européen, de programme européen, parce qu'il faut repenser à chaque fois le contenu du cours en fonction des participants (...) Les formations syndicales de la CES se distingueraient finalement des formations nationales par leur absence d'idéologie (...) Les responsables mettent en avant la dimension principalement technique des formations européennes, en les opposant aux formations idéologiques ou politiques. »

Néanmoins, en analysant de plus près les contenus des formations de la CES, Anne-Catherine Wagner distingue quelques éléments relevant de l'idéologie, des représentations liées à l'Europe :

« Quel est le contenu idéologique de la formation syndicale européenne ? C'est indéniablement le ralliement à la construction européenne qui a fait l'unité de la CES naissante et a fondé son activité

⁴⁵ WAGNER Anne-Catherine, « La fabrique de syndicalistes « européens » : une enquête sur les formations européennes de la CES », *Politique européenne*, 1/2009, n°27, pp.105-127.

de formation (...)L'examen des matériaux pédagogiques fournis par l'ETUI REHS montre pourtant qu'il y a indéniablement une « idéologie », au sens moins d'un dogme imposé que, d'une façon plus diffuse, d'un système de croyance et d'une vision du monde et du syndicalisme promouvant le dialogue social, la recherche systématique de consensus, la coopération et la communication internationale.(..) On retrouve ici un système de représentations bien ancré chez les professionnels de l'Europe. L'idéologie est associée au cadre national, l'Europe serait « neutre » ou au-delà du politique, au sens où l'expertise supplante le politique et ses arbitraires. »

Aucune formation, exposé, présentation n'est neutre, on peut donc imaginer que les entretiens d'embauche avec la présentation faite par Jean-Pierre, diffusent une certaine vision de la SCOP qui constitue non pas une idéologie au sens fort mais certaines représentations, certains schèmes de pensées (supériorité du modèle SCOP par rapport à une entreprise classique par exemple).

Autre vecteur de diffusion, dans le préambule aux statuts juridiques, on l'a dit, sont listés les valeurs et principes coopératifs⁴⁶. Certaines valeurs sont dites « fondamentales » : prééminence de la personne humaine, la démocratie, la solidarité et le partage. D'autres sont dites complémentaires : reconnaissance de la dignité du travail, droit à la formation, droit à la créativité et à l'initiative, responsabilité dans un projet partagé, transparence et légitimité du pouvoir, pérennité de l'entreprise fondée sur des réserves, l'ouverture au monde extérieur. On voit déjà la diversité des valeurs prônées. On a d'un côté tout ce qui concerne le travail, l'épanouissement au travail pourrait-on dire, mais aussi une certaine responsabilité quant à l'entreprise, celle-ci doit être correctement gérée pour assurer sa pérennité. De l'autre côté on a des valeurs démocratiques de transparence et de légitimité du pouvoir et une expression assez vague, celle d'« ouverture au monde extérieur » par laquelle CRÉAWEB entend coopération avec les acteurs de l'ESS, du développement durable, etc...Enfin, toujours dans le préambule, CRÉAWEB introduit des principes coopératifs à mettre en pratique, ce sont grosso-modo ceux présentés dans l'introduction du mémoire (pour plus de détails voir l'annexe). Le préambule correspond à une co-production car il a été élaboré avec l'aide de l'URSCOP lors de la révision coopérative⁴⁷ de 2008 et débattu en AG avec les associés, chacun pouvant faire des propositions pour une autre formulation, etc...Jean-Pierre, le co-gérant, nous explique ce besoin de fabriquer « une culture commune » :

⁴⁶ Annexe 6

⁴⁷ Sorte d'audit effectué par l'URSCOP tous les ans pour s'assurer de la participation des salariés (envoi et réception des lettres de convocation aux AG par exemple) mais aussi de la bonne gestion de l'entreprise.

« Là depuis quelques temps on a essayé de réfléchir à comment impliquer tous les salariés, celui qui est là depuis 10ans comme celui qui vient d'arriver, qui a un salaire plus bas, peut-être moins de compétences? Et quelle justice on donne dans les calculs de versement de dividendes, dans le partage des résultats? Et puis pour nous les statuts c'était aussi un moyen pour retracer l'histoire de CRÉAWEB, pour les « nouveaux », pour mettre tout le monde au même niveau culturel concernant l'entreprise. Parmi les salariés, selon la culture de chacun, l'expérience de chacun, tout le monde voyait CRÉAWEB en tant que scop de façon tout à fait différente: pour certains c'était une entreprise où on était tous égaux, où on avait tous les mêmes droits les mêmes pouvoirs, pour d'autres quelque chose de plus structuré mais quand même plus démocratique, d'autres encore un endroit où on peut évoluer, effectuer plein de métiers différents. Donc à travers la production de statut ça a permis de discuter, de remettre à plat une culture commune. Après les principes qui sont dans le préambule comme par exemple le droit à la formation, nous on l'applique d'une manière qui va être différente d'une autre scop. Chaque entreprise fait ce qu'elle veut. Mais l'important dans toute entreprise c'est de savoir pour quoi on est là. »

Ainsi, l'introduction d'un préambule avec des valeurs et principes a un double but, produire et diffuser une culture commune pour que tout le monde puisse intégrer une vision identique de la SCOP mais cette culture est censée être coproduite et c'est là le deuxième but. En effet, la production de normes communes vise la participation de chacun au moment de débattre des principes et de leur formulation. Cette coproduction peut être considérée comme une tentative de remédier au manque de participation récurrent de certains et à la monopolisation d'autres comme on l'a vu dans le chapitre précédent. La coproduction de normes vise donc doublement à concilier la contrainte économique et les principes de l'ESS (en produisant des normes elles-mêmes visant à la conciliation entre contrainte économique et engagement social et solidaire et en essayant de remédier au manque de participation accentué par la contrainte économique).

Enfin, autre moyen de diffusion et promotion de certaines valeurs : les documents de publicité, de communication. On peut les diviser en deux catégories, les documents concernant CRÉAWEB et ceux concernant plus largement l'ESS. Dans les premiers⁴⁸, les valeurs mises en avant sont l'innovation (principe économique au service d'autres principes), la coopération et le développement durable (principes coopératifs : coopération entre coopératives et ...). Dans les autres documents on retrouve des documents de communication de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS mais aussi l'écho solidaire de Lille⁴⁹, un prospectus sur la semaine du développement durable à la quelle participe SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS, un document sur les SCOP de la communication. Ces documents permettent d'informer l'équipe de

⁴⁸ Annexe 6

⁴⁹ Supplément de *Lille Magazine*, publié par la mairie de Lille

CRÉAWEB, les clients, les autres entreprises du même bâtiment (les documents sont placés sur une table dans les parties communes), c'est donc une diffusion large. En ce qui concerne la communication de CRÉAWEB là encore il s'agit d'une coproduction, Valérie a une formation en communication et Jean-Pierre est spécialisé en presse d'entreprise (entre autres choses) sans oublier la graphiste qui participe activement à l'élaboration des supports de communication.

Un dernier vecteur de production et diffusion de normes pourrait être les discussions entre les salariés-associés de CRÉAWEB mais aussi avec d'autres salariés-associés au sein des instances coopératives ou de l'ESS. Néanmoins nous nous arrêtons là, car cette hypothèse n'a pas été vérifiée même si Evelyne nous a expliqué que l'introduction d'un préambule a été le fruit des discussions avec d'autres SCOP et que l'idée a séduit les co-gérants.

Si la production et la diffusion de normes et valeurs sont identifiées, qu'en est-il de la réception ? Les normes sont-elles intériorisées telles quelles ?

B. L'intériorisation par les individus de ces normes

Il s'agit de voir quelles valeurs sont retenues par les salariés et leurs interprétations de ces valeurs. Tout d'abord, il y a intériorisation de la SCOP en tant qu'entreprise « éthique » qui réalise des projets qui ont nécessairement une « utilité sociale ». Ces mots sont employés par presque tous les salariés :

« On est d'accord c'est pas une entreprise comme les autres, après en dehors du principe une personne une voix c'est une entreprise comme les autres. Le côté éthique c'est pas obligatoire. Nous on l'interprète comme ça aussi parce qu'on a beaucoup de clients dans l'ESS, le développement durable et qu'on cherche ce genre de clients. Mais à la base une scop ça peut être vu que comme une entreprise. (...) On cherche pas à avoir des gros clients chiantes qui vont nous imposer un projet sans rien derrière, sans éthique. On fait des projets qui nous tiennent à coeur (développement durable, culture. » Marie

« -Et la SCOP enfin ce que tu en as vu pour l'instant ça représente quoi pour toi?

-Une entreprise qui a peut-être plus d'éthique que d'autres, même si des entreprises qui ne sont pas SCOP peuvent être bien aussi. Pour moi c'est ça le principal trait caractéristique je pense. Et la collaboration de tous les associés, le fait qu'il n'y ait pas qu'une personne qui prenne les décisions dans l'entreprise, là tous les associés la dirigent.

-Tu mets quoi derrière le terme éthique?

-Le fait que les associés prennent les décisions ensemble ça favorise ce côté éthique. Quand il y a une personne à la tête d'une boîte ça peut être des décisions hautement personnelles alors que là c'est pris en groupe. Et puis il y a aussi le fait que les clients nous voient plus comme une entreprise qui les accompagne. » Céline

« Issu d'une grande école, j'étais un peu destiné à un poste fortement rémunéré dans un grand groupe. Mais cela n'était pas conforme à mes valeurs, surtout suite à une crise financière, et j'ai toujours voulu faire un métier avec une "utilité sociale". J'ai entendu parler de l'économie sociale et solidaire, notamment à la radio, et ça m'a séduit. J'ai donc cherché à faire mon stage dans ce secteur et je suis tombé sur CRÉAWEB, sur internet. » Alexandre

« J'ai discuté avec les clients ou en salon où j'avais la vision complémentaire de Jean-Pierre quand il présentait CRÉAWEB. Je voyais que lui aussi, humainement, par rapport aux valeurs qu'il défendait c'est pas qu'un simple discours comme beaucoup de boîte, c'est fondé, c'est une éthique qu'il porte en lui-même. (...)en y réfléchissant je me suis dit ça me plaît, c'est les mêmes valeurs que j'ai envie de défendre (...) En terme de projet collectif, défendre quelque chose, et puis par exemple les salaires (...)c'est un système plus égalitaire. » Nicolas

Tous les salariés utilisent ces termes mais en réalité chacun a des représentations différentes malgré les mêmes mots utilisés, l'interprétation des mots « éthique » et « utilité sociale » varie selon les personnes. Cela est possible car ces mots ont intrinsèquement de multiples interprétations possibles, ce sont des mots au sens très large. Céline, par exemple entend par éthique en fait démocratie, c'est une décision collective, ainsi qu'un accompagnement du client au plus près. Pour Nicolas il rajoute une dimension d'égalité salariale qui, si elle n'est pas totale, reste plus importante que dans les anciennes entreprises où il a travaillé. Bertrand, lui, déplore le manque d'égalité salariale, c'est pour cela qu'il avait tenté d'élaborer une grille salariale afin de réduire les écarts au fur et à mesure entre les plus gros et les plus petits salaires (sans pour autant aboutir à une égalité parfaite) : « Après maintenant que je vis ce que c'est une coopérative, il y avait plus d'égalité salariale dans une entreprise type normale qu' à CRÉAWEB tu vois ».

On peut donc dire qu'il semble y avoir eu intériorisation de ces normes d'éthique et d'utilité sociale mais les interprétations de ces normes ne sont pas identiques, la fabrication d'une culture commune comme l'avait souhaité Jean-Pierre (cf citation du A/) n'est pas tout à fait achevée. La norme effectivement partagée par tous est celle de la démocratie qui semble être la définition admise par tous, au sein de CRÉAWEB mais aussi sur les sites des différentes instances coopératives (2^{ème} principe mis en pratique dans le préambule et 2^{ème} principe de la déclaration ACI).

Un autre aspect mis en avant par tous les salariés est celui de l'engagement. Si cet aspect n'est pas clairement inscrit dans le préambule ou autre, si ce n'est pas une obligation d'être engagé dans une autre structure pour être embauché à CRÉAWEB c'est néanmoins dans les faits une ressource valorisée. En effet, on a vu que la plupart des salariés sont engagés si bien que cela devient une norme :

« Les entretiens c'est pas des questions techniques (on regarde vite fait ce que la personne sait faire) on s'intéresse à la personne on creuse derrière. Par exemple pour l'embauche du chef de projet commercial c'était dur de trouver quelqu'un qui collait au profil associatif mais Nicolas fait partie d'artisans du monde il y a l'aspect associatif qui nous intéresse et les valeurs qu'il y a derrière. » Anthony

« -En dehors de CRÉAWEB, tu fais partie d'associations?

-Non je devrais mais non.

-Pourquoi tu devrais?

-Dans ce que je fais, la programmation il y a des asso qui font les logiciels libres, je pourrais faire partie de ce genre de truc mais j'ai la flemme ». Franck

« -Est-ce que tu fais partie d'associations ou autre?

-Non. J'ai pas encore eu le temps de m'y intéresser.(...) je reporte à plus tard, j'ai pas encore eu le temps de m'y intéresser vraiment. Tu rentres le soir du travail tu n'as pas forcément envie de chercher. » Céline

Même ceux qui ne sont pas engagés ont donc intériorisé cette norme.

Lié à cette norme d'engagement, et au côté éthique certains ont aussi intériorisé la norme d'un salaire inférieur (par rapport à une autre entreprise) : le salaire moins élevé est justifié par la plus-value sociale, sociétale, environnementale de l'entreprise. On retrouve la morale du désintéressement décrite par M. Hély⁵⁰ dans les associations, le don de soi est valorisé tandis que le salariat est mal vu par les bénévoles. CRÉAWEB est une entreprise, le bénévolat n'est donc pas possible, mais on retrouve cependant cette norme sous une forme moins amplifiée mais bien là :

« Si on développe CRÉAWEB c'est pas pour obtenir plus d'argent c'est pour que chacun vive mieux tout simplement. Les personnes acceptent d'être payées moins cher que ce qu'elles seraient payées ailleurs justement pour le projet qui est intéressant. C'est mon cas, c'est le cas de Bertrand de Gregory, de Vincent. (...) Est ce qu'on a besoin d'attirer les gens par l'argent ou pas? C'est

⁵⁰ HELY Matthieu, « A travail égal, salaire inégal: ce que travailler dans le secteur associatif veut dire » *Sociétés contemporaines*, 1 /2008 n° 69, pp125-148

ambigu dans le discours de CRÉAWEB, les valeurs avant tout, mais faut pas se leurrer on travaille pas pour rien ! » Anthony

Dernière norme intériorisée, celle de la responsabilité de chaque associé, comme s'ils étaient les patrons de l'entreprise et donc devaient veiller à la bonne marche de l'entreprise. Chacun a sa part de responsabilité dans la gestion de CRÉAWEB, les associés semblent avoir intériorisé les normes d'efficacité, de contrainte économique :

« Là on aboutit pas toujours à quelque chose d'acté, de voté, c'est un petit manque je constate. Et puis on a l'obligation d'être efficaces, parce que les réunions se font sur le temps de travail plus on passe de temps à discuter sans aboutir à quelque chose de constructif plus on perd de sous quelque part. » Vincent

« Je voulais faire partie de tout ça, savoir où est-ce qu'on mène la boîte. (...)Mais l'aspect technique relève aussi de la stratégie: est ce qu'on va développer tel truc plutôt que tel autre etc... est ce que c'est adapté au client? Avec l'arrivée d'Marie on a pu développer des choses plus jolies. On est une petite structure qui dépend à 200% du marché. Et si on adopte une nouvelle technologie est ce qu'on se forme en interne ou on embauche une nouvelle personne compétente? Ça se discute en AG. » Anthony

« Le problème c'est qu'il faut préparer cette réunion, ça prend du temps, la réunion aussi prend du temps donc résultat maintenant Jean-Pierre et Valérie remplissent directement les plannings. » Marie

On le voit la contrainte de temps est intériorisée par Marie et Vincent, Anthony adopte une vision à long terme, stratégique, bref il y a un processus de responsabilisation qui fait se comporter ou tout du moins penser les associés comme un chef d'entreprise.

Si le vocabulaire, les termes employés par les salariés semblent indiquer effectivement l'intériorisation des normes de l'ESS aussi bien le volet éthique, démocratique qu'économique, qu'en est-il de la mise en pratique de ces normes ? En d'autres termes, comment les salariés s'approprient-ils ces normes, quels rôles sont constitués et endossés ?

II. L'apprentissage d'un rôle spécifique: être salarié et patron

Nous allons utiliser la notion de rôle développée par Goffman⁵¹ notamment, chaque individu a intériorisé plusieurs rôles suivant les situations où il se trouve et les autres

⁵¹ GOFFMAN Erving, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuit, 1968.

individus attendent de lui qu'il agisse en adéquation avec tel ou tel rôle. Néanmoins chaque rôle aussi contraignant qu'il soit, laisse place à quelques marges de manœuvre.

A. Les rôles déjà existants

Avant de voir l'apprentissage d'un nouveau rôle il nous faut étudier les rôles déjà incorporés par les individus grâce à leurs expériences passées. Tous ont intégré le rôle de salarié étant donné qu'ils ont tous déjà travaillé ou effectué des stages avant d'être embauchés chez CRÉAWEB. Si les entreprises diffèrent les unes des autres on peut néanmoins dégager des similitudes en ce qui concerne le comportement imposé et attendu du salarié. Nous allons brosser un portrait idéal-typique du rôle de salarié. Un salarié doit obéir au règlement de l'entreprise, par exemple il y a des horaires parfois des tenues à respecter, ce sont des normes écrites qui fabriquent le rôle de salarié. Mais ce ne sont pas les seules normes, il y a aussi des attentes réciproques : le salarié attend de ses supérieurs qu'ils lui donnent une tâche à accomplir tandis que les chefs (d'entreprise, de services, etc...) répartissent le travail et prennent certaines décisions que les autres salariés devront appliquer. On pourrait retrouver ici la distinction wébérienne entre bureaucratie et politique. Si ce modèle est en mutation, on essaie davantage de faire participer le salarié de base, il reste majoritaire, je l'ai moi-même expérimenté lors de mes emplois saisonniers. En tout cas si les propositions des salariés sont encouragées elles concernent l'amélioration de la productivité, les moyens de faire faire des économies à l'entreprise mais pas la gestion directe de l'entreprise ou du service. Franck a par exemple proposé des outils de gestion des projets et un outil de gestion du code :

« Donc j'ai essayé de mettre en place un outil de gestion du code, y a moi qui l'utilise, Céline et Alexandre mais il manque Bertrand et Anthony. (...) Et pareil pour gérer les projets il y avait aucun outil juste les post-it et les mails! du coup j'ai créé un outil de gestion de projets. » Franck

Ces outils ont permis une meilleure efficacité dans la façon de gérer les projets et l'outil de gestion du code a grandement facilité le travail des développeurs.

On constate l'incorporation d'un autre rôle pour certains: celui de militant. Cela concerne surtout Jean-Pierre, Vincent et Bertrand. Ce rôle suppose une prise de parole, des débats, des propositions, bref des savoir-faire et compétences relevant de la participation. De ce fait, on l'a déjà dit, ils ont l'habitude des réunions, débats, propositions mais aussi et surtout l'habitude que quelque chose soit « acté », « décidé » :

« Quelque part je dirai que ce n'est pas étonnant si des choses construites émanent de Bertrand et de moi parce qu'on a l'habitude d'avoir fait des réunions et de décider à la fin et c'est un peu ce qui manque à CRÉAWEB, ça peut s'expliquer par le fait que les personnes ont pas l'habitude de se réunir pour aboutir sur quelque chose. Là on aboutit pas toujours à quelque chose d'acté, de voté, c'est un petit manque je constate. » Vincent

« Et au final, pour choquer personne et bah on va, on tranche pas quoi. Ça c'est un problème, c'est un problème, je pense que c'est un manque de maturité de la démocratie si tu veux. C'est-à-dire qu'on a...J'ai été déçu si tu veux en arrivant parce que je venais d'un milieu où on vote souvent on a beaucoup de débats tranchés etc . J'étais déçu du manque de pratiques. » Bertrand

On voit déjà un décalage entre ces deux rôles qui peuvent parfois être en contradiction, dans le premier la participation n'est pas indispensable tandis que dans le second elle est encouragée dans le but de prendre une décision collective. La coopérative introduit l'apprentissage d'un nouveau rôle pour les salariés-associés : être à la fois salarié et patron. C'est le deuxième rôle, celui de patron qui est proprement nouveau.

B. La particularité du sociétariat: de nouveaux rôles

Tout d'abord, même en tant que salarié une adaptation est nécessaire car la façon de travailler est différente de celle des autres entreprises, on a déjà évoqué ces aspects : pas d'horaires fixes, une parole assez libre, etc.

En plus du rôle de salarié, les associés doivent participer à la gestion de l'entreprise. Il y a deux pôles qu'on pourrait dégager, celui où les décisions sont prises en amont par les gérants et votées en AG de façon à respecter la procédure officielle mais sans réelle participation des autres salariés-associés et un autre pôle où tout le monde est associé systématiquement à toutes les décisions. Evidemment CRÉAWEB se situe entre ces deux positions idéales-typiques. En effet, pour ce qui est du bilan financier de l'année passée et du prévisionnel, il est préparé en amont par Evelyne principalement et voté en AG. On l'a déjà expliqué, voter contre signifie avoir un autre projet à présenter, des prévisions alternatives, or, cela nécessite des compétences minimales en comptabilité et gestion que ne possède pas forcément tout le monde. Je pousserai même un peu plus loin en disant que cet aspect purement comptable désintéresse quelque peu les salariés-associés. En revanche, les orientations stratégiques, telles de nouvelles embauches, de nouveaux produits, clients, etc... suscitent l'intérêt et la participation (même si on a vu les limites de la participation dans le chapitre 2). Anthony avait proposé sa candidature pour le poste de co-gérant, voulant s'investir davantage tout en redistribuant certaines tâches incombant au co-gérant, Bertrand a proposé une grille salariale et Vincent a proposé également une redistribution

des tâches de Jean-Pierre du fait de son départ. Ce type de participation, de proposition apparaît normal aux yeux des autres, c'est le comportement qu'on attend d'un associé, on peut donc parler là encore d'attentes réciproques :

« -Qui avait fait ce document?

-C'est Vincent. Selon moi c'est une initiative personnelle, il est impliqué, il assure bien son rôle d'associé, c'est ce qu'on peut attendre d'un associé c'est donner son avis, donner sa vision des choses et essayer de faire avancer le projet. Nicolas

CRÉAWEb l'intérêt c'est d'avoir quelque chose de petit, dans lequel s'investir personnellement, j'aime bien m'investir dans ce que je fais.(...) le sociétariat pour moi passe avant le travail, c'est la vie de la boîte avant tout, c'est son développement. Ma casquette de sociétaire est distincte de celle de salarié mais plus importante. » Anthony

La double « casquette » salarié et patron est un terme utilisé par les salariés-associés eux-mêmes et qui témoigne de l'intériorisation de ce double rôle. L'apprentissage de ce rôle particulier est facilité par la sélection des futurs salariés lors de l'entretien d'embauche. En effet, nous avons déjà parlé du fait que les entretiens d'embauche servaient moins à tester les compétences du futur salarié que sa personnalité, son engagement éventuel dans d'autres structures. En réalité le fait de sélectionner des personnes plutôt engagées, investies agit comme un filtre⁵², on embauche des personnes investies ailleurs parce que cela signifie qu'elles sont donc aussi susceptibles de s'investir fortement dans l'entreprise. En d'autres termes on choisit des personnes qui au préalable sont censées être habituées à participer, faire des propositions, s'investir c'est-à-dire des personnes qui ont le plus de chances d'apprendre facilement le rôle de sociétaire et d'être en phase avec.

Néanmoins être à la fois salarié et patron, on l'imagine, peut être contradictoire. On peut prendre l'exemple que nous cite Evelyne sur les salaires :

« Il y a une dichotomie pour les sociétaires: être à la fois salarié et employeur, c'est très difficile notamment lors de débats sur une augmentation des salaires, il faut que ça reste dans une enveloppe, un budget, mais du côté de la casquette employé on souhaite l'augmentation la plus forte possible. Les différents intérêts ne sont pas toujours compatibles. »

Le rôle de co-gérant représente une étape supplémentaire dans l'investissement et les compétences à fournir, mais Evelyne explique que cela s'est fait naturellement, avant le

⁵² J'emprunte la notion de filtre virtuel à Loick Roche et John Sadowsky : ROCHE Loick, SADOWSKY John, « l'esprit « start up » », *Market management*, 1/2002, vol.2, pp.13-26 : la culture de l'entreprise devient un outil de recrutement, on voit tout de suite si le candidat colle ou non avec l'entreprise, la culture fait office de filtre pour garder les éléments désirables et rejeter les autres.

départ du co-gérant elle effectuait déjà toutes les tâches actuelles hormis la représentation de la SCOP à l'extérieur. L'apprentissage a donc été continu.

Comment ces différents rôles se conjuguent-ils ?

C. L'individu n'est pas un réceptacle passif : l'actualisation des rôles

L'individu doit composer avec les multiples rôles incorporés et s'adapter aux situations. Par exemple, en réunion de production, c'est le rôle de salarié qui doit primer, en AG celui d'associé. Mais il n'est pas si facile de se débarrasser de l'un ou de l'autre, chacun doit jongler. On a évoqué le conflit de rôle entre salarié et associé avec l'exemple des salaires, on peut aussi évoquer l'exemple de Vincent :

« Des fois la casquette de salarié et celle d'associé sont un peu antinomiques, quand je restai tard le soir c'était en tant qu'associé plutôt qu'en tant que salarié. Quand on décide à la fin d'une AG comment on répartit les résultats, on s'est retrouvé là à remettre beaucoup de sous dans l'entreprise parce qu'on s'inquiète un peu pour l'avenir et on va en mettre moins dans la participation salariale. »

Le rôle de salarié peut primer sur celui de patron ou inversement, on a vu que certains s'investissaient moins dans le sociétariat, présentaient moins de propositions, etc...à l'inverse, les co-gérants, pour compenser ont peut-être plus souvent la casquette patron. Par exemple, dans le discours de Evelyne on retrouve de façon récurrente, plus que chez les autres salariés, le poids de la contrainte économique :

« Avant tout on est une SARL donc on respecte d'abord les principes de la SARL. »

« Ça prend du temps, consulter et satisfaire tout le monde, sans oublier la nécessité de trancher efficacement dans un délai pas trop long en accord avec les contraintes de la gestion ».

« Dans un fonctionnement idéal et on en est loin malheureusement, il faudrait du temps dégagé du travail pour se consacrer à la fonction d'associé. Par exemple on pourrait dire pour chaque salarié une demi-journée par mois pour s'investir dans le sociétariat. Mais cette demi-journée va forcément être prise sur le temps de travail, de production et on est dans une TPE. C'est peut-être plus facile dans une grande entreprise de dégager du temps. On connaît beaucoup de gérants de scop ils sont que gérants, pour nous petite structure c'est impossible. À CRÉAWEB il y a 6 associés si 1/2journée par associé ça fait 3jours par mois sans travailler, sans produire. C'est difficile. La contrainte économique est très forte. »

Autre conflit de rôles, entre militant communiste et associé pour Bertrand. En effet, il veut augmenter les plus bas salaires afin de réduire l'écart entre salaires mais doit en même temps réfléchir comme ce qu'expliquait Evelyne en termes d'enveloppe, de budget, la hausse doit être raisonnable, réalisable. Il doit lui-même raisonner en tant que patron. Ce

n'est pas nécessairement facile à concilier avec son rôle de « militant de service » (expression que Bertrand emploie).

En conclusion, tous ont intériorisé les normes et rôles mais les interprètent de façon différente selon leur position dans l'entreprise et leur trajectoire. Les plus militants s'investissent plus dans le sociétariat ainsi que les co-gérants.

Nous avons montré la production et l'intériorisation de certaines normes et certains rôles. Cette idée est d'autant plus d'actualité que pendant mon travail de terrain, les SCOP ont lancé leur première campagne de pub. Il peut être intéressant et pertinent de voir succinctement quelles sont les valeurs et normes que cherchent à transmettre les instances coopératives à travers ces publicités. Le slogan général de cette campagne est « la démocratie nous réussit », la démocratie est en effet a priori le seul trait qui différencie une SCOP d'une autre entreprise. Il y a six visuels différents avec une SCOP différente de par son activité et sa situation géographique. Le premier visuel concerne les aciéries de Ploërmel qui ont failli être délocalisées en 2004 mais ont été sauvées du fait du rachat de l'entreprise par les salariés. Le slogan sur ce visuel est : « on ne risque pas de délocaliser notre entreprise. Le conseil d'administration, c'est nous. ». La délocalisation est un des risques redoutés par bon nombre de salariés. Sans oublier que les aciéries sont aujourd'hui reconnues dans le monde de la métallurgie, elles jouissent d'une bonne santé économique. Dans la deuxième image, la société Acome, en Basse-Normandie, fabrique des fibres optiques et est la plus grande des SCOP. La longévité économique est aussi un trait caractéristique puisqu'elle existe depuis 1932. Le slogan de cette photo : « Dans les grandes décisions, chacun de nous compte pour une voix. Et on se porte plutôt bien ». La troisième affiche représente l'entreprise informatique Alma et le slogan est : « Partager les décisions, les risques, les joies, les profits...Nous, on trouve ça normal ». Là encore c'est une entreprise qui marche bien, qui réalise une bonne partie du chiffre d'affaire à l'étranger. Pour l'instant, on voit bien que l'idée générale c'est de dire que les SCOP sont des entreprises qui réalisent de bons chiffres d'affaires, ils veulent contrer le stéréotype d'une entreprise limite associative et prouver que démocratie et efficacité économique sont tout à fait compatibles. Cela séduit les salariés voulant s'investir dans l'entreprise et rassure ceux qui craignent pour la santé économique de ce type de structure (investisseurs,

clients, etc...). On est donc bien dans la conciliation de la démocratie et de l'efficacité par la production et la diffusion de ces publicités. Le quatrième visuel porte sur des menuisiers de Lyon dont l'entreprise existe depuis 1919. Il y est écrit : « Nous on est très contents de notre patron. D'ailleurs c'est nous qui l'avons choisi ». Ramsès 2 est une entreprise de son et image de dessins animés, ils ont repris l'entreprise lorsqu'elle allait mal et le slogan est le même que pour l'entreprise Alma. Enfin, dernière affiche, SB Charpentes, une entreprise également reprise par les salariés lorsqu'elle était en difficulté et dont le chiffre d'affaires se porte bien. Le slogan est identique à celui des menuisiers de Lyon. En conclusion, à travers cette campagne visuelle de communication qui s'accompagne d'une campagne radio, il s'agit de faire connaître les SCOP en ces temps de crise, et surtout de montrer que non seulement ce sont des entreprises qui ne sont pas en difficulté (sous-entendu que les entreprises classiques si) et qui par-dessus le marché assurent la participation des salariés-associés, chacun a son mot à dire, chacun sera entendu. Comme toute campagne de communication le trait est quelque peu forcé, certes les SCOP avec des chiffres d'affaires et bénéfices importants existent mais sont rares, la plupart de celles que CRÉAWEB côtoie sont comme elle, c'est-à-dire qu'elles réalisent des bénéfices mais relativement modérés.

Nous avons vu dans ce chapitre que la diffusion de normes, la constitution de rôles et leur apprentissage est supposée concilier engagement social et solidaire et la contrainte économique sous forme de compromis, d'équilibre du fait de la responsabilisation des individus. Mais contrairement à toute attente, les deux dimensions peuvent en plus dans certains cas s'auto-renforcer. C'est ce que nous allons voir dans le prochain chapitre.

Chapitre 5 : Un processus de professionnalisation synonyme de perte de la plus-value sociale et solidaire?

La professionnalisation renvoie à un processus par lequel tout devient plus professionnel : les salariés ont des diplômes plus techniques, le travail se spécialise aussi, les clients sont plus importants et plus nombreux, etc. Si le milieu d'internet s'est professionnalisé, on imagine aisément que l'entreprise a du s'adapter à ces transformations pour rester compétitive. La contrainte économique reste présente constamment. Nous allons donc étudier les indices d'une professionnalisation éventuelle de CRÉAWEB. De fait, si S. Lefevre observe une managérialisation des ONG, avec importation des techniques de vente par correspondance et embauches de commerciaux, sans oublier les nombreux travaux qui relatent la professionnalisation de la politique ainsi que les travaux de M. Hély⁵³ sur le travail associatif, on constate que le milieu de l'engagement se professionnalise également. On comprend donc pourquoi une entreprise qui a clairement un but économique aura aussi tendance à se professionnaliser. Effectivement, face à une concurrence accrue entre les entreprises sur le marché (de la communication web ici) toutes les entreprises développent des stratégies de professionnalisation pour se distinguer des autres et se prévaloir de compétences et d'une expérience incontestable auprès de ses clients. Quelles sont les éventuelles conséquences de cette professionnalisation sur l'engagement social et solidaire ? Cela signifie-t-il nécessairement moins d'engagement comme on pourrait le penser a priori ? Il est vrai que le sens commun oppose généralement engagement et professionnalisme, on érige le bénévolat, le don de soi comme la figure idéale-typique de l'engagement tandis que l'expertise, les diplômes sont un gage de professionnalisme. L'un est supposé gratuit, le second permet au contraire de prétendre à un salaire plus élevé.

⁵³ Cf supra (introduction)

I. La professionnalisation du secteur internet et ses conséquences apparentes

A. L'évolution du domaine du web

Internet, le réseau des réseaux, s'est popularisé dans les années 1990 et surtout dans les années 2000. Dans le même temps, les sites web n'ont cessé de se perfectionner : graphisme, interactivité avec le 2.0, les sites sont plus esthétiques et plus fonctionnels. CRÉAWEB qui a été créé en 1996 a vécu ces évolutions, comme de nombreuses entreprises qui voient le jour dans les années 1990 : c'est l'essor des start up. Aujourd'hui, en termes d'outils de développement, l'évolution est drastique, il y a un nouveau CMS⁵⁴, drupal, mais qui dit nouvelle technologie dit être formé, apte à l'utiliser. Ces évolutions se font très rapidement, une entreprise dans le monde du web (et tout ce qui touche aux télécommunications) doit être constamment à la pointe de la technologie plus que dans un autre secteur. Si les outils et les techniques se modifient, le personnel doit aussi s'adapter, les formations adéquates se sont donc multipliées par la suite et sont à l'heure actuelle très spécialisées, très fragmentées. En effet, d'un côté sont apparues les formations en graphisme qui menaient soit vers le print (tout ce qui est sur support papier) soit vers le « web design » (support virtuel) et d'un autre côté les formations en informatique pure et dure menant vers le développement. Mais la fonction de développeur-intégrateur, n'est pas enseignée en tant que telle, les formations offertes n'associent pas les deux, ce qui accentue la parcellisation des tâches puisque l'on a de plus en plus, dans les grandes entreprises d'un côté des développeurs et de l'autre des intégrateurs :

« Avec l'arrivée de drupal tu te rends compte qu'il y a un boulot qui était le même à la base c'est-à-dire celui de développeur, il existait des nuances mais là elles deviennent vraiment flagrantes, il est

⁵⁴Ne sachant pas expliquer dans le détail ce qu'est un CMS, je vous précise l'explication de Bertrand : « On travaille pas mal avec les CMS , désolé je fais pas mal de parenthèses...donc on travaille avec des CMS c'est des systèmes de gestion de ...donc les contain management system, ce sont des logiciels libres pour la plupart, que l'on utilise. Compare ça à des legos. Si tu veux on abrite des briques qui sont déjà toutes faites qui ont été développées par une communauté de développeurs si tu veux libres donc sans brevet. On construit les sites à partir de ces morceaux de codes et nous-mêmes parfois quand on a le temps mais on est toujours débordés, et bah on reverse ce qu'on fait aux communautés respectives.(...)Et donc l'un des trucs qui est vachement en vogue, l'un des CMS vachement en vogue en ce moment s'appelle drupal, petit à petit on est en train de faire une transition d'un système qui est encore le système qu'on utilise le plus qui s'appelle spip vers un système qui s'appelle drupal. Spip c'est un autre CMS c'est le monde diplomatique qui l'a créé à la base, enfin les développeurs du Monde Diplo, (...)Depuis quelque temps il y a un nouveau truc qui s'appelle drupal ça fait 3-4 ans maintenant et le premier gros site à l'avoir utilisé c'est Rue 89 puis là dernièrement la Maison Blanche vient de passer sous drupal donc ça devient le gros truc. »

en train de se (...) spécialiser en deux tâches distinctes qui est 1)l'intégration, 2)le développement. (...) Intégration c'est ...l'intégrateur il va découper des pages et il va prendre la maquette du maquettiste, du graphiste et il va prendre les dessins et il va commencer à coder et à les mettre en page. Le développeur derrière il va prendre le boulot de l'intégrateur et lui il va rajouter des fonctionnalités plus complètes euh gestion de newsletter, gestion d'un agenda, gestion d'un annuaire, imbrication de...dans des systèmes plus complexes si tu veux géo-localisation tout ça lui il va le mettre en oeuvre. Un boulot qui était le même il se distingue. » Bertrand

« -Est-ce que tu peux m'expliquer ce que tu fais, ton travail concret?

-Alors je suis développeuse et intégratrice. Donc développeuse en gros je fais des sites web. Un site au début c'est pas beau, en noir et blanc et le boulot de l'intégrateur c'est de rendre ce site joli en mettant des images, des couleurs.

-Ta formation c'était pour faire ça comme métier?

-Ça me formait à être développeuse mais pas intégratrice, ça je l'ai appris ici en étant en stage. J'avais jamais touché à une feuille de style avant. A ma connaissance il ne doit pas y avoir de formation qui forme à l'intégration. Il y a des formations pour le design, l'infographie et de l'autre côté le développement pur mais une formation qui allie les deux je pense pas que ça existe. Enfin à ma connaissance. » Céline

B. L'évolution de CRÉAWEB : une professionnalisation de tous les métiers

Face à ces transformations, CRÉAWEB a du s'adapter afin de rester compétitive. Tout d'abord, nous pouvons étudier l'évolution du profil des salariés, j'entends les salariés actuels, je n'ai pas eu le temps de m'entretenir avec les anciens salariés.

Nom	Année de naissance	Date d'embauche	Formations	Poste occupé à CRÉAWEB
Evelyne	1970	1998	Maitrise de lettres modernes, formation à l'AFPA sur les nouvelles technologies et le secrétariat	Standardiste, responsable administrative et financière
Jean-Pierre	1969	2001	DEUG biologie-biochimie, DUT communication-journalisme scientifique	Chef de projets, responsable production
Valérie	1979	2006	BTS communication d'entreprise, IUP infocom de Roubaix, DESS ingénierie culturelle et nouvelles technologies	Chef de projets

Bertrand	1980	2007	BTS communication visuelle à l'ESAT à Roubaix	Développeur-Intégrateur, graphiste mi-temps
Anthony	1982	2008	Licence pro formation chef de projets	Développeur-intégrateur
Vincent	1977	2008	Science po Grenoble, DEA de sociologie, licence en informatique	Administrateur-système
Marie	1982	2009	Préparation aux beaux-arts, école... graphisme print	Graphiste
Franck	1987	2009	Licence de physique (inachevée)	Développeur-intégrateur
Céline	1989	2010	Licence pro développement d'administration intranet et internet	Développeuse-intégratrice
Nicolas	1983	2010	DUT informatique, formation informatique et gestion puis management informatique (=5ans)	Commercial chef de projet
Alexandre	1987	2011	UTC (école d'ingénieurs)	Développeur

Le constat est sans appel, les nouveaux salariés ont des profils de plus en plus spécialisés et techniques. L'ancien gérant, E. Vanternout, appartient à la première génération qui a un profil assez généraliste puisqu'il a été journaliste tout comme Jean-Pierre. On peut dégager trois populations qui correspondent à trois générations : la première est généraliste (journalisme, biologie, études littéraires), la seconde est plus spécialisée mais leur formation n'est pas nécessairement adaptée à leur poste, enfin la troisième génération est très spécialisée et technique. On pourrait mettre Jean-Pierre, Evelyne et Vincent dans la première catégorie, même si Vincent est à cheval entre les deux, il s'est formé ensuite en informatique, tout comme Evelyne a fait une formation après la fin de ses études. Franck, avec un bac S et une licence de physique qu'il n'a pas terminée, pourrait rentrer également dans cette première catégorie. Bertrand, Anthony, Marie et Nicolas appartiennent au second groupe. En effet, Bertrand a fait une formation qui le destinait à être graphiste, ce qu'il est aujourd'hui à mi-temps mais au départ il était seulement développeur, il s'est formé tout seul au développement, à la programmation. Anthony, lui, a une formation pour être chef de projet tandis que Marie a plutôt été formée au graphisme print, elle s'est formée

par la suite au web design. Nicolas avait une formation de chef de projet, ce n'est que par la suite, de par son stage puis les postes successifs qu'il a occupé qu'il est devenu commercial. Pour Valérie, ses formations sont complémentaires, BTS communication d'entreprise et DESS en ingénierie culturelle et nouvelles technologies permet de couvrir un large panel de postes possibles, aussi bien dans une entreprise que dans une association ou dans les collectivités (elle a d'ailleurs travaillé ou effectué des stages dans ces trois types de structures). Si son poste est en adéquation avec ses études, l'aspect technique, spécialisation dans le web est néanmoins à relativiser, beaucoup d'entretiens ont mis en évidence un manque de technicité. Valérie est donc entre le deuxième et le troisième groupe. D'ailleurs, dans ce troisième groupe plus technique et dont la formation correspond au poste occupé, on retrouve les deux derniers embauchés, Céline et Alexandre, tous les deux développeurs, avec une petite nuance, Céline est développeuse-intégratrice tandis que Alexandre veut se spécialiser uniquement dans le développement :

« Et puis Alexandre devrait être embauché en fonction de l'activité, si on a les marchés. La coopérative ça l'intéresse. Il veut la partie très technique mais faut les clients. » Anthony

On retrouve l'idée d'une technicisation et d'une distinction accrue des activités. Toujours dans le processus de professionnalisation du personnel de CRÉAWEB, l'embauche de Nicolas a été significative. En effet, c'est le premier véritable commercial à être embauché. Jean-Pierre et Valérie sont chefs de projets, ils suivent donc de près les clients mais il n'y avait pas ou très peu de prospection de clients :

« -Et les clients tu les démarches, t'appelles directement?

-Bah on se recentre là, on voit ce qui marche et ce qui marche pas, voir quelle est la bonne stratégie pour démarcher les clients. Il y a différentes approches, la première c'est les appels d'offre, ce sont les marchés publics, les collectivités ont l'obligation de diffuser leur projet sur une plateforme globale. Et donc même si c'est des gens avec qui tu as jamais échangé tu peux leur faire un projet, il suffit de répondre. Moi je reçois les appels d'offre, je les centralise et je prends contact avec le client, je vois si on peut faire ce qui est demandé, par exemple, s'il y a une contrainte sur un outil spécialisé ou si par rapport à l'intitulé du marché au final c'est pas vraiment ce qu'on sait faire. En fait je refais une sélection derrière. Ensuite je réponds à l'offre. Après il y a d'autres approches, au niveau de la prospection directe, qu'on est en train de mettre en place, c'est une prospection ciblée (telle structure dans tel domaine ou activité) par exemple on va dire les acteurs de l'économie sociale et solidaire. On cible en fonction de ce qu'on a envie de faire, des clients avec qui on travaille, on est dans l'économie sociale et solidaire, on travaille beaucoup pour des associations, des clients qui défendent des projets et des valeurs derrière. On cherche des typologies de clients avec lesquelles on a déjà travaillé, par exemple si on a déjà travaillé pour un musée c'est plus facile d'aller contacter un autre musée. Ensuite il y a une prospection orientée technique, par rapport aux outils qu'on développe cibler les clients qui peuvent potentiellement les utiliser. Et puis on reçoit aussi beaucoup de sollicitations soit par les clients qui ont déjà travaillé avec nous soit des nouveaux via le site internet. » Nicolas

Tandis qu'avant la majorité des clients résultait d'appels d'offre ou de bouche à oreille, il y a maintenant une véritable stratégie de prospection mise en place :

« Est ce qu'on embauche un commercial plus agressif ou est-ce qu'on répond seulement aux appels d'offre comme d'habitude? Finalement c'est le choix de se développer qui a été fait. »Anthony

Assiste-t-on à une « managérialisation⁵⁵ » de la SCOP ? Même si CRÉAWEB est une entreprise et donc de ce fait il apparaît normal d'utiliser des techniques managériales, on peut souligner néanmoins que c'est une entreprise particulière, engagée et qui paraît réfractaire à ces techniques. La preuve en est, Nicolas est le premier commercial. De plus, c'est un commercial atypique, il n'est pas passé par une école de commerce, il a appris son métier en stage et sur le tas. Cet aspect est très important, il n'a pas acquis comme la plupart de ceux qui passent par les écoles de commerce des schèmes de pensées et de représentations propres (notamment le fait que tout puisse être mesuré, évalué cf benchmarking, new public management...). Sans oublier qu'il fait partie d'Artisans du Monde et ce depuis qu'il travaille, voire avant, cette association véhicule des schèmes de pensées et de représentations tout autre que ceux des écoles de commerce, qu'il semble avoir intégrés :

« Le fonctionnement c'est une structure portée par des bénévoles qui ont, de par leur implication, une certaine vision des choses, de l'économie, du monde. C'est intéressant de pouvoir échanger avec des gens qui partagent les mêmes valeurs que toi. Et puis aussi les valeurs défendues comme la charte du commerce équitable, garantir un prix fixe aux producteurs des pays du sud, c'est une solidarité. Par exemple, quand tu vois que le coton est coté en bourse si au moment de vendre le cours chute et bah ils vendent à ce prix là. Là on impose un plafond, pour permettre la commercialisation mais aussi une vie décente aux producteurs. On peut aussi développer un système de coopératives agricoles. »

La professionnalisation du personnel entraîne une professionnalisation des produits, c'est le but recherché lors de l'embauche d'un personnel plus qualifié et plus spécialisé, les sites sont jugés plus aboutis, de meilleure qualité : citation de Bertrand et d'Anthony :

« C'était l'époque où on faisait plein de sites qui demandaient pas beaucoup de temps à faire et on les vendait comme des petits pains si tu veux. Et pas chers. Là on est dans une période où les sites ils se professionnalisent de plus en plus, on a des clients qui sont de plus en plus gros où les petits clients on peut de moins en moins les garder parce qu'on est trop chers pour eux pour tout le boulot

⁵⁵LEFEVRE Sylvain, « le sale boulot et les bonnes causes », *Politix*, 3/2007, n°79, pp.149-172et LEFEVRE Sylvain, OLLITRAULT Sylvie : « les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, 2/2007, n°15, pp.97-110. Il constate l'importation des techniques de vente par correspondance dans les ONG, une standardisation des procédures de mobilisation, une importation des manières d'évaluer propres à certaines entreprises privées comme le classement des pyramides de chaussures par handicap international pour mobiliser les militants.

qu'il y a à faire ...par exemple à l'époque il y avait qu'un seul navigateur, Internet Explorer, maintenant on a développé des sites pour Firefox, Google chrome, Opera et Safari et tout ça doit être visible de l'Ipad jusqu'à des écrans d'ordi comme ça (me montre son écran d'ordinateur). Forcément c'est plus de boulot. Du coup on a un grand écart, on a des clients historiques des asso etc qui ont acheté des sites 3 francs 6 sous si tu veux qu'on continue d'exploiter mais le jour où il faut une refonte on pourra pas et pis vu que Google il propose la moitié des fonctionnalités qu'on développe en les rendant payantes mais gratuitement, ils vont se tourner vers ça. » Bertrand

Ainsi, la professionnalisation du personnel et des sites web a pour corollaire augmentation des prix des sites. De fait, il y aurait aussi une évolution du profil des clients selon Bertrand (cf citation ci-dessus et la suivante) :

« On a fait le site de la plus petite galerie du monde qu'est dans la rue, on fait un autre site qui s'appelle « quequechose » c'est un mec qui avait envie de faire quelque chose justement, de bouger son quartier et tout ce tissu social là j'ai peur qu'on le perde petit à petit. Pour toutes les raisons que je t'ai dit hein. Et en premier lieu pour des raisons qui nous appartiennent pas c'est-à-dire la professionnalisation du web en général. »

Cependant, ces informations ne sont pas vérifiées, je n'ai pas pu étudier de façon approfondie les différents clients de CRÉAWEB depuis sa création.

Enfin, CRÉAWEB revendique un certain professionnalisme sous le terme de l'expérience : « expérience solide », « expertise » et de la diversité des compétences : « aspects éditoriaux, graphiques, techniques et marketing »⁵⁶. Il peut apparaître nécessaire d'afficher ce professionnalisme du fait du statut SCOP qui pourrait être considéré par certain comme moins professionnel, presque associatif. En effet, on l'a vu avec la SCOP Le Pavé, certains traits comme l'égalité des tâches et des salaires vont à l'encontre de l'idée de professionnalisation évoquée ci-dessus (division des tâches, spécialisation). Sans oublier que la longévité de CRÉAWEB est assez extraordinaire dans le domaine du web, ce qui vient appuyer le professionnalisme revendiqué par CRÉAWEB.

C. La professionnalisation de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS

En premier lieu, on a déjà évoqué l'idée que l'activité associative s'est distinguée de l'activité économique de l'entreprise avec la création de l'association SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS, c'est-à-dire un statut juridique propre. Jean-Pierre m'avait expliqué que l'activité militante n'étant pas rentable ils avaient fini par les

⁵⁶ Annexe 8

distinguer. Ceci a contribué à professionnaliser CRÉAWEB qui n'avait plus qu'une activité commerciale.

Maintenant, ce qu'il nous faut voir c'est la professionnalisation de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS qui s'est désormais émancipé financièrement de CRÉAWEB. SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS est une association qui a comme toutes les associations des bénévoles, mais surtout a un ou une salariée permanente. Juliette est à ce poste depuis 2004 la salarisation est un indice de professionnalisation, on sort du bénévolat pour entrer dans un métier particulier. Nous pouvons faire un point sur les travaux de M. Hély sur les associations dans le but de nous éclairer sur ce secteur. Le secteur associatif est très diversifié, néanmoins, il constate des similitudes : hormis les cadres, les salariés ont plutôt des situations précaires en termes de salaires ou bien d'horaires, de contrats, etc. Dans un article avec Fanny Darbus⁵⁷ ils constatent même de nouveaux profils qui deviennent la tendance, un profil-type de salarié d'association : jeune femme, très diplômée qui voit se réduire ses chances d'être titularisée dans le service public et donc se reporte sur le secteur associatif. Juliette a étudié à l'IUP de Roubaix (infocom) puis a fait un DESS en communication avec la spécialité développement des territoires. Elle correspond à ce profil, destinée à travailler dans les collectivités territoriales mais elle y a renoncé du fait de la « lourdeur administrative ». En tant que seule salariée elle se doit d'être polyvalente : s'occuper du financement, de l'aspect administratif pour son poste mais aussi faire la communication de l'association, de la veille informationnelle. Pour être autonome financièrement par rapport à CRÉAWEB il a fallu trouver d'autres financements. Juliette obtient des subventions en répondant à des appels d'offre comme la fête de l'internet à Roubaix. Elle doit monter des projets qui soient rentables, un de ses projets-phare est les ROUMICS, des entreprises et collectivités participent, cela permet un peu de publicité dans un événement « éthique ». Il y a aussi du mécénat, de la part de Free par exemple. Enfin, elle fournit des prestations : rédactions de monographies pour l'Observatoire des Territoires, formations. L'association prend aussi des stagiaires. On voit donc tous les signes d'une professionnalisation de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS avec une salariée diplômée qui fournit des

⁵⁷ DARBUS Fanny, HELY Matthieu, « Travailler dans l'ESS: aspirations, représentations et dispositions. Etude auprès des adhérents de Ressources Solidaires », *RECMA*, 2010, n° 317.

prestations, répond à des appels d'offre, monte des projets. Le mécénat ne constitue qu'une source parmi d'autres de financement.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit pour CRÉAWEB de fournir une prestation à SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS, celle-ci est payante, certes le prix est inférieur au prix facturé à un autre client mais on voit bien que la relation entre les deux structures est une relation de professionnel à professionnel, de client à fournisseur.

Est-ce synonyme d'un engagement moindre des salariés auquel on préférerait la technicité? Favorisent-ils l'un au détriment de l'autre, l'efficacité économique au détriment de l'engagement des salariés ?

II. Professionnalisation et maintien d'un engagement

A. La plus value sociale et solidaire comme signe distinctif pour CRÉAWEB

Chaque entreprise, pour attirer les salariés les plus performants, doit se différencier des autres, elles sont en concurrence pour embaucher les meilleurs éléments. De nombreuses entreprises attirent les futurs employés par un haut salaire, des avantages matériels (voiture de fonction) ou bien un statut protégé (SNCF, EDF par exemple). Ainsi, Nicolas a été sollicité par sa première entreprise par l'argument d'un salaire élevé et d'une voiture de fonction offerte dans le but de le retenir, de ne pas laisser partir un bon élément. Sans oublier que la première entreprise l'a formé, c'est une perte de savoir, de compétences non négligeable, à chaque nouvelle embauche il faut former le nouvel arrivant qui n'est pas immédiatement rentable. Cela est valable dans toutes les entreprises, il faut d'abord attirer les salariés compétents et ensuite les garder :

« Même s'il n'y a pas de conflit le départ ça signifie une perte de compétences, un bout de la valeur de l'entreprise qui s'en va. Quand on embauche quelqu'un pendant 3 à 6 mois il coûte plus cher qu'il ne rapporte. Il y a un temps d'adaptation. Cela provoque un ralentissement au niveau des projets. »
Evelyne

Mais CRÉAWEB ne peut malheureusement pas offrir un salaire très élevé, un statut particulièrement protégé ni d'avantages matériels pour attirer les salariés :

« -Donc la question ça va être de savoir si vous embauchez quelqu'un avec ce genre de profil ou plus technique ou les deux?

-Oui alors on est dans une structure où on a pas des salaires mirobolants et donc trouver quelqu'un qui soit technique et en même temps fort en communication, on y arrivera pas. C'est un peu notre problématique. » Vincent

« Moi en termes de salaire et avantages que j'avais, j'ai accepté de diviser mon salaire par 2 quasiment, j'ai abandonné la voiture de fonction. (...) Chez CRÉAWEB c'est la seule boîte où quand ils m'ont demandé combien tu veux gagner j'ai dit: « toute façon ce que je gagnais c'est beaucoup trop donc faites moi une proposition et puis on en discutera ». Nicolas

« Est ce qu'on a besoin d'attirer les gens par l'argent ou pas? C'est ambigu dans le discours de CRÉAWEB, les valeurs avant tout, mais faut pas se leurrer on travaille pas pour rien! » Anthony

Pour se différencier, CRÉAWEB invoque son appartenance au réseau de l'ESS : le statut SCOP doit obligatoirement figurer sur tout document officiel, dans le cas de CRÉAWEB on l'a vu avec les documents de communication, c'est un critère valorisant de différenciation. Lors des entretiens d'embauche il y a présentation de ce qu'est une SCOP, du réseau de l'ESS. En fait, l'argument éthique est le principal argument de CRÉAWEB. Cependant, CRÉAWEB n'est pas la seule entreprise à invoquer ce genre de caractéristiques pour se différencier et donc attirer les salariés⁵⁸. La promotion du côté éthique s'est notamment développé avec la RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises⁵⁹). Le mécénat a toujours existé mais ce qui est à la mode de nos jours ce sont les efforts en matière d'environnement.

Ainsi, ce qui séduit principalement les salariés c'est ce côté éthique puisqu'ailleurs ils pourraient demander un salaire plus important voire des avantages matériels comme on l'a vu pour Nicolas. La plupart ont intériorisé la norme du désintéressement et ont donc accepté tout naturellement un salaire inférieur à celui proposé dans d'autres entreprises (cf chap 4 B/). Le résultat est que grâce à cette plus-value sociale, sociétale, environnementale, CRÉAWEB parvient non seulement à attirer des professionnels mais en plus cette plus-value justifie un salaire inférieur. C'est donc un double bénéfice pour l'entreprise, des

⁵⁸ Dans l'ouvrage collectif sous la direction de J.M. Sahut, *Les relations salariés- employeurs, quel partage des valeurs ?*, Paris, L'Harmattan, 2010, le chapitre 3 est en partie consacré à cette question: pour fidéliser les employés de talents l'entreprise a besoin de se différencier de ses concurrents. Les attentes des salariés ne reposent plus sur le seul élément de la rémunération, un des avantages recherchés peut être une plus grande liberté dans le travail, une personnalisation des conditions de travail. Les auteurs citent aussi l'image de l'employeur, il s'agit pour l'entreprise d'être socialement responsable, éthique.

⁵⁹ Commission européenne, *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, livre vert, 2001. Concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes et ce sur une base volontaire.

salariés techniques, spécialisés pour moins cher que le prix du marché même si le marché contraint à un minimum (les salariés ne vont pas travailler gratuitement !).

Il s'agit maintenant de savoir si les profils les plus techniques, ceux issus des formations les plus spécialisées sont plus, moins, autant engagés que les autres. On va pour cela se baser sur le tableau précédent. En effet, nous avons dans le second chapitre détaillé les engagements des salariés, il nous faut y associer les dates d'embauche, les âges et les formations présents dans le tableau.

B. Un engagement peut-être différent mais toujours présent

En premier lieu si l'on étudie le profil des derniers embauchés, Céline, Nicolas et Alexandre on a déjà constaté que Nicolas est bénévole à Artisans du Monde, Alexandre est engagé chez les scouts, dans le réseau « Sortir du Nucléaire » et a adhéré au MoDem. Il n'y a que Céline qui n'est engagée dans aucune autre structure, aucun mouvement. En d'autres termes, la spécialisation, la technicité ne semble pas avoir d'impact sur l'engagement, tout du moins rien de probant puisque deux nouveaux salariés sur trois sont engagés. Si l'on rapporte cela au niveau général de l'entreprise, sur les 11 personnes que j'ai interrogées, 7 sont engagés dans une autre structure (Jean-Pierre, Bertrand, Anthony, Valérie, Nicolas, Alexandre et Vincent) contre 4 non-engagés (Evelyne, Franck, Marie et Céline). Rien donc de significatifs quant à une baisse de l'engagement chez les salariés. Cependant, pour Bertrand il y aurait eu un changement dans les profils recrutés :

« Et d'ailleurs je le vois vis à vis des salariés qui partent et des salariés qui arrivent. Quand chu arrivé t'avais beaucoup de chevelus qui étaient dans plein d'asso quoi pour faire court, même si faut arrêter avec les caricatures. Et plus on embauche, plus on embauche plutôt des geeks on va dire des mecs qui sont super compétents dans le domaine informatique mais qui sont pas forcément militants. »

En fait, Bertrand souligne le fait que certaines personnes ne sont pas engagées et que pour les autres l'engagement est différent. Par exemple, Anthony fait partie d'une association de jeux vidéos entre autres. Pour Bertrand qui est militant dans des mouvements ou partis politiques depuis le lycée, cet engagement peut être vu comme moins intense, le côté jeux vidéos relève de l'aspect « geek ». Franck faisait partie de ces « geeks », il le reconnaissait lui-même. Si les dires de Bertrand doivent être cités afin de nuancer le premier constat il faut cependant les prendre avec circonspection, n'ayant pas pu vérifier cette information, je ne me base que sur l'entretien avec Bertrand.

Quoi qu'il en soit on constate pour beaucoup une reconversion des ressources acquises en entreprise dans le domaine militant, associatif ce qui a pour but de professionnaliser les domaines dans lesquels ils sont militants. Bertrand a fait des sites pour le PC, par exemple celui de sa section lorsqu'il habitait à Paris, il met au service du parti ses compétences informatiques contribuant à rendre le PC plus « à la page » en termes de nouvelles technologies. Valérie s'occupe de la communication de son association théâtrale, sans elle la communication aurait sûrement été moins aboutie. De même, Nicolas occupe un poste de commercial au sein d'Artisans du Monde puisqu'il est chargé en partie de la relation-client auprès de mairies, du conseil régional par exemple. Anthony, s'est légitimé par le biais de son métier de développeur sur un site de jeux vidéos :

« Et là je veux monter une autre association, en fait je suis testeur et rédacteur sur un site de jeux vidéos, la semaine dernière j'étais à Amsterdam pour une conférence par exemple. J'étais lecteur du site depuis pas mal d'années, et puis comme c'est un site internet il y a forcément du développement donc je me suis légitimé sur le projet de fil en aiguille et là maintenant ça fait un peu plus de 2 ans. »

L'engagement est donc bien réel, simplement il s'est en quelque sorte professionnalisé.

Enfin, en ce qui concerne les clients, si Bertrand y avait vu aussi une évolution du profil des clients (cf supra), il nous faut cependant nuancer cette évolution : certes les clients sont peut-être plus importants qu'auparavant (moins de petites associations) mais restent des figures du public (mairies), de la culture (musée des Beaux-Arts, maisons folies) et de l'économie sociale et solidaire (websourd, centres sociaux).

CONCLUSION

Dans cette étude nous avons tenté de retracer l'histoire des principes coopératifs pour mieux les situer au sein de l'entreprise : engagement, démocratie, autonomie. On l'a vu ces principes et valeurs sont interprétés d'une manière bien particulière du fait de la trajectoire des salariés, les mêmes principes dans une autre SCOP ne seront surement pas mis en pratique de la même façon. Il aurait d'ailleurs été intéressant de comparer avec une SCOP dans le même domaine (communication) et de taille identique. De plus, si le temps n'avait pas manqué, une démarche plus systématique consistant à interroger tous les anciens salariés aurait été très pertinente, permettant une étude plus complète, plus exhaustive de l'entreprise. Sans oublier le manque d'accès à tout type de réunions, d'AG. Néanmoins, nous avons pu mettre en évidence l'engagement de l'entreprise et des salariés et une certaine pratique de la démocratie qui se conjuguent parfois difficilement avec l'efficacité économique malgré une tentative de conciliation via la diffusion de normes et de rôles associant ces différents aspects. Mais la professionnalisation du monde du web et de CRÉAWEB n'a pas eu l'effet escompté, contrairement à une baisse de l'engagement attendue, celui-ci s'est maintenu et CRÉAWEB a pu jouer de son image éthique pour attirer un personnel qualifié à la recherche d'une entreprise « responsable ». Une étude sur le long terme aurait été idéale, d'abord pour voir le changement de personnel, de co-gérants et vivre en temps réel les transformations du monde du web. En d'autres termes, il y a un sentiment d'inachevé, j'aurais aimé soit mener une étude comparative soit une monographie sur un temps plus long.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

BECKER Howard, *Outsiders. Etudes de la sociologie de la déviance*, Paris : édition A. M. Métailié, 1985, 248 pages.

BLONDIAUX Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, 2008, 112 pages.

BROQUA Christophe, FILLIEULE Olivier, *Trajectoires d'engagement : AIDES et Act Up*, Paris : Textuel, 2001, 94 pages.

DARMON Muriel, *Devenir anorexique. Une approche sociologique*, Paris : La Découverte, 2008, 348 pages.

DESROCHE Henri, *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris : les Editions Ouvrières, 1976, 464 pages.

GAXIE Daniel, *Le cens caché. Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris : Seuil, 1978, 268 pages.

GOFFMAN Erving, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris : Minuit, 1968, 452 pages.

HUGHES Everett, *Le regard sociologique*, Paris : Edition de l'EHESS, 1997, 344 pages.

SAHUT Jean-Michel, *Les relations salariés- employeurs, quel partage des valeurs ?*, Paris : L'Harmattan, 2010, 230 pages.

Articles :

BOURDIEU Pierre, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1986, n°62, pp.69-72.

CONCIALDI Pierre, « à salaire égal, travail égal », *SINE HEBDO*, 27 janvier 2010, n°73, p 5.

DORIVAL Camille, « De la solidarité au coeur de l'économie », *Alternatives Economiques*, avril 2007, n° 257, pp.40-43.

DARBUS Fanny, HELY Matthieu, « Travailler dans l'ESS: aspirations, représentations et dispositions. Etude auprès des adhérents de Ressources Solidaires », *RECMA*, 2010, n° 317.

GAXIE Daniel, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *revue suisse de science politique*, 2005, n°11, pp.157-188.

HELY Matthieu, « A travail égal, salaire inégal: ce que travailler dans le secteur associatif veut dire » *Sociétés contemporaines*, 1 /2008 n° 69, pp125-148.

LEFEVRE Sylvain : « le sale boulot et les bonnes causes », *Politix*, 3/2007, n°79, pp.149-172.

LEFEVRE Sylvain, OLLITRAULT Sylvie : « les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, 2/2007, n°15, pp.97-110.

MATONTI Frédéric, POUPEAU Franck « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004, no 155, pp 4-11.

ROCHE Loick, SADOWSKY John, « L'esprit « start up » », *Market management*, 1/2002, vol.2, pp.13-26.

WAGNER Anne-Catherine, « La fabrique de syndicalistes « européens » : une enquête sur les formations européennes de la CES », *Politique européenne*, 1/2009, n°27, pp.105-127.

Sitographie :

www.familistère.com

www.ica.coop/fr/

www.les-scop.coop/sites/fr

www.nord-social.info/

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe 1 : retour sur la relation enquêtés-enquêteur.....	77
Annexe 2 : Présentation des enquêtés.....	79
Annexe 3 : Grille d'entretien.....	82
Annexe 4 : Questionnaire.....	83
Annexe 5 : Retranscriptions de quelques entretiens.....	84

ANNEXE 1 : RETOUR SUR LA RELATION ENQUETES- ENQUETEUR

Tout au long de mon étude il y a eu des difficultés à me faire accepter, difficultés parfois à me parler de tout ce qui se passait au sein des réunions. Dès ma première rencontre avec l'équipe de CRÉAWEB il y a eu quiproquo, chacun s'est un peu braqué à propos du droit de regard quant au produit fini. En effet, Evelyne, la co-gérante voulait relire mon mémoire avant que je ne le présente au jury pour le « corriger ». Deux idées ont été avancées, la première étant que chacun devait pouvoir avoir un droit de regard sur ce qu'ils me diraient en entretien et l'autre point concernait la concurrence, Evelyne craignait une mauvaise publicité ou bien que des choses stratégiques filtrent. C'est pourquoi, un climat de méfiance s'est installé dès le début et a été très difficile à changer. Pour la première demande, il a été convenu que je leur envoie les retranscriptions de leur entretien au fur et à mesure. En revanche, pour la demande de Evelyne de vouloir corriger mon mémoire j'ai refusé, un compromis a cependant été trouvé : le mémoire n'est pas en lecture publique à la fac et l'anonymat de l'entreprise aussi bien que des employés est respecté par le biais de noms fictifs.

Autre moment déstabilisant, juste avant de faire l'entretien avec Evelyne elle m'annonce que je ne pourrai pas assister au AG ni aux réunions d'associés, toujours pour la même raison (peur d'une divulgation de données stratégiques, c'est en tout cas la raison invoquée). Les seules réunions auxquelles j'aurais eu le droit d'assister étaient les réunions de production mais il n'y en a eu aucune pendant la durée de mon étude. Néanmoins, l'entretien avec Evelyne s'est bien déroulé.

Durant les entretiens une relation de confiance s'est installée avec tous les interrogés, cela s'explique notamment par la proximité en termes d'âge, par une volonté d'instaurer le tutoiement de la part des enquêtés (sauf avec les co-gérants), sans oublier que beaucoup m'ont accueilli chez eux pour faire les entretiens créant une atmosphère plus conviviale, plus détendue.

En ce qui concerne les documents auxquels j'ai demandé l'accès le bilan est mitigé. Il est vrai que pour les statuts juridiques et les PV d'AG je n'ai rencontré aucune difficulté, ils m'ont été envoyés par mail rapidement ou bien j'ai pu les consulter sur place à ma

demande. Cependant, lorsqu'il s'est agi de demander la grille salariale proposée par Bertrand ou le document préparé par Vincent sur le transfert des tâches de Jean-Pierre vers les autres salariés cela n'a pas été aussi facile. Bertrand m'a finalement envoyé le document tandis que Vincent après en avoir discuté avec les autres associés a décidé de ne pas me l'envoyer encore une fois pour des raisons de confidentialité (il m'a envoyé la structure du document en deux phrases).

ANNEXE 2 : PRESENTATION DES ENQUETES

Evelyne : co-gérante, responsable administratif et financier

41 ans, études littéraires, s'interrompt et enchaîne les petits boulots équivalents aux emploi-jeunes puis effectue une formation à l'AFPA secrétariat et nouvelles technologies et a été prise en stage à CRÉAWEB. Elle a été embauchée à la suite de son stage en 1998. Elle a cumulé plusieurs fonctions : d'abord secrétaire et standardiste, elle gère de plus en plus l'administratif, a fait un peu de commercial et s'est mise à la gestion de noms de domaines. Elle n'est pas engagée dans d'autres structures, elle s'investit beaucoup en tant que co-gérante (depuis 2006), elle souligne le poids en terme de temps et de pression que représente le statut de co-gérant. Elle cherche au maximum à éviter le conflit, le consensus est l'objectif de chaque décision, discussion. Enfin, de par son rôle de co-gérante et responsable administratif et financier, elle pointe souvent la contrainte économique.

Jean-Pierre : co-gérant, responsable de production, chef de projets

42 ans, DEUG biologie-biochimie, DUT communication-journalisme scientifique. Il a travaillé comme pigiste pour plusieurs journaux, il a travaillé pour le conseil régional dans des ateliers de journalisme et s'est occupé de la presse interne dans certaines entreprises. C'est par le biais du conseil régional qu'il a connu l'économie sociale et solidaire et a noué des contacts avec ce secteur. Il a fondé ATTAC Lille, adhère aux CIGALES, couch surfing, a participé à des ateliers populaires d'urbanisme à des universités populaires et des comités de quartiers. Il a été embauché à CRÉAWEB en 2001 mais auparavant travaillait pour l'équivalent de ce qui est SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS. Il est co-gérant avec Evelyne depuis 2006.

Valérie : sociétaire, chef de projets

32 ans, deux ans de droit, BTS communication d'entreprise en alternance, IUP information et communication à Roubaix, maîtrise en science de l'information, DESS ingénierie culturelle et nouvelles technologies à Arras. Elle a travaillé pour Finaref, Décathlon, a été chargée de communication au sein d'une association culturelle et est à CRÉAWEB depuis

2006. Elle est sociétaire depuis décembre 2007. Elle est aussi membre d'une ligue d'improvisation dont elle est également la chargée de communication.

Bertrand : sociétaire, intégrateur-développeur, graphiste

31 ans, militant JC puis PC, altermondialistes, anti-pub. Il a fait un BTS communication visuelle, menant vers le métier de graphiste à la base (il ne voulait pas travailler dans la pub). Aujourd'hui, il est seulement adhérent PC, sa compagne aussi. Son emploi principal avant CRÉAWEB était dans une entreprise qui faisait des sites web principalement pour des partis d'extrême gauche. Il travaille à CRÉAWEB depuis 2007 et est sociétaire depuis juin 2009. Il s'investit fortement dans CRÉAWEB, il a proposé une grille salariale pour réduire les écarts de salaires qui n'a pas été acceptée, il se dit lui-même tenir le rôle de « militant de service ».

Anthony : sociétaire, intégrateur-développeur

29 ans, formation de chef de projets, il a occupé un emploi dans une entreprise qui s'occupait de campagnes politiques et en emploi saisonnier a travaillé pour une association. Il travaille à CRÉAWEB depuis 3 ans et est sociétaire depuis juin 2009. Il a fait partie d'une association de créateurs de bijoux et actuellement est testeur et rédacteur pour un site de jeux vidéos. Il a proposé sa candidature en tant que co-gérant à la fin du premier mandat de Evelyne et Jean-Pierre mais elle n'a pas été acceptée d'où un renouvellement de leur mandat. Anthony aime s'investir mais il est un peu réservé.

Marie : sociétaire, graphiste

29 ans, préparation aux beaux arts, 5 ans à l'ESAD, école spécialisée dans le graphisme print. Ensuite elle travaille comme graphiste dans une entreprise qui fabrique des vélos et apprend à faire un site web. Elle est à CRÉAWEB depuis 2009 et est sociétaire depuis décembre 2010. Elle n'est engagée dans aucune association, aucun parti. En revanche elle a grandi dans un milieu militant puisque ses parents sont communistes et sa mère adhère à ATTAC en plus.

Vincent : sociétaire, administrateur système et réseaux

34 ans, science po Grenoble, DEA de sociologie, militant à l'UNEF et dans les Jeunesses Communistes Révolutionnaires. Son père a été adhérent au PSU et sa mère était syndicaliste. Ensuite emploi-jeune à l'université de Valenciennes et dans ce cadre il fait

une formation pour adulte dans l'informatique puis fait une licence en informatique à Lens. Il est embauché à CRÉAWEB depuis 2008 et sociétaire depuis 2009. Il s'investit fortement dans l'entreprise, il a restructuré le réseau et dans le sociétariat, il a proposé une redistribution des tâches du fait du départ de Jean-Pierre.

Nicolas : sociétaire, commercial-chef de projet

28 ans, DUT informatique, formation informatique et gestion, enfin 5^{ème} et dernière année en management informatique. Mais contre toute attente il fait son stage de fin d'études dans le service commercial d'une entreprise qui fournit des logiciels et continue dans cette voie. Il est embauché à CRÉAWEB l'année dernière et devient sociétaire en décembre 2010. Il fait partie d'Artisans du Monde depuis 2005.

Franck : ancien salarié (parti en décembre), intégrateur-développeur

24 ans, s'est formé tout seul à la programmation, licence de physique non terminée, passionné par l'informatique (profil « geek »). Il n'est engagé dans aucune association ou parti.

Céline : salariée, intégratrice-développeuse

22 ans, licence professionnelle développement d'administration intranet et internet, stage à CRÉAWEB et embauchée en 2010. Elle ne fait partie d'aucune autre structure.

Alexandre : salarié, développeur

24 ans, école d'ingénieur UTC. Il est engagé chez les scouts, dans le réseau sortir du nucléaire et a été membre du MoDem. Ses parents font partie de mouvements chrétiens, son père est également membre du réseau sortir du nucléaire et a adhéré au MoDem, enfin il est à la FNSEA. Il a fait son stage de fin d'études à CRÉAWEB et vient d'être embauché en mars 2011.

ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIEN

Consigne :

Je voudrais que vous me racontiez comment vous en êtes venu à travailler à CRÉAWEB ?

Variante : Comment en es-tu venu à travailler chez CRÉAWEB ?

Domaines communs à aborder :

- **Eventuels engagements** (partis, syndicats, associations, etc, engagements passés et présents)
- **Socialisation primaire** : de quel milieu viennent-ils(profession des parents) ? les parents sont-ils engagés ?
- **Socialisation secondaire** : études, précédents emplois avant CRÉAWEB, etc...
- **Pratiques** : en quoi consiste concrètement ton/votre travail ? Comment se déroulent les réunions de production, pouvez vous/peux-tu me raconter ?
- **Représentations** : Que représente la SCOP pour toi ? Quelle vision, image en as-tu ? Différences avec une autre entreprise ? (fonctionnement et valeurs)
- **Age**

Particularités :

- Si la personne interrogée est **sociétaire** : raconte(z)-moi le passage au sociétariat, ça a été une décision facile, pas peur de s'investir, de plonger le nez dans la gestion etc ? Raconte(z)-moi les réunions d'associés et les AG ? Est-ce que tu as déjà proposé des choses ?
- Si la personne est **salariée non associée** : Comment envisages-tu le sociétariat (appréhension ou non et représentations liées au statut de sociétaire) ?
- Si la personne est **co-gérante** : Comment êtes-vous devenu(e) co-gérant(e) ? Quelles sont les tâches particulières liées à la co-gérance ?

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE POUR ALEXANDRE ET GERALDINE

Votre âge:

Quelles sont vos formations scolaires?

Quel(s) autre(s) emploi(s) avez-vous occupé(s) avant CRÉAWEB?

Êtes-vous engagé(e) dans des associations, syndicats, partis, etc...? Ou l'avez-vous été un jour?

Métiers des parents:

Ont-ils été engagés dans une quelconque organisation ou mouvement précités?

Connaissiez-vous les SCOP avant de travailler chez CRÉAWEB?

Par quel biais avez-vous connu CRÉAWEB (petites annonces, un tiers, etc...)?

ANNEXE 5 : RETRANSCRIPTIONS D'ENTRETIENS

ENTRETIEN AVEC BERTRAND (octobre 2010)

T'as pas trop froid?

non non très bien...Je voudrais que tu me racontes comment t'en es venu à travailler dans la SCOP CRÉAWEB

Alors euh je travaillais déjà dans le domaine, euh et en fait bah ce qui m'intéresse c'est le côté coopératif justement. Bon je te résume là. Euh en fait c'est un parcours personnel et professionnel. J'ai bossé dans le milieu associatif puis après dans une entreprise mais à échelle humaine, un peu plus petite que CRÉAWEB et je cherchais... dans le domaine où on travaille je trouve qu'on fait un peu d'artisanat, on fait de l'artisanat en fait. On fait des sites web mais on fait de l'artisanat moderne dans le sens où on crée un truc qui est à la fois esthétique et pis technique en même temps, un objet (virtuel hein) qui doit être à la fois beau mais aussi utile etc...et du coup il ya un espèce de rapport au travail qui se crée. J'aime pas faire des trucs à l'échelle industrielle fin tu vois quoi. Pour moi je suis comme un menuisier qui fait bien ses chaises et qui les fait pas au niveau industriel si tu veux du coup ce petit rapport au travail là je pense qu'il est important dans notre secteur et euh je voyais les limites des entreprises classiques si tu veux au niveau de ce qui dépasse le boulot et j'avais envie d'essayer le truc coopératif.

Mais t'as cherché en te disant carrément « je veux travailler dans le coopératif » ou c'est un hasard?

Je bossais dans une boîte où j'avais la chance de pouvoir concilier un boulot que j'aime, une envie de faire évoluer euh des sites vers un vocabulaire visuel si tu veux enfin de creuser le graphisme et euh....pis oui c'était un boulot qui faisait coïncider mon militantisme et pis euh bah mon travail quoi. Et ça c'est important pour moi quoi. Je suis très politisé. Je voulais continuer ça en allant plus loin. Je suis vachement dans les trips démocratiques, j'ai un discours qui va dans le sens de l'autogestion et puis d'une démocratie horizontale etc Et je trouvais qu'en fait rentrer dans une coopérative c'était assumer tout ça, pas seulement en faire un beau discours mais de...

Le pratiquer?

Oui le pratiquer, le vivre au quotidien, sur le terrain, voir les limites aussi de ce modèle, de remettre en question tout ça, enfin voilà de le confronter au quotidien. Et du coup il y a eu quand même un côté un peu de bol parce qu'ils ont cherché un intégrateur au même moment que je cherchais du boulot quoi.

Et ce qui t'a incité c'est l'aspect coopératif? ça t'a poussé à aller vers cette entreprise là plutôt qu'une autre?

Ouais pis il y a que j'étais à paris et que je trouve ça vachement mieux le nord quand même donc il y a plusieurs facteurs qui ont fait que je suis allé là. Le premier contact s'est bien passé aussi, le fait que ce soit à Roubaix même et pas à Lille

Pourquoi?

C'est là où j'ai fait mes études.

T'as fait quoi comme études précisément?

L'ESAT à Roubaix, un BTS en communication visuelle qui me destinait à être graphiste. Par la suite je me suis formé moi même euh à la programmation.

Et euh ça t'as paru...t'as eu envie de faire ses études là, comme ça...finalement tes études coïncident bien avec ton travail

ça a pas toujours été le cas. Pourquoi j'ai fait ces études là c'est ça? Au départ j'étais dans une filière scientifique qu'a rien à voir et pis au bout d'un moment je me suis posé la question, arrête d'écouter la conseillère d'orientation et dis ce que t'as envie de faire quoi. Et pis j'avais envie de faire de l'art à l'époque. Et pis en sortant de communication visuelle je voulais bosser dans n'importe quoi mais pas dans la pub (rires) parce que voilà c'est un milieu de requin, que j'aime pas, bien pourri. Et pis il y a l'idée d'être créatif et à l'époque je pensais que la pub ne l'était forcément pas alors que elle l'est pas forcément (rires) et du coup il y avait l'idée de pas servir le système déjà donc c'est pour ça que j'ai postulé d'abord dans des asso euh environnementales où j'ai été chargé de comm là-dedans. Pi petit à petit quand l'asso a coulé je me suis dit faudrait peut-être vivre d'un truc qui est plus stable.

Et tes parents dans tes études, ils t'ont pas influencé?

Non, ils étaient plutôt sceptiques, disons que j'étais dans une école...euh disons que j'ai été dans une école, euh heureusement que c'était l'école la plus sérieuse touchant à des domaines artistiques, dans laquelle je suis allé. C'est-à-dire BTS art mais appliqué, c'est concret. Et pis euh un cursus public enfin bien encadré etc. Mais bon ça m'a libéré. Et pis après euh non mes parents ils y comprennent plus rien, à partir du moment où je commence à faire des études d'art je commence à avoir un discours qui change et euh...

Ils sont pas militants tes parents?

Ils sont pas militants et hum niveau culturel j'ai été élevé à Johnny et Claude François tu vois donc à partir du moment où j'entame mon cursus scolaire il commence à y avoir un fossé qui se creuse dans les discussions, vis à vis de la télé, de ce que j'écoute etc...

Donc après avec tes parents il y a des grosses différences culturelles

Ouais. (silence)

Et tu me parlais tout à l'heure par rapport à ton militantisme, parce que tu veux à la fois faire coïncider ton activité militante et ton travail, t'as eu des limites dans d'autres entreprises et là tu trouves que c'est mieux?

Non en fait c'était mieux. Je suis communiste en fait donc adhérent au PC, du coup dans la boîte où je travaillais avant, c'est la boîte qui a fait tous les sites pseudo-communistes mais même ATTAC, des sites de ville communiste, la CGT, des sites de la LCR de l'époque, du PC, de l'Humanité c'était la même boîte qui le faisait. Et pis de plein d'asso

altermondialistes, culturelles centre Elsa Triolet. Et donc comme il y avait que des coco dans cette boîte, si tu veux je faisais la campagne de Marie-George Buffet, la campagne web de l'époque, tu vois je quittais le boulot j'allais en réunion de section en fait. Et j'étais que avec des coco. Mais un peu trop dans ma bulle tu vois. Nan et puis au bout d'un moment t'as envie de la crever cette bulle parce que ...

ça t'a pesé d'être que entre...

C'est pas lourd, ils sont pas lourds mais euh t'es là tu dis tu fais de la politique, la politique c'est parler aux gens n'importe qui et faut arrêter d'être entre convaincus si tu veux, enfin c'est sûr on a toujours raison enfin tu vois quoi

surtout si on a les mêmes opinions

Donc j'avais envie de m'aventurer là dessus et la question que je me posais c'est pourquoi en tant que communistes on est pas dans une coopérative, pourquoi on est dans une entreprise normale avec un patron.

ça serait pour toi appliquer les principes ...

Ouais voilà. Après maintenant que je vis ce que c'est une coopérative, il y avait plus d'égalité salariale dans une entreprise type normale que à CRÉAWEB tu vois.

C'est vrai?

Oui oui.

Bah c'est pas censé être prôné dans l'esprit coopératif?

Et bah non justement c'est pas ça la coopérative à la base. Après ça peut être euh...élargi. Mais le truc de base dans les coopératives et que tu retrouveras dans toutes les coopératives, le seul point commun c'est la démocratie. C'est un homme, une voix.

Mais il y en a certaines qui pratiquent l'égalité salariale...

Il y a des coopératives qui pratiquent l'égalité salariale et qui pratiquent la même euh l'égalité des tâches enfin les mêmes tâches. Ce qui est pas du tout le cas t'as vu il y a un graphiste, des boulots assez spécifiques, si on devait commencer à faire l'égalité des tâches bah je pense on ferait des sites qui sont... qui seraient moins aboutis. De la même manière on applique pas l'égalité salariale chez CRÉAWEB.

Et tu penses que c'est une limite ça? Parce que tout à l'heure tu me disais qu'il y avait des limites. Je vais peut-être un peu trop loin, c'est pas ton discours mais il y a une forme de désillusion entre...

Alors entre le moment où je suis arrivé à CRÉAWEB et maintenant donc ça fait 3 ans que j'y suis à peu près c'est sûr que il y a des illusions perdues si tu veux. Mais bon, je m'y attendais.

Et ça concerne quoi les limites, les désillusions que t'as eu?

Et bah par exemple sur le côté salarial j'ai essayé de créer une règle pour tendre vers plus d'égalité salariale

Ah ouais t'as lancé un...

Ouais mais ça a été refusé. Euh où est-ce que j'en suis actuellement, je pense que dans une SCOP on a exactement les mêmes problématiques que dans une autres entreprise. Ça se présente sous un aspect différent t'as pas de conflit patron salariés ça, ça existe pas forcément il y a pas de patron (rires) Mais tu peux avoir un début de conflit entre des gérants et une équipe mais il est beaucoup plus mou parce que forcément on discute et en fait le consensus il est plus là. Mais les problèmes existent quand même.

Et il y a quoi comme problèmes qu'on rencontre dans tous les types d'entreprises? Parce que moi je travaille pas je sais pas trop...

hmmm bah problème d'inégalité salariale, toute façon à partir du moment où il y a inégalité salariale un tel peut râler parce qu'il vaut plus qu'un autre

Il a pas le même poids dans l'entreprise?

Voilà. L'information comme source de pouvoir ça par contre je trouve ça plus présent dans une coopérative qu'ailleurs. C'est-à-dire celui qui sait et qui dit pas il a plus de pouvoir et forcément comme...

Mais qui sait quoi? Par rapport à quoi on sait où on sait pas? Par rapport à l'entreprise?

Par exemple au moment où on fait des entretiens d'embauche tout le monde a son petit avis sur qui on doit...enfin sur qui on a envie de voir venir quoi. Évidemment quand on fait des entretiens d'embauche on va pas être à 10 devant le gars, il va se sentir un peu oppressé donc dans ce cas là il peut y avoir untel qui va se placer devant au détriment de untel pour donner son avis. Bon c'est qu'un exemple l'entretien d'embauche mais il y a plein de tous petits trucs. On a parlé de déménager un moment, on est pas tous d'accord là dessus. Moi je veux rester à Roubaix par exemple. Il y a d'autres gens de l'équipe qui veulent déménager à Lille normal on habite quasiment tous Lille. Donc à partir de ce moment là quand il y a conflit comment avoir le dessus, on est tous dans le même système démocratique on est actuellement 6 sociétaires attends... (compte, énumère qui est sociétaire). Donc par exemple, pour l'espèce de grille salariale que j'ai faite, pour aller vers plus d'égalité j'avais proposé un petit truc, on avait proposé un salaire maximum au dessus de tous les salaires et pis on était augmenté en fonction d'un pourcentage de la somme qui nous sépare du salaire maximum. Forcément on s'est trouvé à plutôt 3 pour plutôt 3 contre et dans ce cas là c'est les gérants qui décident.

Et eux étaient plutôt contre?

Evidemment c'est eux qui ont les plus grands salaires (rires)

Et donc vous avez le même poids, là non tu me dis que les gérants ont le dernier mot.

Dans la plupart du temps on vote pas, paradoxalement. C'est vraiment paradoxal. On vote pas parce que tout se fait au consensus. Ce qui n'est pas normal. Mais bon ce que personne

dans les faits ne conteste. Faut vraiment qu'on soit en désaccord pour voter si tu veux. Main levée ou ce que tu veux quoi. Mais la plupart du temps c'est « oh on est 6 on peut se mettre d'accord » enfin tu vois quoi. C'est une sorte de volonté d'éviter le conflit. Ça c'est pas que dans les SCOP c'est partout mais dans la comm c'est énorme.

Donc c'est le domaine qui fait ça,

Ouais c'est le secteur. C'est le milieu. On veut pas s'engueuler. Mais il y a des fois il y a besoin hein, besoin d'être clair, mais on veut pas. On en arrive souvent à des consensus mous en fait, c'est-à-dire des trucs qui ménagent la chèvre et le chou. Ça énerve quand même beaucoup de monde

Oui, du coup c'est ni tranché dans un sens ni dans l'autre

Ouais tu vois par exemple sur le ...je reprends l'exemple, c'est flagrant, des salaires, t'avais moi qui étais pour , une qui était contre et puis les autres on sentait, plutôt pour plutôt contre mais jamais ils vont dire « nan je suis pour » « nan je suis contre » (ton revendicatif). Bon si tu veux moi je suis un peu le militant de service.

d'accord c'est ton rôle...

nan c'est pas mon rôle enfin c'est mon rôle malgré moi.

ça t'es attribué

ça m'est attribué, je l'ai mérité mais en même temps dès qu'on parle salaire on se retourne sur moi (rires) du coup t'as tous les stades si tu veux. Souvent dans les débats c'est pas forcément moi contre un autre, ça peut être quelqu'un d'autre contre encore quelqu'un d'autre et voilà, il y a celui qui est à fond pour, celui à fond contre et pis après toutes les échelles. Et au final, pour choquer personne et bah on va, on tranche pas quoi. Ça c'est un problème, c'est un problème, je pense que c'est un manque de maturité de la démocratie si tu veux. C'est-à-dire qu'on a...J'ai été déçu si tu veux en arrivant parce que je venais d'un milieu où on vote souvent on a beaucoup de débats tranchés etc . J'étais déçu du manque de pratiques euh...En fait je me suis rendu compte il faut une formation à la démocratie et tu l'as pas ta formation quand tu rentres, c'est normal tu postules sur ce que t'as sur ton CV. Ça s'apprend. En plus faut savoir qu'on est tous plutôt jeunes, ça c'est le milieu d'internet il y a un turnover

Ouais j'ai remarqué beaucoup de jeunes

Et on a pas beaucoup, il y a pas beaucoup de gens qu'ont de l'expérience. T'as vu Vincent oui, il a un passé de militant aussi donc il est trash, il est comme ça quoi (geste de la main qui tranche). Jean-Pierre un peu aussi et moi un peu aussi. A part ça, les autres c'est...faut leur tirer les vers du nez quoi (rires) pour savoir ce qu'ils veulent.

Mais du coup concrètement ça se passe comment dès que euh vous devez prendre une décision qui concerne l'entreprise bah par exemple ce que tu disais pour les salaires en gros il y en a qui ont des avis tranchés et les autres, ils disent rien?

Alors tout est dans le psychologique on va dire donc bon faut prendre ça...Moi sur l'histoire des salaires ce qui m'a foutu en rogne c'est que là clairement c'est un truc tu dis oui tu dis non, c'est pas à moitié, tu peux pas faire à moitié d'une règle comme ça. Et donc c'est soit ça, soit les augmentations au cas par cas vu qu'on a pas de grille salariale dans la boîte comme dans plein de petites PME. Il y a pas de grille salariale, on a une convention collective qu'on applique pas (rires de ma part) bah oui parce que les conventions collectives pour les métiers du web ça existe pas, c'est la convention collective des bureaux d'études. C'est vrai hein, les métiers du web n'ont pas de convention collective (insiste car je lève les sourcils en signe d'étonnement) nos chers syndicats ont pas encore

C'est pas encore adapté

Ouais c'est ça. Donc jamais personne en a inventé une donc soit on est dans la convention collective des bureaux d'études soit on est dans les télécom, France Telecom tout ça donc ce qui n'a rien à voir. Ça dépend des boîtes aussi. Nous on est chez les bureaux d'études, quand on lit la convention collective on est censé avoir un descriptif des postes qui fixe les salaires. C'est en fonction des ...de ce que tu fais, des études de terrain, du nombre de personnes que t'interroges et du coup ça n'a rien à voir avec ce qu'on fait (rires) donc du coup on l'applique 'fin, on peut pas. Du coup il nous manque cet outil là et donc moi ce que je proposais c'est ce que je t'ai dit et ça s'opposait à chacun pour sa gueule, on s'augmente au cas par cas, c'est celui qui gueule le plus lors de son entretien perso annuel qui va avoir le plus gros salaire.

Tu peux m'expliquer comment t'avais proposé, toi, pour les salaires?

Les étapes?

Ouais pi sur quoi tu te basais pour l'histoire des écarts tout ça

Alors sur quoi je me basais, à chaque fois qu'il y a une somme d'argent à injecter dans les salaires, on décide ça en AG, qu'on décide de deux facteurs, ce qui nous évite d'utiliser un système de points comme ça peut se faire dans les très grosses entreprises et dans les services publics et c'est dur à faire dans une PME, tout ça pour dix salaires quoi. C'est-à-dire les deux facteurs ça serait 1) on décide ensemble d'un salaire maximal et 2) d'un pourcentage de la somme qui nous sépare du salaire maximal. Ça fait deux choses à débattre c'est quand même plus ..

Ouais et du coup c'est pour qu'il y ait moins d'écart entre le plus bas et le plus haut (salaire)?

Ouais pour qu'on tende vers...euh...

plus d'harmonisation?

Plus d'harmonisation etc et donc suite à quoi j'ai décidé ça? Suite à bah justement on était en période d'augmentation, on nous proposait des scénarios qui rimaient à pas grand chose. Tu vois les salaires c'est ce qui il y a de pire dans une boîte, quand tu négocies les salaires c'est vraiment là où t'as toutes les animosités qui peuvent remonter parce que « hé machin il vaut plus que moi » enfin tu vois, « il fout que dalle, moi je travaille plus ».

En plus c'est une petite entreprise

Bah oui on se connaît tous, tu vas pas dire « il fout que dalle » devant lui, tu te dis « il fout que dalle et il a ça comme salaire » (à chaque fois met le ton de l'indignation, se moque de ceux qui font ça)

donc bruits de couloir machin super mauvaise ambiance. Et du coup, à ce moment là, Vincent et moi on l'a ramené sur l'inégalité salariale: « c'est pas normal, on prend les trois plus gros salaires avec tu peux faire les cinq plus petits salaires » tu vois quoi. Et du coup, petit à petit, Evelyne, à chaque fois elle se retourne vers moi parce que je suis catalogué comme ça, elle fait: « Bertrand propose-nous un truc ». Donc du coup je leur ai proposé ça. On a décidé ça, enfin j'ai vu Evelyne, co-gérante, pour pas que je sois le seul justement à proposer ce système là, on l'a fait à deux, on a décidé de ce qui allait ce qui allait pas dans ce que je disais et après on l'a proposé à deux. En réunion, tout de suite les premières...les premières comment ça s'appelle euh... les premiers arguments contre ce que je proposais en même temps que je le proposais ils ont fusé et du coup, Evelyne, elle est assez démagog, elle veut que personne ne soit mal à l'aise dans son boulot, elle est très maternelle dans sa façon d'être. Même si on lui dit elle va pas, elle va dire « non non non » (imitation) « je suis pas votre mère » (rires) et du coup elle a dit...elle s'est désolidarisée du truc alors qu'elle a dit qu'on avait travaillé ensemble, donc je me suis retrouvé devant tout le monde, avec des collègues qui étaient plutôt d'accord avec ce système, je leur en avais parlé un peu avant, mais qui mouftaient pas. Tu verras, Anthony, bah tu l'as vu déjà, très très timide enfin pas timide mais réservé. Du coup on s'est retrouvé face à un truc intenable. Résultat et bah: « Bertrand on va créer enfin on va appliquer ton système mais on va aussi appliquer le système du cas par cas ». Donc ça veut tout et rien dire, il y a rien qui change quoi, si tu veux. Et ça, c'est le genre de situations qui arrive souvent donc euh...c'est génial d'avoir son mot à dire mais par contre pour faire bouger un truc c'est super dur.

Ouais on a les avis de chacun...

les avis de chacun mais surtout on tranche pas. Parce que si il y a les avis de chacun genre cinq qui sont pour et un contre bah voilà, désolé c'est la majorité. Par contre si t'en as trois pour, trois contre et qu'on se décide pas bah ça va pas, c'est un vrai problème, c'est l'un des problèmes. Et ce problème là il est du je pense au manque de formation à la démocratie de la plupart des ...d'entre nous.

Mais pourquoi bon euh je sais bien tu peux pas répondre à leur place , mais s'ils deviennent sociétaires c'est aussi pour avoir leur mot à dire?

On est obligés d'être sociétaires au bout de deux ans

ah d'accord.

Sinon tu te barres (rires) c'est les statuts, une SCOP c'est comme ça, c'est obligatoire au bout de 2 ans enfin on aurait pu décider 5 ans

Ouais le nombre d'années ça dépend de...donc là c'est 2ans ok.

On a 2 ans pour se décider et au bout de 2 ans on doit dire si on veut rester ou pas et dans ce cas là il faut être sociétaire. Ça veut dire aussi une implication financière dans

l'entreprise, il y a un pourcentage de ton salaire qui part dans le capital, ce pourcentage c'est un investissement, tu le récupères au bout d'un moment. Tu le récupères 5 ans après que tu sois parti de l'entreprise au mieux enfin au pire si tu t'arranges pas pour récupérer avant, si..on a eu des salariés qui sont restés très longtemps et donc qui avaient accumulé une somme énorme donc pour eux c'était par étapes par contre les autres en général c'est au bout de cinq ans en fait.

Mais t'es obligé de partir pour...sinon ça reste en flux dans le capital de l'entreprise?

Ça reste dans le fond de roulement. Il y a aussi un maximum, t'as pas le droit d'avoir, pour l'instant ça s'est pas produit, peut-être que Evelyne ça sera la première, au bout d'un moment elle va plus cotiser parce que euh elle aura atteint le quota si tu veux on peut pas aller au dessus quoi. Ça permet, à la base les gens qui ont fait ces règles ils pensaient à faire en sorte que bien qu'il y ait un homme une voix les rapports d'argent pourraient se passer. Je les ai jamais vu à CRÉAWEB je pense que c'est dans d'autres SCOP et donc du coup ils ont limité ce chantage si tu veux potentiel qui pourrait s'insinuer dans ce genre de débat.

Parce que...ils pourraient avoir tellement d'argent investi dans l'entreprise que son poids au final...

Oui même si c'est un homme une voix, tout le monde sait que si une personne n'est pas d'accord et qu'elle se barre et bah ça pourrait être dangereux pour la vie financière de l'entreprise. Donc je pense que c'est pour ça que cette règle là a été créée. En tout cas là dessus j'ai jamais...enfin il y a pas du tout ...Ce que j'aime bien c'est que tout le monde peut parler, tout le monde peut dire ce qu'il pense. Ce que j'aime pas c'est qu'on acte pas, si tu veux. Mais là dessus sur la parole tout le monde l'a donc voilà. Après en fonction de chacun tu vois, il y a des personnes plutôt introverties d'autres plutôt extraverties.

Et les...tu me parlais des AG etc ça se passe comment concrètement la gestion de l'entreprise, qui décide sur quoi?

Alors on a deux AG par an. Le point principal à l'ordre du jour d'une AG ça sera toujours le budget, le bilan financier et le bilan prévisionnel comme dans n'importe quelle boîte, d'ailleurs. Je crois que c'est un des seuls trucs qu'on vote mais c'est un peu langue de bois si tu veux en général le bilan tu le votes (rires) parce que ça sert à rien il est déjà passé et pis le bilan enfin le budget prévisionnel faudrait vraiment avoir un gros désaccord pour ...pour pas le voter. Comme Evelyne et Jean-Pierre qui sont les co-gérants qui le présentent en général font bien leur boulot à ce niveau là tout le monde le vote enfin voilà quoi. Parce que ne pas le voter ça veut aussi dire en proposer un alternatif donc ça s'est jamais vu. Aussi parce qu'on a pas la formation pour faire ça. L'air de rien t'as capté il y a deux personnes qui sont plus âgées que le reste des salariés et donc au final ils ont une maturité et une approche qui leur permet de faire ça.

Ouais ils ont l'expérience...que les autres ont pas forcément

Oui pis c'est un bon duo aussi. Ça c'est une particularité d'avoir des co-gérants y'a très peu de SCOP où il y a deux gérants. Dans les statuts c'est faisable même pour une entreprise normale d'avoir deux co-gérants ou deux co-chefs d'entreprise. Mais CRÉAWEB n'a pas toujours eu deux co-gérants c'est parce qu'ils font un super duo à deux, et que Jean-Pierre

voulait pas assumer tout seul et que Evelyne voulait pas assumer toute seule. Donc là on a une gérance bicéphale un peu, Evelyne s'occupe de tout ce qui est administratif, comptabilité etc, Jean-Pierre c'est un peu plus le domaine de la comm, celui qui va voir les partenaires.

Il s'occupe de démarcher des clients?

Oui en plus il a une fonction commerciale, mais au delà du côté commercial chaque fois qu'il y a quelqu'un qui va représenter CRÉAWEB dans l'URSCOP, dans les tables rondes de l'économie sociale et solidaire etc ..ce sera Jean-Pierre. Il est à fond là-dedans.

Donc je verrai avec lui et avec Evelyne pour avoir l'aspect de la création

Ouais la plus ancienne c'est Evelyne, elle pourra te raconter toute l'histoire, si elle ose (rires) toute l'histoire de CRÉAWEB, c'est la seule qui a connu la période où on était pas SCOP et pis après tout le passif parce que... être une SCOP pour CRÉAWEB c'était d'abord une opportunité c'était pas avec des belles illusions ou des bonnes intentions qu'ils se sont mis en SCOP c'est parce que c'était la période, je pense 98 ou 99 où la gauche plurielle essayait de lancer à fond, enfin de créer des SCOP partout, il y a eu beaucoup d'incitations à monter des SCOP. Par la suite CRÉAWEB ça a été un peu le bébé d'un gars qui s'appelle Eric Vanternout qui a créé le truc autour de lui. Ça a été le mec vachement très autoritaire, très anti-SCOP et après sont arrivés la gérance Jean-Pierre-Evelyne. Où là ça a été, ils nous ont dit il y a pas longtemps leur programme enfin leur...l'orientation qu'ils avaient amené à l'époque où ils ont changé de SCOP c'était revenir aux fondamentaux c'est-à-dire démocratie, coopération etc...Et là dessus ils ont fait quand même un bon boulot, enfin ils ont fait un bon boulot. Jean-Pierre c'est le mec super à l'écoute quoi. Mais tout ça, ça tient surtout à des personnes, au caractère quoi, à la configuration qu'on va se créer ensemble.

Si ça avait été d'autres personnes ça aurait pas le même aspect forcément, c'est pas que le fait d'être en SCOP, ça dépend de telle personne qui est dans l'entreprise, qui prend en main

Là la période qu'on traverse en ce moment c'est donc... on se redéploie un petit peu, on se redéveloppe. CRÉAWEB, comme toutes les boîtes a subi de plein fouet le crash euh...c'est pas ce à quoi tu penses c'est le crash des start-up donc c'était dans les années 2000 et quelques. Mais à l'époque CRÉAWEB était grand, tu vois tout l'étage était à nous!

Il y avait beaucoup de salariés?

Il y avait beaucoup de salariés, 20-30.

C'était avant que ce soit en SCOP?

C'était pendant qu'ils étaient en SCOP. Ils ont du licencier alors. C'était pendant la période où internet a évolué et notre travail a vachement évolué aussi. C'était l'époque où on faisait plein de sites qui demandaient pas beaucoup de temps à faire et on les vendait comme des petits pains si tu veux. Et pas chers. Là on est dans une période où les sites ils se professionnalisent de plus en plus, on a des clients qui sont de plus en plus gros où les petits clients on peut de moins en moins les garder parce qu'on est trop chers pour eux pour

tout le boulot qu'il y a à faire ...par exemple à l'époque il y avait qu'un seul navigateur, Internet Explorer, maintenant on a développé des sites pour Firefox, Google chrome, Opera et Safari et tout ça doit être visible de l'Ipad jusqu'à des écrans d'ordi comme ça (me montre son écran d'ordinateur). Forcément c'est plus de boulot. Du coup on a un grand écart, on a des clients historiques des asso etc qui ont acheté des sites 3 francs 6 sous si tu veux qu'on continue d'exploiter mais le jour où il faut une refonte on pourra pas et pis vu que Google il propose la moitié des fonctionnalités qu'on développe en les rendant payantes mais gratuitement, ils vont se tourner vers ça. Inversement on a des clients qui sont devenus gros etc et eux on les garde parce qu'ils iront jamais voir Google pour faire un blog parce que c'est des municipalités, du parapublic, des grosses associations...

Ils vont plus se tourner vers vous

Voilà. Donc ça ça évolue aussi. Le crash des start-up ça a fait qu'ils ont licencié la moitié des salariés parce qu'ils avaient plus de thunes, ils pouvaient pas tenir quoi. Et là petit à petit on est dans une période où on se redéveloppe et on ré-embauche. Il y a eu deux embauches cette année, l'année d'avant il y en a eu une. Donc c'est intéressant au niveau sociologique aussi parce que du statut pseudo associatif, entreprise cool vachement branchée sur tous les projets qui peut y avoir dans le...dans le...le quartier, la ville, la métropole on devient de plus en plus une agence, une web agency si tu veux, agence de comm où on cultive plus notre image donc il y a un autre rapport qui se crée, on se professionnalise. On a envie de se professionnaliser parce qu'on aime pas être regardés de haut aussi. On estime qu'on a des compétences et qu'on doit aussi les budgéter, les budgétiser. Et euh on est dans cette période-là, dans cette période développement.

(blanc)

Et euh t'as pas peur que ça soit pas le même rapport, que l'entreprise elle évolue?

Si je suis inquiet là-dessus, d'ailleurs parce que...parce qu'on a plus le même feeling, parce que...moi qui veux créer des sites de manière artisan etc bah euh...je me retrouve euh...de plus en plus dans une industrie en fait. On se spécialise aussi, là par exemple il y a truc qui est en train de se créer pile en ce moment et ça, pas mal avec les nouvelles technologies. On travaille pas mal avec les CMS, désolé je fais pas mal de parenthèses...donc on travaille avec des CMS c'est des systèmes de gestion de ...donc les contain management system, ce sont des logiciels libres pour la plupart, que l'on utilise. Compare ça à des legos. Si tu veux on abrite des briques qui sont déjà toutes faites qui ont été développées par une communauté de développeurs si tu veux libres donc sans brevet. On construit les sites à partir de ces morceaux de codes et nous-mêmes parfois quand on a le temps mais on est toujours débordés, et bah on reverse ce qu'on fait aux communautés respectives. Et ça c'est...est-ce que c'est dans notre identité? De moins en moins justement ça a tendance à se perdre ce côté défense du logiciel libre. Ça va avec le côté on devient une agence de comm etc...Et donc l'un des trucs qui est vachement en vogue, l'un des CMS vachement en vogue en ce moment s'appelle drupal, petit à petit on est en train de faire une transition d'un système qu'on utilise qui est encore le système qu'on utilise le plus qui s'appelle spip vers un système qui s'appelle drupal. Spip c'est un autre CMS c'est le monde diplomatique qui l'a créé à la base enfin les développeurs du Monde Diplo, c'est français et ça s'est super bien répandu parce que y'a plein d'associations en France, c'est facile à utiliser etc L'Humanité est sous spip mais comme au moment où je faisais la campagne présidentielle la plupart des sites des partis politiques étaient sous spip. Depuis quelque temps il y a un

nouveau truc qui s'appelle drupal ça fait 3-4 ans maintenant et le premier gros site à l'avoir utilisé c'est Rue 89 pis là dernièrement la maison blanche vient de passer sous drupal donc ça devient le gros truc.

Ah ouais ça devient vraiment en vogue

C'est un CMS belge à la base et du coup on se forme là dessus et avec l'arrivée de drupal tu te rends compte qu'il y a un boulot qui était le même à la base c'est-à-dire celui de développeur, il existait des nuances mais là elles deviennent vraiment flagrantes, il est en train de se...

spécialiser?

Spécialiser en deux tâches distinctes qui est 1)l'intégration, 2)le développement.

Je veux bien que tu développes (rires)

Intégration c'est ...l'intégrateur il va découper des pages et il va prendre la maquette du maquettiste, du graphiste et il va prendre les dessins et il va commencer à coder et à les mettre en page. Le développeur derrière il va prendre le boulot de l'intégrateur et lui il va rajouter des fonctionnalités plus complètes euh gestion de newsletter, gestion d'un agenda, gestion d'un annuaire, imbrication de...dans des systèmes plus complexes si tu veux géo-localisation tout ça lui il va le mettre en œuvre. Un boulot qui était le même il se distingue. Moi quelque part ça m'inquiète. Pourquoi? Déjà pour des questions de salaires, distinction intégrateur moins cher/développeur plus cher. Donc distinction sociale dans la boîte, petit à petit à terme c'est ça qui va se passer vu que c'est le modèle dominant, c'est le marché qui nous impose les salaires. On l'a vu quand on a embauché Nicolas on a eu tout un débat sur le salaire de Nicolas tu vois. Faut pas lui dire, tu le mets pas ça (rires). Nan mais si tu veux parce qu'on estime qu'on travaille tous que le bénéfice de la boîte on en est tous responsables seulement quand t'es commercial t'as le droit de demander plus que quand t'es développeur pourquoi? Parce que le marché te l'impose. Parce que sur le marché de l'emploi un développeur ça vaut moins qu'un commercial. Voilà, des inégalités flagrantes dans notre société mais qu'on peut pas remettre en cause parce que on est prisonnier du marché si tu veux. Là encore résultat chèvre et le chou, parce que là dessus il y a pas de solution.

Il est quoi lui?

Il est commercial.

C'est pour ça qu'il y a eu débat..

Oui bah ce qui faisait débat c'est qu'il est plus jeune et qu'il a un plus gros salaire que des gens plus âgés que lui enfin plus âgés c'est pas le problème de l'âge mais de l'expérience. Ta question de départ c'était « est-ce que ça m'inquiète » donc ça m'inquiète à ce niveau là, ça m'inquiète aussi dans le sens: quelle est notre utilité? On se pose de temps en temps la question mais c'est plus rare, quelle est notre utilité pour la société. Ça c'est le côté sympa de la SCOP, on se pose ces questions là, enfin il y a toujours quelqu'un pour en parler, en plus c'est pas moi pour une fois, c'est Jean-Pierre qui met ça en avant. il a raison. Du coup plus on devient une agence de comm qu'on a des réseaux qu'on travaille avec des gens qui

sont compétents dans leur domaine mais qui sont dans le milieu de la comm ou dans le milieu d'internet moins on est en face des réalités. Et ça moi personnellement ça m'inquiète parce que je trouvais qu'il y avait un côté presque éducation populaire tu vois, qu'on pouvait mettre derrière une SCOP, je pense que ce sera de moins en moins le cas.

Tu parles par rapport à quoi éducation populaire, apprentissage de la démocratie?

Non seulement. Bah oui parce que ...c'est rigolo parce qu'on le pense tous. Alors t'arrives dans une SCOP, statutairement il y a que la démocratie comme je t'ai dit, il y a rien d'autre. Mais ça incite quand même à...comme c'est déjà alternatif au niveau de la démocratie ça incite à créer d'autres alternatives. Et dans la tête de ceux qu'arrivent t'as toujours les visages angéliques on est une SCOP c'est-à-dire qu'on est développement durable, éducation populaire, plutôt de gauche enfin tu vois tu les alignes. La dernière qui a eu des illusions perdues vis à vis de ça c'est Marie tu vois qui s'est rendue compte qu'on est pas forcément pour le développement durable. Enfin si, individuellement...

on l'est tous!(rires on le dit en même temps)

Mais dans les pratiques de la boîte non enfin tu vois. Moi j'ai fait la même démarche, en plus j'ai arrivé là je vais dans la cuisine t'imagines ils font le tri! Moi je venais de Paris hein, ils éteignent leurs ordi le soir, je me dis « ouais cool » vraiment quoi, démarche alternative. Et t'as tendance à tout mettre dans le même panier. On est tous à un stade différent de ça, on est tous à se poser des questions vis à vis de certaines choses à penser que la SCOP c'est plus que ce truc de démocratie à la base. Les plus vieux je pense sont en général les plus blasés. Jean-Pierre il arrête pas de dire « nan mais toute façon c'est rien d'autre que de la démocratie la SCOP il y a rien d'autre qui diffère d'une entreprise normale ». Pis je pense que vu que tu vas faire toutes les interviews tu vas avoir une ribambelle, un éventail de discours différents et d'aspirations.

C'est ça qui est intéressant, ceux qui viennent d'arriver ont un point de vue différent de ceux qui sont là depuis..

Donc tout ça c'est inquiétant...

Tu me parlais d'éduca..

Du coup vis à vis de l'éducation populaire tu penses aussi que l'idée d'être dans une SCOP ça veut dire qu'on va faire plus de formations par exemple internet pour les gens qui savent pas se servir d'internet. En plus oui, mais au moment où je suis rentré dans CRÉAWEB, CRÉAWEB a créé une asso qui s'occupe de la citoyenneté et internet, qui s'appelle SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS, association nord internet et solidarité. Oh pourquoi je t'ai pas fait visiter nos locaux..

C'est pas grave, je pense que je vais revenir...

Ouais si tu veux quand t'es rentrée....(dessine et explique où est située l'asso, elle est entre les deux espaces bureaux, c'est un tout petit espace un cagibi en face du coin photocopieuse)

C'est une asso créée par CRÉAWEB, c'est à double tranchant, d'un côté c'était pour bien séparer l'activité un peu lobbying associatif internet etc de la production de sites internet mais en même temps t'arrives dans une boîte comme ça tu vois qu'en plus ils ont créé une boîte qui s'occupe de ça. En plus l'année où je suis arrivé à CRÉAWEB ils venaient de terminer les roumic's Rencontres ouvertes le « u » je sais plus, le « m » non plus, le « i » et le « c » internet citoyen. Et le thème de ces roumic's c'est tous les acteurs du milieu internet un peu associatif, un peu développement durable, on le retrouve tous les ans, le thème de cette année-là c'était les nouvelles technologies et l'éducation populaire et j'y étais allé. Et pis je voyais ça et forcément quand tu sens que il y a tout ça qui se fait et qui émane de cette boîte là tu te dis « mais on va faire l'éducation populaire dans la boîte ça sera génial » (ton enjoué, motivé) au delà d'apprendre la démocratie en plus on est dans une grande salle tous ensemble donc moi j'apprendrai un peu du boulot d'untel il y a aussi ça tu vois. Et pis on a peut-être aussi la vie du quartier et c'était le cas à CRÉAWEB au départ. On a fait le site de la plus petite galerie du monde qu'est dans la rue, on fait un autre site qui s'appelle « quequechose » c'est un mec qui avait envie de faire quelque chose justement, de bouger son quartier et tout ce tissu social là j'ai peur qu'on le perde petit à petit. Pour toutes les raisons que je t'ai dit hein. Et en premier lieu pour des raisons qui nous appartiennent pas c'est-à-dire la professionnalisation du web en général.

Ouais il y a le contexte extérieur qui joue, ça oblige l'entreprise à s'adapter

Et d'ailleurs je le vois vis à vis des salariés qui partent et des salariés qui arrivent. Quand chu arrivé t'avais beaucoup de chevelus qui étaient dans plein d'asso quoi pour faire court, même si faut arrêter avec les caricatures. Et plus on embauche, plus on embauche plutôt des geeks on va dire des mecs qui sont super compétents dans le domaine informatique mais qui sont pas forcément militants. Bon on continue, Jean-Pierre et moi, Vincent aussi, on est vigilant sur le fait que dans l'entretien d'embauche demander pour eux ce que ça veut dire une SCOP.

Et vous privilégiez ceux qui..

Bah la raison de l'embauche de Nicolas c'est que il s'investissait aussi dans Artisans du Monde parce que on veut garder ce côté-là. Mais en même temps j'ai d'autres collègues qui s'en foutent totalement hein ils veulent des gens compétents dans leur domaine etc et ça c'est une petite inquiétude que j'ai. Enfin une grosse. Je pense que si un jour je me barre ça sera pour ça. Parce qu'au final j'y retrouverai plus mon compte par rapport à une entreprise...

Au final ça reviendrait presque comme une entreprise normale dans le sens où ceux qui ont des opinions c'est toujours les mêmes

Ouais...Enfin je sais pas là le problème c'est que il y en a qui s'en fichent un peu de tout ce qui va avec la SCOP. Alors après je me dis dans mon cheminement personnel si je suis allé là c'est justement pour parler à des gens qui me ressemblent pas donc je vais pas non plus interdire le fait ...

Ouais tu vas pas les blâmer pour ça.

En même temps je suis un peu dur, je t'exprime mes craintes avec un peu...moi même je me...je suis de mauvaise foi disons parce que il y avait aussi Yannick à l'époque quand je

suis arrivé qui lui était totalement, c'était un ancien salarié qui se foutait de tout, il voulait juste gagner plus de thunes et puis voilà quoi donc c'est pour ça qu'il s'est barré aussi. On est moins payés qu'ailleurs, enfin on est payés moins bien qu'ailleurs mais tout le monde là malgré les inégalités de salaires parce que je pense qu'au niveau...au niveau du management nan j'aime pas ce mot nan au niveau stratégie d'entreprise on est moins efficaces pour deux raisons: la première c'est qu'on est pas dans le réseau des grands patrons enfin des petits patrons, des PME c'est-à-dire entreprises nord pas de calais, on côtoie pas, on va pas tous les jours à la chambre de commerce etc et c'est là que les patrons se refilent leur truc, leurs petits plans pour développer leur entreprise.

Donc de pas faire partie de ce réseau ça serait..

Nous on fait partie d'un autre réseau si tu veux, l'URSCOP, tu vois comment c'est géré les SCOP en général?

Moi à Rouen j'avais vu l'UL mais c'est pareil. C'est comme les syndicats..

Oui t'as à la fois des fédés et des unions régionales

ouais par territoire

Par territoire et les fédés c'est par...

par branches

Oui par branches, on est dans la fédération des SCOP de la comm et on est dans l'union locale je sais même pas si elle y est, on passe directement dans l'union régionale en fait. Donc ça c'est la première raison et la deuxième raison c'est que la démocratie ça prend du temps.

Ah d'accord. Parce que il y a des écrits qui disent que c'est censé être plus efficace parce que justement tout le monde est investi dans le truc, à partir du moment où on est sociétaires, qu'on le veuille ou non, si tu fais gagner plus d'argent à ta boîte ça te revient..

Pour l'instant on le voit pas ça à CRÉAWEB. Il y en a qui parlent de mettre des primes, moi je suis contre. Enfin, au contraire ça créerait plus de tensions j'pense.

Des primes suivant le travail de chacun?

Oui suivant le travail de chacun et pis en plus ça serait complètement stupide parce que il y a certains boulots qui s'y prêtent et d'autres non. Les commerciaux peuvent avoir des primes, les développeurs...peut-être. Vincent ou Evelyne qui sont dans l'administratif ils auraient jamais de primes. Mais euh quand tu rencontreras Valérie elle te dira peut-être qu'elle aimerait bien avoir des primes en tant que commerciale pis ça se fait ailleurs alors pourquoi pas chez nous (ton ironique, cynique).

Et vous êtes bien intégrés à l'UR, à tout le mouvement coopératif?

Ouais. Alors on a des associés extérieurs, et même nos associés extérieurs c'est des membres de l'union régionale des SCOP. Statutairement on a le droit d'avoir jusqu'à un

certain pourcentage d'associés extérieurs. On en a trois, alors il y en a un c'est l'Artesiënne qui est une grosse imprimerie coopérative, au départ on leur a fait leur site, maintenant on le fait plus mais ils sont toujours associés. L'autre je me rappelle jamais...

C'est aussi une coopérative?

Une coopérative qui est un client. Ces SCOP-là elles ont apporté du capital au départ, on les voit jamais en AG, ils ont toujours des passations euh comment dire des...

ils délèguent?

Ils délèguent et donc comment dire bah ça fait que les gérants votent pour deux.

Ils votent à la place de..

Si il faut voter ils votent à la place. Ça c'est un des trucs qui fait vu qu'on est six sociétaires, c'est l'un des trucs qui fait que bah le vote ...on a même plutôt intérêt à se mettre d'accord entre nous qu'à voter parce que de toute façon...Donc ça c'est un vice je dirai. Parce que vu l'intérêt de ces sociétaires c'est justement d'apporter du capital au départ c'est une aberration dans le système en fait. Tu m'aides à réfléchir parce que ça j'y avais pas pensé, je le dis en même temps. Par contre l'URSCOP est toujours là parce qu'elle s'intéresse à ce qu'on fait. En plus l'un de nos boulots c'est d'être registraire du .coop français. Les sites qui sont en « .coop » parce que t'as des sites en « .fr » en « .com » et en « .coop » qui ne peut être attribué qu'aux coopératives, et l'entreprise qui les délivre en France c'est nous. Donc forcément ça intéresse aussi l'URSCOP de voir ce qu'on fait. Faire attention, enfin nous conseiller pour qu'on coule pas aussi et accessoirement, enfin ça c'est plus un partenariat, c'est une conséquence le « .coop » mais c'est pas la seule quoi. Depuis le dernier congrès des scop, des scop de la comm on est je sais plus CA ou AG nan AG c'est tout le monde donc on est au CA des SCOP de la comm, de la fédé. On a un siège. Ça fait deux semaines un truc comme ça.

Ah oui c'est tout récent!

Donc on a des liens et on essaie de les entretenir, beaucoup de nos clients sont des coopératives.

Et euh les AG etc ou même des réunions un peu informelles enfin... si c'est ça parce que les AG c'est plus cadré quand même, vous faites des compte rendus?

Pour les AG oui sûr, les AG c'est vachement carré, c'est même on met les formes! Enfin on met les formes, on loue pas le zénith non plus! (rires) Nan ça se fait chez nous mais c'est un peu plus carré. C'est pendant les AG aussi que souvent les nouveaux sociétaires se présentent, font une lettre officielle pour se présenter bon ils la lisent pas mais ils font un petit discours. Ça c'est le deuxième truc important dans les AG c'est qu'il y a des nouveaux! Sinon après pour les réunions c'est toujours la croix et la bannière parce que on veut toujours discuter de tout mais on a jamais le temps. Rien que pour toi tu vois ça a mis une semaine pour pouvoir se faire. Bon c'était un peu de ma faute aussi. Mais ouais souvent on décide d'une réunion le lundi pour le mardi et la réunion au final n'a lieu que le jeudi ou le vendredi. On se donne toujours comme bonne intention d'en faire toutes les semaines mais on en fait toutes les 3-4 semaines et là je te parle que des plus petites

réunions, les réunions de projet là où on dit « bon alors ce site là on est à la ramasse, on est en retard »; c'est pour ça aussi qu'à un moment on s'est marré (référence à ma rencontre avec l'équipe, sous-entendu comme quoi ils étaient régulièrement en retard dans les projets) « ce site là ça va la clientèle est tombée malade donc on peut mettre en stand by pour faire ce site là à la place ». Voilà, on dit un peu où est-ce qu'on en est tous. Donc là c'est les petites réunions, après t'as les moyennes réunions...

Mais là dans les petites réunions c'est..euh..chacun rend compte de où il en est de son travail?

Alors euh ça dépend de l'ambiance, des fois c'est...ce que je reproche à ce genre de réunions c'est d'être un peu descendante. Les commerciaux qui sont aussi chef de projet, les commerciaux aiment bien qu'on dise qu'ils sont des chefs (rires) le type même de mauvaise ambiance c'est quand on nous passe en revue, « alors Bertrand qu'est-ce que t'as fait, t'es en retard là dessus »

C'est une sorte d'évaluation...

Oui. Ça ça peut être une extrême, une extrême...dans laquelle ça se passe pas bien et l'autre extrême c'est on parle du projet, on met le projet au centre au lieu d'une personne au centre et dans ce cas-là qu'est ce qui va, qu'est ce qui va pas sur ce projet, qu'est-ce qui a un peu de temps si on est en retard, qu'est ce qu'on pourrait développer, qu'est-ce qu'on propose au client. Ça c'est l'extrême ça va bien. Les réunions en fonction de l'humeur de tout le monde c'est soit l'un soit l'autre. C'est des réunions qui se mettent en place par vague. Quand ça va pas ou quand ça va bien pour une raison ou une autre on décide de se remettre dans ce rythme de réunion, et puis le fait d'être dans le rythme de ces réunions ça crée une espèce d'effervescence etc qui fait qu'on va faire plein de choses, qu'on va être débordés et pis au bout d'un moment on aura plus le temps de les tenir et pis ça va faire ça. Au bout d'un moment, deux mois plus tard, on va en faire à la volée. Voilà. C'est très aléatoire. Franck par exemple il dit que c'est un vrai bordel la façon dont on gère une SCOP, c'est la différence entre une SCOP et une boîte normale, les SCOP c'est le bordel.

C'est pas formel comme...

Nan c'est pas formel mais on devrait plus s'auto-discipliner là dessus. On a des problèmes d'auto-discipline ne serait-ce que sur les horaires.

Ah oui? C'est un peu souple de ce côté là?

Ouais mais remarque on s'auto-discipline...nan c'est ça qui est génial, en fait il y a personne pour nous taper sur les doigts, on s'en veut quand on arrive en retard nous-mêmes. Mais on arrive en retard quand même, ça crée tout un truc le fait d'avoir personne pour te dire tu es viré si tu arrives à l'heure euh si t'arrives pas à l'heure. Si tu veux les gérants ils nous tapent sur les doigts si on arrive vraiment en retard, ça arrive, moi je me suis pris un avertissement, mais par contre la plupart du temps c'est une espèce d'auto-discipline qui n'est pas optimale je dirai ça comme ça. Et c'est ça sur beaucoup de choses. Les horaires c'est ce qu'il y a de plus simple mais sur la tenue des réunions, sur plein plein plein de choses t'as une espèce d'auto-discipline...enfin tu sais tu me parlais d'une étude qui disait ouais on va se donner à fond parce que plus ça va marcher plus on va gagner

Ouais enfin ça c'est le côté économiste..

Ouais mais dans les faits c'est pas comme ça, dans les faits t'es dans une dynamique de groupe, c'est pas parce que toi tu bosses plus que les autres que la boîte elle va aller mieux et puis on est tellement soumis à plein de fluctuations...la plus grosse inconnue c'est: est-ce qu'on va avoir de clients ou pas, est-ce qu'on va remporter des marchés ou pas?

C'est comme toutes les entreprises.

Voilà. Donc on passe du temps on prépare des concours on espère qu'on sera pris par rapport à d'autres concurrents. Donc là dessus te dire que tu vas taffer plus pour gagner plus c'est pas le trip. En plus, quelque chose sur lequel on est vachement d'accord c'est qu'on veut pas travailler plus pour gagner plus. On veut travailler comme il faut pour gagner comme il faut. On va pas se laisser marcher sur les pieds non plus mais on est pas dans la rentabilité à tout prix, dans la productivité à tout prix, on veut avoir nos weekend. Le milieu d'internet c'est un milieu où on bosse vachement le weekend mais nous on veut pas être comme ça.

Donc là vous avez vos weekend, personne travaille le samedi?

C'est très très rare qu'on travaille le samedi, ça se compte sur les doigts de la main. Forcément quand on arrive tard on repart tard parce qu'on s'en veut tous d'être arrivés en retard. Donc à la place de faire du 9h-18h30 on va faire du 9h30-19h ou du 10h-19h30. A part ça, au niveau des horaires c'est cool. C'est l'un des côtés cool, on a personne pour nous imposer une cadence quoi tu vois.

Et euh est-ce que tu peux me décrire rapidement, parce que t'as vu je comprends pas tout au niveau de, de l'informatique, j'ai des grosses lacunes, par exemple c'est quoi pour toi une journée type? Qu'est-ce que tu fais concrètement? T'arrives devant ton bureau tu fais quoi?

Bah j'arrive, je dis bonjour à tout le monde...

Ah c'est bien ça! (rires)

Première chose que tu fais tu lis tes mails, deuxième chose tu vas chercher ton café (rires) et troisième chose tu commences à intégrer, enfin tu codes quoi. Alors moi je suis un peu la variable d'ajustement quoi, je suis à la fois graphiste et développeur, mon ambition personnelle c'est de devenir graphiste à plein temps mais là on peut pas. Si un jour on se développe on se développe et qu'il y a besoin d'un deuxième graphiste à plein temps ce sera moi mais pour l'instant soit chu sur une journée graphisme là c'est cool...je vais pas te décrire une journée, je vais te décrire un projet ce sera mieux. En fait tu lis le brief du client, t'essaies déjà de voir si le client il s'y connaît ou pas, parce que tu devras être force de propositions s'il s'y connaît pas et tu devras dépasser son cahier des charges en disant « ouais mais est-ce que vous avez pensé à ça » et donc rajouter des choses sur la maquette ou par contre s'il s'y connaît avec un cahier des charges nickel chrome alors là ça sera tout le contraire, faudra bien respecter tout ce qu'il dit, toutes les clauses de son cahier des charges etc rien oublier. Ensuite tu commences, pour le graphiste on a besoin d'inspiration, tu regardes les concurrents ce qu'ils font et pis ce que t'as envie de rajouter, si t'as vraiment le temps tu te poses la question: comment son site devrait être pour être encore mieux, pour

pas faire la même chose que les autres? Si t'as le temps. On est vachement dans le flux tendu. Si t'as pas le temps tu commences à faire une proposition graphique ça dure deux ou trois jours pour faire un graphisme bien.

Donc tout le monde a son rôle sur le projet?

Oui le graphiste il fait du graphisme, il l'intègrera pas il le donnera au développeur. Donc voilà tu fais trois maquettes, une page sommaire, une page rubrique-type, une page article-type du site. Des fois t'as des notes d'intention graphique ou tu dois expliquer ce que tu veux faire. En ce moment on essaie aussi de développer un studio graphique qui fait du print on y arrive pas très bien mais on a quelques clients qui ont déjà un site chez nous et qui nous demande de refaire leur logo, des cartes de visites etc c'est pas notre activité première mais on le fait. Donc ça c'est le boulot du graphiste. Au bout d'un moment le chef du projet commercial va voir ce qu'il a fait. Alors là très très chiant comme situation parce que les goûts et les couleurs...donc il te recadre si c'est pas bien, s'il aime pas, enfin officiellement c'est parce que ça correspond pas au brief mais ça peut être en fonction de choses plus aléatoire. Et parfois on nous demande à Marie et à moi de faire une maquette différente comme ça on a des trucs totalement différents, on aura deux propositions à montrer au client et il choisira. Parfois c'est pas le cas parce que je suis en développement donc c'est Marie qui fait deux maquettes différentes, sachant que ce sera la même personne qui fait deux choses mais on peut pas faire autrement. Moi quand je suis en période graphisme je suis cool je mets de la musique, tu peux t'évader un petit peu, je suis dans mon trip. Après y a le boulot de l'intégrateur. Donc l'intégrateur il commence par découper des images à regarder combien il y a de couleurs sur cette image-là pour qu'elle pèse le moins lourd possible, il va regarder aussi ce qui va être de l'ordre du technologique, ce qui s'appelle le javascript, c'est tout ce qui bouge sur un site en fait, en dehors des vidéos. Enfin bon quand ça bouge trop c'est du flash mais il va regarder ce qui est un peu particulier, il va aller chercher sur internet des bouts de codes, on se « copie-colle » pas mal sur le web en fait. C'est la pratique, en fait la plupart des choses qu'on utilise c'est libre. Quand c'est pas libre c'est crypté et donc on cherche même pas à comprendre. Et donc il va commencer à mettre en forme, sous forme de codes les différentes images. Ça va donner ça (me montre deux écrans, un en codes et l'autre la page normale du site). Il y a les images et la base de données. La base de données c'est Vincent qui s'en occupe son boulot c'est de faire que ça. Enfin il s'occupe du parc informatique de CRÉAWEB, les serveurs, les sites on les met sur internet sur des serveurs, et il s'occupe des bases de données. Le gars il a créé une architecture des serveurs et c'est sur ces serveurs à lui qu'on stocke tout ce qu'on fait. Lui c'est un boulot de maintenance parallèle qu'il fait en même temps et il fait que répondre à des mails du genre « on a un bug ça marche pas », et pis d'organiser tous ces serveurs c'est son boulot. Et puis suite à ça quand on a des développements un peu complexes donc ce genre de site (me montre un site). Ça c'est le nouveau boulot dont je te parlais avant. C'est le site de la CRES.

Vous changez leur site?

Non on leur a fait leur site, il est vieux mais ils veulent pas en changer. Par contre ils ont créé un guide de l'entrepreneur solidaire. Il est vieux, il paie pas de mine mais derrière il y a un extranet un peu compliqué (rentre ses identifiants pour accéder et m'explique ce que contient l'extranet).

Donc ça c'est plus un boulot de développeur, avant c'était le même s tu veux moi j'ai fait tout le site, c'était y a 2-3 ans mais maintenant ça sera deux boulots séparés.

Ah oui comme tu disais tout à l'heure. Et les commerciaux, ils suivent le projet, ils font un peu chefs de projet c'est ça?

Alors les commerciaux, 1) ils vendent, ils font pas mal de réponses à des appels d'offre donc ils en auront 10% 15% dans les meilleurs cas enfin tu vois c'est beaucoup d'administratif mais là encore Evelyne est là pour les épauler. Commercial comment dire...il est sur la ligne de front mais Evelyne elle est là comme infrastructure arrière tu vois, pour rédiger, mettre en forme les courriers. Après une fois qu'ils ont eu un projet ils vont décliner le cahier des charges, ils vont surligner ce qui est important pour le graphiste, pour le développeur etc, ils vont dispatcher le boulot qu'il y a derrière et ils vont suivre le projet tout au long de sa vie, ils vont gérer notre planning aussi. Bien qu'on décide ensemble de...pas qui fait quoi parce que c'est eux qui décident sur quoi ils nous mettent mais on a une petite marge de manœuvre tu vois, « moi j'aimerais bien faire ça ».

Ouais ça se discute, c'est pas fixé quoi

Ouais mais quand je te parlais de pouvoir et d'information là dessus c'est super important. L'une des critiques de l'équipe c'est que on est pas assez au courant de ce qui se passe.

Des projets par exemple?

Oui pis en fonction de qui ils aiment bien, de qui ils voient bien sur tel type de projet. Et pis c'est un boulot comment dire très émotionnel au final parce que t'as le client qui te parle avec sa sensibilité, eux-mêmes ils ont leur propre sensibilité donc ils vont faire l'interface entre le client et toi. C'est aussi un boulot pas facile parce que le client il gueule et eux ils doivent faire traducteurs aussi c'est-à-dire langage normal/langage code etc ils doivent savoir ce qui existe sur le marché comme système par exemple spip ça ressemble à ça (me montre) cette interface-là sur laquelle le client va pouvoir rédiger le contenu de tout son site c'est spip, c'est un type de CMS. Drupal j'en fais pas c'est Franck qui fait il pourra te montrer si tu veux. Comme ça il peut modifier l'ensemble du contenu, déplacer les articles, rajouter les logos.

En fait vous faites l'architecture et après le client met son contenu?

Ça dépend des clients, y en a qui mettent leur contenu eux-mêmes et pour les autres on a aussi des prestation de rédaction de contenu web. Au tout début CRÉAWEB voulait être une boîte de rédaction web et comme ça a pas marché c'était trop précoce pour l'époque en fait, maintenant ça pourrait se faire d'ailleurs on le fait de plus en plus. A l'époque les sites étaient pas assez gros pour que ça soit un boulot et par la force des choses c'est devenu une boîte de création de site web. Bon j'ai pas fini sur mes types de réunions, entre l'AG et la réunion production si tu veux t'as la réunion entre les deux. T'as un problème, les salaires par exemple ou autre chose, il y a quelque chose qui arrive et comme on se réunit pas assez bah faut en parler vite ça c'est les réunions pétage de plombs on va dire. Elles sont super importantes, suite à ça en général, mais comme d'hab y a pas de chose tranchée mais faut qu'on en parle c'est plus d'ordre stratégique on va dire. C'est vraiment irrégulier et aléatoire comme type de réunion mais quand on veut embaucher quelqu'un faut d'abord qu'on est ce type de réunion pour voir qui on embauche. Et pourquoi on a embauché quelqu'un? Parce

qu'on en a marre de trop travailler ou untel veut partir, comment on va faire etc. On veut créer un studio graphique on fait...voilà ce genre de réunion tout le monde émet son point de vue, personne n'est d'accord mais si il y a une règle qui est la même dans n'importe quelle organisation militante ou association: c'est celui qui fait qui a toujours raison! C'est positif ce que je dis, t'émetts une idée mais après faut te remonter les manches si tu veux le faire. Ça fait partie des seules situations où on peut rester le soir et travailler le weekend.

Par exemple toi les salaires tu t'es investi pour essayer de créer ta grille...

Ah ouais ouais. Je vais regarder si je l'ai. (cherche mais ne la trouve pas)

Mais du coup les rapports entre vous...ce que tu me disais c'est que par rapport à d'autres entreprises la discussion elle est facile

Bah les rapports ils sont comme dans n'importe quel groupe d'humains, des gens qu'on aime, des gens qu'on aime pas. En plus ils sont différents suivant chacun d'entre nous. Tu vois en ce moment j'ai changé de bureau je vois une ambiance différente c'est rigolo. (me fait un dessin des bureaux, a changé parce que son ordinateur a un problème) là maintenant je suis avec Evelyne, Céline et Vincent, je découvre une petite complicité de filles c'est rigolo entre les deux, deux chipies (rires). Là on est tous autour de la même table donc on se voit tous alors qu'habituellement on est plus par pôles, les graphistes ici, les techniciens ici et les commerciaux ici mais Nicolas on l'a collé ici parce que c'est le seul endroit où y avait de la place. Ah oui non on a pas mis les trois commerciaux ensemble parce qu'ils sont toujours au téléphone ils s'entendraient plus. Voilà. Bon euh je peux pas te répondre sur le genre d'ambiance, comme dans n'importe quel boulot on sort avec certains, on sort pas avec d'autres, il y a des différences d'âge aussi qui font que bah on a pas les mêmes goûts, les mêmes affinités mais on peut avoir les mêmes affinités avec une ou deux personnes mais pas avec les autres...Il y a Juliette entre les deux (sur le dessin) la salariée de SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS qui compte beaucoup aussi dans l'ambiance. Maintenant ils sont deux à SOLIDARITÉ INTERNET NORD-PAS-DE-CALAIS c'est une asso qui a quand même les moyens de se payer deux salariés euh...Mathieu, c'est le nouveau salarié. Voilà que dire d'autre, je suis bavard!

Oui mais c'est très bien! Mais du coup, tu me disais qu'ils aiment bien être chefs de projet les commerciaux, est-ce que du coup il y a une hiérarchie ou pas? Comment tu le sens le truc toi? Parce qu'à la base c'est pas censé...

A la base si. Le discours officiel de Evelyne Jean-Pierre etc c'est de dire on a une hiérarchie. La hiérarchie c'est chefs de projet/équipe de production. Dans la vie de tous les jours il y a une hiérarchie. En tant que sociétaires il y a plus de hiérarchie donc ça c'est le discours officiel, c'est de dire quand t'es en réunion avec les cinq autres sociétaires il y a pas de hiérarchie. La hiérarchie à ce niveau-là elle se joue entre sociétaires et pas sociétaires, on décide, pas eux.

Et ils participent quand même aux réunions?

C'est là où il y a pas mal d'hypocrisie quand même. En fait AG non, ils ont pas le droit d'y être. Toi si tu viens t'auras un statut d'observatrice mais y a quelqu'un qui dira style « voilà on a Cécile parmi nous, elle fait son étude ». Mais sinon les AG elles sont censées être fermées quoi. Les réunions de projet tout le monde y participe, entre les deux ça dépend.

Quand on parle de salaire il y a que les sociétaires, quand on parle de créer un pôle graphique on va faire venir la graphiste c'est la moindre des choses même si elle est pas sociétaire. Ça dépend des sujets houleux ou pas. L'hypocrisie elle naît de ce que je te disais avant c'est-à-dire du fait, et je pense que c'est lié au milieu, c'est-à-dire de pas dire les choses en face. Ça aboutit au consensus mais c'est plus que ça. Moi qui viens du milieu militant ça me tracasse. Les causes on a 1) un manque de formation ça c'est sûr, je me rappelle quand j'ai commencé à militer quand j'étais étudiant je savais moins écouter, je savais moins respecter les tours de parole, j'avais moins les outils pour agir de manière démocratique. Donc il y a une question de formation et je vois y en a certains en effet, ils ont jamais eu à le faire, ils sont en réunion ils racontent leur vie. L'autre raison, il y a une flemme quand même. Mais j'ai horreur de ça, des bruits de couloir je préfère les gens qui disent les choses en face de moi, qui sont pas d'accord ou qui sont d'accord c'est encore mieux. Et ça c'est énorme.

Pourtant c'est une petite entreprise...

Oui c'est ça le truc. Evelyne c'est l'art du ricochet. Bon on l'est tous plus ou moins mais on est vraiment dans une ambiance où on dit peu les choses en face.

Alors ce que c'est censé...

Être une agence de comm! (rires)

Bon on a bien avancé...

Il y a le côté SCOP qui fait peur aussi, ça plus les gérants. 1) on est une SCOP donc on est censés être démocratique machin et discuter de tout et du coup il y a l'effet inverse qui se crée au niveau des gérants, c'est-à-dire bouclier, on va discuter mais du coup on va pas être productifs. Alors faut créer des voies pour parler mais pas de trop quoi parce que sinon demain on aura pas encore changé d'avis. Donc il y a ça d'une part et de l'autre côté, un côté auto-flagellation aussi, on est une SCOP comment ils nous regardent les autres. J'ai déjà vu Jean-Pierre se justifier et Valérie aussi, nos deux commerciaux, si je dis ça c'est pas personnel mais ils ont la tâche de commercial, justifier, « on est une SCOP mais rassurez-vous on est comme les autres entreprises », c'est appréhender la peur ou l'incompréhension de l'autre ça c'est énorme. Et pis même au niveau de nous, en interne ça crée une...j'ai l'impression que ça nous hérisse : on est trop solidaires, on est trop alternatifs, il faut voir comment ils font ailleurs. C'est le même système quand t'écoutes les journaux: « en France ça va pas » (rires) « c'est un problème franco-français » comme si forcément ailleurs ça va être mieux. On a ça au niveau de l'entreprise aussi. C'est l'idée ailleurs ça marche donc qu'est-ce qui va pas chez nous? J'ai l'impression que ça, ça joue aussi pas mal.

En tant qu'alternatifs ils ont peur d'être trop, enfin d'être perçus comme extrêmes comme trop alternatifs?

Ouais. Ça pourrait pencher vers l'autre extrême c'est-à-dire on est cool on est les meilleurs etc.. mais c'est pas du tout ça, ce qui serait un problème aussi hein mais là c'est pas ça c'est plutôt dans la remise en cause tu vois, remise en cause constante de...attention ça risque de pas aller, ça risque de pas marcher, d'ailleurs ce qui marche... c'est la dernière discussion qu'on a eu en fumant une clope avec Jean-Pierre, tu sais à TF1 l'entreprise ils ont une méthode alors le patron le nouveau là à ce qui paraît il laisse plus les gens faire comme ils

veulent. Je sais plus il avait lu un article dans les Inrocks ou dans Télérama là dessus, et pis il fait « et ça marche pas », il fait des liens avec CRÉAWEB au cours de notre conversation, c'est le genre de discussion à remettre en cause, à se remettre en cause y compris vis-à-vis de ce qu'on lit dans les journaux. Est-ce qu'on a fait le bon choix au final, donc moi je lui ai que forcément il y a des mecs dans le trip, un patron, un capitaine de navire donc ça peut pas marcher du jour au lendemain. Donc lui il est là: « oui mais quand même ça me fait réfléchir à CRÉAWEB... »

Donc en fait il se demande si l'aspect démocratique ne nuirait pas à l'efficacité euh économique quoi?

Oui y a ça mais ça va plus loin. Ça c'est vrai toute façon, la démocratie nous ralentit mais est-ce que ça peut pas nous faire gagner du temps par rapport à d'autres choses et au final y gagner? Parce que je suis d'accord que discuter ça ralentit le truc mais bon ça peut faire une émulsion.

Comme nous quand on fait des exposés à plusieurs l'intérêt c'est ça

Ouais voilà. Maintenant dernière chose sur les limites, une des limites actuelles, vu que tu parles d'émulsion c'est que je vois pas d'émulsion pour l'instant. Pas parce qu'on est une coopérative mais parce que il y a pas assez de place pour le projet individuel dans notre...notre modèle. C'est-à-dire que on passe de...on fait le grand écart entre d'un côté le « j'ai cette idée-là alors suive moi », ce qui est impossible parce que t'as une nouvelle idée et t'as toujours des sceptiques et l'autre écart c'est « on reste comme on est », on reste dans le moule, c'est bien comme on est etc. Dans notre potentiel de renouvellement il y a une limite c'est de ne pas permettre, je sais pas comment, j'ai pas de réponses mais faudrait qu'on en parle, permettre à quelqu'un de faire naître une idée et en lui donnant, bon pas forcément toutes les billes mais en lui disant « bon écoute on est sceptiques mais essaie on verra. Mais en même temps on va pas te donner plein de temps de travail pour faire ça, si tu le fais c'est sur ton temps personnel mais si tu montes ça ça ça, bingo on monte ton projet ». « Fais tes preuves ». Ce côté-là il existe pas. C'est un manque. Et au final c'est forcément les gérants qui décident pour tous l'orientation soit c'est « on va tous s'orienter dans cette direction-là » (ton prophétique), il y a pas de moteur au final, y a pas d'émulsion, c'est « tous ensemble, là! »

Ouais il y a pas de questions, tout le monde suit

Et même si on en a discuté avant, il y a un consensus qui s'est créé on va tous ensemble là-dessus, y a pas émulsion. A l'opposé, on change rien on bouge rien, alors ça c'est une limite. Mais pour l'instant je vois pas trop comment ça pourrait être fait.

Parce qu'on a tu sais des images enfin là ça serait plus pour le côté pub où y a un mec qui dit « tiens ça serait bien de faire tel truc pour la pub », l'autre il dit: « ouais mais nan attends on va faire ça »

Ouais mais ça, ce que tu vois dans *Madmen*, d'abord c'est dans des grosses agences et c'est des mecs payés qu'à dire ce qu'ils doivent faire. Mais ça se passe pas dans les petites agences de comm ou encore moins dans les agences web où tu dis un truc ça te prend une demi-seconde mais derrière t'as vu le code ça prend des jours. Ce qui nous demande le plus de temps de travail c'est les formulaires, tout ce qui est annuaire, tout ce qui est dialogue

avec la base de données. Un site super beau qui pète ça va pas forcément être long à faire, il suffit de le dessiner mais par contre tout ce qui est de programmer ça demande plein de temps. Donc nan, il peut pas y avoir quelqu'un dans son nuage qui décide d'un truc en disant « j'ai une idée » ou alors il a une idée mais une par an parce qu'après il l'a fait! On fait en sorte parce qu'on peut pas faire autrement comme on est petits que on met en pratique ce qu'on fait quoi, malgré le peu de choses qu'on décide, bah ça ça se fait pas.

Ouais ça aurait pu être tout le monde autour d'une table et pis les idées elles peuvent fuser et pis après il y a quelqu'un qui s'en charge

En plus ça nous est arrivé une fois, parce que il y avait un problème et qu'il fallait trouver une solution, je trouve que le rendu était un peu naze au final. C'est Valérie qu'avait pas d'idées pour un projet, alors elle nous explique le truc elle nous réunit et nous explique le truc façon très agence de pub. Donc on a émis des idées et tout ça, on a même décidé laquelle on allait faire etc pis au final c'était pas top. Pourquoi? Pour la bonne raison aussi que t'as beau avoir une idée, t'as pas l'outil pour dégrossir. Moi il me faut du temps pour réfléchir, à part pour trouver un slogan mais on est pas une agence de pub, les clients ils viennent pas pour trouver un slogan, ils viennent pour avoir un site bien, beau, bien fonctionnel. Bah ça, ça demande du temps. (Me montre un site qu'il fait en dehors du travail) c'est pour raviver ma créativité. Bah ça tu vois tu le décides pas en cinq en seconde, tu te dis « tiens et si je mettais une texture de feuille derrière? Nan pas celle là elle est pas bien... » j'ai eu 20000 idées avant d'aboutir à ça. Et ça tu peux pas le faire en brainstorming. Le graphisme ça se construit, c'est comme limite la matière, comme le mec il fait un vase et avant de l'avoir dans les mains il va pas le sentir quoi. A moins qu'il soit très ingénieur dans son truc et qu'il fasse des dessins à la limite ouais on a besoin de griffonner quoi. Sans parler de l'inspiration qui vient en allant sur internet vu qu'on fait des sites internet mais aussi quand tu te balades dans la rue. Donc ça c'est difficile, c'est bien pour les slogans, c'est bien pour un esprit ou un ton de communication. Moi si tu veux en politique par exemple, des fois je réfléchis à des trucs et je fais « putain c'est ça qu'on devrait dire à la télé, ils font chier nos dirigeants nationaux ils sont toujours ranplanplan alors qu'il suffirait qu'ils préparent un storytelling comme ça et pis ça serait vachement mieux ». ça ça marche pour le verbal, pour le verbe. Mais pour le graphisme non, c'est un matériau, ça se travaille et alors je te dis même pas le code (rires). Moi ce qui me plaît c'est de toucher à tout et c'est ce qui les intéresse chez moi. Je suis le seul dans la boîte qui fait plusieurs choses.

Et euh...comme je vois plein d'autocollants tout ça, euh...tu milites dans combien d'asso?

Je suis militant au PC après pffff...c'est mon principal truc. J'ai commencé à militer chez les anti-pub il y a longtemps, collectif anti-pub lillois pis après forums sociaux, mouvements altermondialistes, jeunesse communiste et maintenant parti communiste. Dernier truc qu'on a fait là, on a créé un blog, le collectif des usagers solidaires des grèves. Facebook, petites vidéos pour montrer que les usagers et bah ils font pas que râler, pas que râler parce que le train est pas à l'heure. Sinon mon boulot à moi c'est de rendre créatif l'activité du PC qui est un peu austère.

Ah tu mets ton travail au service de tes activités militantes

Ouais. Bah tu sais j'ai bossé avant dans la boîte qui faisait tous les sites du PC etc.

Elle s'appelle comment d'ailleurs?

Elle s'appelait Netactive mais ça a été bouffé par le grand capital, elle existe plus (me montre les sites du PC dont ceux qu'il a fait. Sur un des sites il a rajouté des couleurs, contraste avec les autres sites « austères ») je m'en occupe plus trop de ce site, je l'ai laissé à quelqu'un, je forme aussi des gens. J'ai fait la campagne pour les transports en commun gratuits. On a créé des petites scénettes et pis il y avait des crieurs dans le métro. Les militants attendent que ça, que quelqu'un propose. Pour la campagne on a privatisé les trottoirs de Lille on a mis du ruban rouge et jaune pour montrer l'absurdité du tout payant et du tout privé, on a distribué des fausses amendes aux passants.

Finalement c'est une forme d'éducation par l'absurde...

Non c'est pas de l'éducation, c'est de la communication. Non l'éducation il faut un travail pédagogique derrière. Là les gens ils en sortent pas grandis, ils savent juste que y a un collectif pour les transports gratuits à Lille. Alors que par contre un boulot d'éducation ça va être de créer une formation sur le pourquoi de la crise, sur les contextes et les concepts économiques qui vont permettre de mieux comprendre. Il y a des formations au PC et elles sont bien faites. C'est pour ceux qui s'y intéressent déjà parce que faut tenir 3h dans une salle c'est pas donné à tout le monde même si j'aimerais bien. Je pense que c'est en créant qu'on change le monde.

(Long silence)

Et juste comme ça, elle fait quoi ta compagne?

Elle est prof en LEP à Lomme.

ENTRETIEN AVEC NICOLAS (février 2011)

Comment tu en es arrivé à travailler chez CRÉAWEB?

J'ai commencé à travailler en 2006 après un DUT informatique (2ans), ensuite 2 ans d'une formation informatique et gestion (au sens financier) et une dernière année de management informatique. J'avais vocation à travailler comme développeur-chef de projet mais mon stage de fin d'études je me suis dit je vais découvrir une nouvelle branche, et donc je me suis retrouvé dans le domaine commercial, dans une entreprise d'informatique, je vendais des prestations informatiques. À l'issue du stage j'ai trouvé intéressant ce domaine donc j'ai continué pendant 1an et demi-2 ans dans la même entreprise que mon stage et puis après j'ai démissionné, ça me soulait un peu en terme d'organisation, de pression. Et puis il y avait un décalage entre ce qui était promis et ce qu'on avait derrière aussi bien pour moi que vis à vis des clients. C'était une philosophie qui me plaisait pas. À titre personnel on m'avait promis une voiture il a fallu que je démissionne pour l'avoir la veille de mon départ. Pour les clients pareil, ils promettaient de faire tel truc en disant que ça sera le meilleur du monde, c'est un peu prendre les gens pour des cons. Donc voilà, l'approche me plaisait pas du tout donc sans savoir où j'allais derrière je me suis dit je démissionne, je me barre d'ici, toute façon ça me correspond pas. Après je suis parti dans une autre société où j'exerçais la même activité commerciale mais une boîte qui avait une philosophie en terme de logiciels plus open source.

C'est quoi open source?

En gros tu bloques pas le client en lui mettant un logiciel et lui disant qu'il pourra passer que par nous pour le faire évoluer, là non le client s'il en a marre de nous ou qu'il est pas content une autre société pourra s'en occuper. Bon là je vulgarise la vision!

Oui c'est très bien pour moi, je peux comprendre comme ça!

Dans cette boîte j'étais un peu plus en phase en terme d'attentes mais par rapport à ce que je faisais j'avais beaucoup de pression, et puis j'avais un projet de création d'entreprise, par opportunité j'ai pu quitter l'entreprise dans de bonnes conditions pour me consacrer à ce projet là. J'ai travaillé dessus avec un ami pendant un an mais finalement le projet s'est pas fait et donc je me suis retrouvé dans une situation où j'avais tout misé sur un projet, mon associé m'a planté. Pour rebondir j'ai essayé de continuer tout seul mais financièrement ça représentait beaucoup d'investissement que je pouvais pas assumer tout seul et humainement derrière ça demandait un temps fou. Donc j'ai fini par me retrouver dans une situation dans la quelle il fallait que je retrouve du boulot. Je me suis demandé dans quel domaine je vais partir, est-ce que je retourne dans l'informatique? Je continue dans le commercial? J'ai envie de trouver avec lequel vraiment je suis en phase. Depuis 2005, je suis impliqué dans une association, artisans du monde, qui soutient en gros le commerce équitable. En termes de valeurs, de défense d'éthique, de mode de fonctionnement, de pratiques, je trouvais ça génial comme fonctionnement.

Et tu fais quoi dedans?

Je m'occupe de l'approvisionnement alimentaire, je passe les commandes auprès de nos centrales d'achat pour approvisionner le magasin mais je m'occupe aussi des clients comme les mairies, le conseil régional. Je m'occupe de préparer les commandes et je suis aussi

vice-président de l'association aujourd'hui. En terme de fonctionnement c'est vraiment une asso qui me bottait, c'est grâce à cette asso que j'ai découvert l'économie sociale et solidaire parce qu'on reçoit des mails liés à l'asso mais aussi à tout le réseau! Et donc un jour j'ai reçu une newsletter de la MESS c'est un organisme qui fédère des associations de l'économie sociale et solidaire, qui disait « on a refait notre site web venez le visiter ». Je clique sur le lien, petit réflexe je regarde qui l'a fait, je me retrouve sur site de CRÉAWEB. Autre réflexe, comme je suis en recherche de taf je regarde les offres d'emploi et je vois qu'il y a un poste à pourvoir et qui correspond à fond à ce que je veux faire. J'ai fait plein d'entretiens, j'ai eu des réponses négatives, des réponses positives mais que j'ai refusé, je me suis dit c'est bon c'est à CRÉAWEB que j'ai envie de travailler. Par artisans du monde je connaissais déjà le mode de fonctionnement des coopératives, je trouvais ça sympa mais je me disais dans mon domaine je peux pas en trouver. Et donc j'ai trouvé CRÉAWEB. Après j'ai passé les entretiens et j'ai été recruté.

Tu me disais le mode de fonctionnement d'artisans du monde te convenait beaucoup plus, ça fonctionne comment?

Bon en fait il y a le fonctionnement lui même mais aussi les valeurs portées derrière. Le fonctionnement c'est une structure portée par des bénévoles qui ont, de par leur implication, une certaine vision des choses, de l'économie, du monde. C'est intéressant de pouvoir échanger avec des gens qui partagent les mêmes valeurs que toi. Et puis aussi les valeurs défendues comme la charte du commerce équitable, garantir un prix fixe aux producteurs des pays du sud, c'est une solidarité. Par exemple, quand tu vois que le coton est côté en bourse si au moment de vendre le cours chute et bah ils vendent à ce prix là. Là on impose un plafond, pour permettre la commercialisation mais aussi une vie décente aux producteurs. On peut aussi développer un système de coopératives agricoles.

Et donc en tant que bénévole tout ça c'est fait sur le temps libre?

Ouais tout à fait, le soir le weekend, au moins une soirée par semaine.

Et comment tu as découvert artisans du monde en fait?

Pendant la quinzaine équitable, je me baladais en ville et j'ai été attiré par un café. Il y avait un stand où ils distribuaient du café, c'était marqué commerce équitable je savais ce que c'était sans trop savoir. J'ai bu un café, j'ai discuté, ils m'ont dit qu'ils organisaient une réunion pour expliquer le fonctionnement de l'association, ils m'ont dit: « on a un magasin dans le centre, il y a une réunion nouveaux bénévoles une fois par mois, la prochaine c'est telle date t'as qu'à venir pour en savoir plus ». Voilà ça s'est fait comme ça.

T'avais envie de t'engager?

Oui mais sans forcément faire la démarche de prendre toutes les asso de Lille, j'attendais un déclencheur, ça s'est présenté comme ça. Mais c'est vrai que ça faisait quelque temps que j'avais envie de m'investir comme ça, humainement dans un projet.

Et t'as été dans d'autres associations?

Aussi impliqué non. Quand j'étais petit j'ai fait du sport mais j'étais adhérent plutôt que bénévole actif.

Et pas de parti syndicat etc...?

J'ai des idées, une vision des choses mais je suis pas engagé politiquement ni dans un syndicat, peut-être parce que ça s'est jamais présenté pour l'instant.

Et y'en a dans ta famille qui sont engagés en politique, dans une association ou autre?

Non, enfin un cousin mais parents et ma sœur non. Ma mère était dans l'enseignement dans le primaire (public) et mon père comptable dans une grande entreprise de distribution.

L'engagement te vient pas de tes proches...

Bah pas directement mais en même temps en terme de valeurs communiquées, si j'ai des valeurs comme ça c'est lié à l'environnement.

On m'a dit que t'étais devenu sociétaire, c'est assez rapide, qu'est-ce qui t'a donné envie?

J'avais lu les statuts je savais qu'il fallait devenir *sociétaire* sous 2 ans, j'ai voulu travailler chez CRÉAWEB donc c'est que au bout du compte je voulais devenir sociétaire! Même si on sait jamais, si ça me plaisait pas mais au bout de 2 ans je serai forcément fixé. Bon, il s'est avéré que j'ai été fixé rapidement, presque au bout de quelques jours! J'ai discuté avec les clients ou en salon où j'avais la vision complémentaire de Jean-Pierre quand il présentait CRÉAWEB. Je voyais que lui aussi, humainement, par rapport aux valeurs qu'il défendait c'est pas qu'un simple discours comme beaucoup de boîte, c'est fondé, c'est une éthique qu'il porte en lui-même. Et puis il s'est avéré que pendant une réunion on m'a dit « ça te dirait pas de devenir associé? », c'est Jean-Pierre et Evelyne qui m'ont proposé à l'issue de ma période d'essai de 3 mois. Ça c'est un truc je sais pas si tout le monde chez CRÉAWEB donc ça doit pas se diffuser. Donc j'ai eu la même réaction que toi: « déjà? » mais en y réfléchissant je me suis dit ça me plait, c'est les mêmes valeurs que j'ai envie de défendre, on me le propose, c'est pas moi qui impose le truc (j'aurais jamais posé ma candidature si tôt).

Et tu sais pourquoi on te l'a proposé si vite? Par exemple Anthony serait rentré du fait d'une opportunité, des associés sortaient.

On m'a raconté le truc mais on m'a dit que c'était pas pour ça, s'il voulait pas rentrer direct c'est parce qu'il voulait pas être dans les guéguerres. Moi c'est peut-être à cause du poste que j'occupe, en tant que commercial, mais aussi du fait que j'ai un peu une vision extérieure et puis avec mon passé je connais déjà le fonctionnement d'une coopérative. Je connaissais bien un gars qui gérait une imprimerie sous forme coopérative, j'avais discuté avec lui, je connaissais les grandes lignes du coup. Et puis de toute façon, quand j'ai posé ma candidature, le fait que l'entreprise soit une SCOP ça avait un élément déterminant. Je connaissais et le poste et le fonctionnement en coopérative.

Peux-tu me parler de ce que tu fais concrètement (dans ton travail)?

J'ai une double casquette, commercial et chef de projets. Au niveau de l'activité commerciale pour être brut de forme ça consiste à vendre les prestations d'CRÉAWEB aux clients, à détecter leurs besoins et à leur faire une offre adaptée, faire un devis financier, chiffré, à les réorienter si la demande qu'ils font n'est pas en adéquation avec ce qu'ils

veulent dans leur tête (parce qu'ils savent pas toujours s'exprimer dans ce domaine). Ça c'est la partie commerciale. La partie chef de projets ça consiste à accompagner le client une fois que le projet a été signé, voir concrètement comment on va s'y prendre, par exemple, qu'est-ce qu'ils veulent au niveau du graphisme? Bref on est dans la relation client et puis on coordonne les personnes en interne qui travaillent sur le projet. On vérifie qu'on reste bien dans le cadre budgétaire qui a été défini initialement en s'assurant que le planning sera respecté.

Et les clients tu les démarches, t'appellent directement?

Bah on se recentre là, on voit ce qui marche et ce qui marche pas, voir quelle est la bonne stratégie pour démarcher les clients. Il y a différentes approches, la première c'est les appels d'offre, ce sont les marchés publics, les collectivités ont l'obligation de diffuser leur projet sur une plateforme globale. Et donc même si c'est des gens avec qui tu as jamais échangé tu peux leur faire un projet, il suffit de répondre. Moi je reçois les appels d'offre, je les centralise et je prends contact avec le client, je vois si on peut faire ce qui est demandé, par exemple, s'il y a une contrainte sur un outil spécialisé ou si par rapport à l'intitulé du marché au final c'est pas vraiment ce qu'on sait faire. En fait je refais une sélection derrière. Ensuite je réponds à l'offre. Après il y a d'autres approches, au niveau de la prospection directe, qu'on est en train de mettre en place, c'est une prospection ciblée (telle structure dans tel domaine ou activité) par exemple on va dire les acteurs de l'économie sociale et solidaire. On cible en fonction de ce qu'on a envie de faire, des clients avec qui on travaille, on est dans l'économie sociale et solidaire, on travaille beaucoup pour des associations, des clients qui défendent des projets et des valeurs derrière. On cherche des typologies de clients avec lesquelles on a déjà travaillé, par exemple si on a déjà travaillé pour un musée c'est plus facile d'aller contacter un autre musée. Ensuite il y a une prospection orientée technique, par rapport aux outils qu'on développe cibler les clients qui peuvent potentiellement les utiliser. Et puis on reçoit aussi beaucoup de sollicitations soit par les clients qui ont déjà travaillé avec nous soit des nouveaux via le site internet.

Les clients ça a l'air diversifié, y'a quoi comme type de structure?

Des associations, des collectivités publiques, qui peuvent porter des projets par exemple de développement durable ou d'économie sociale et solidaire. Ça peut être le site de la collectivité elle-même, ou un des projets portés par cette collectivité. On travaille aussi dans le culturel et puis dans l'économie sociale et solidaire au sens large.

Et y'a des clients de type entreprise privée?

Bah y'en a eu un qui nous a contacté par opportunité, ça se passait mal avec l'agence qui s'occupait d'eux, une agence parisienne, et eux sont dans la région. On fait des prestations occasionnelles. Pour le reste j'ai pas une visibilité sur le long terme.

Y'a des salons où l'entreprise est représentée?

Oui il y a des salons mais on va pas tenir un stand, sinon des salons orientés économie sociale et solidaire et ça, ça peut faire partie de mon job, des salons orientés technologie web pour discuter échanger plutôt que tenir un stand. Sauf si on pouvait avoir un mix des deux, économie sociale et solidaire et les usages du web. Les salons ça va être une démarche opportuniste, on va pas arpenter tous les salons absolument. Les salons tu vas

pas récupérer des clients avec un projet tout fait, c'est pour avoir des contacts. Les salons et inaugurations auxquelles j'ai assisté avec Jean-Pierre c'est sûr lui il connaît plein de monde. On a participé à un congrès régional des SCOP organisé par l'URSCOP, ça a lieu une fois tous les 4 ans si je dis pas de bêtises. Là tu rencontres les SCOP pour parler SCOP échanger, voir les orientations possibles, comment ça se passe, s'il y en a plus, moins, lesquelles vont bien, lesquelles vont mal...Après on est allé à une inauguration d'une SCOP qui venait de se créer. J'essayais de créer des partenariats avec une autre agence, j'ai pris contact et il s'est avéré que peu de temps après ils faisaient leur inauguration. Ils sont plus sur la communication globale, c'est pour proposer une offre complémentaire. On a la même vision des choses parce qu'on est des SCOP et on est dans le même domaine où potentiellement on peut être complémentaires, ça peut être intéressant d'échanger, s'il y a des opportunités tant mieux sinon tant pis. Mais Jean-Pierre les avait aussi contacté on avait répondu en commun sur un marché.

C'est un atout d'être une SCOP quand les clients c'est d'autres SCOP ou des membres de l'économie sociale et solidaire? C'est un argument de vente?

Pour moi c'est une vraie valeur ajoutée de CRÉAWEB, c'est un grand élément différenciant, ça peut être bien perçu. Bon après je pense pas que les clients, hormis les SCOP qu'on avait déjà dans notre réseau, aient dit « on va travailler avec CRÉAWEB parce que c'est une SCOP », mais à qualité égale et prix égale pour deux prestataires ça fait la différence. Après c'est en fonction des personnes si tu les sens sensibilisées ou non, tu demandes s'ils connaissent les SCOP s'ils te disent oui je suis super content et sinon bah j'explique ce que c'est. C'est intéressant quand les clients te disent qu'ils savent ce qu'est une SCOP, je trouve qu'on avance, on arrive à se faire connaître.

Par rapport à ton poste, commercial et chef de projet, t'as l'avantage d'avoir une formation technique et commerciale, ce qu'ont pas forcément les autres chefs de projets

Je connais pas forcément tout dans le détail mais avoir une vision globale de ce qu'on peut faire ou peut pas faire, en combien de temps, tout ça c'est un plus, surtout dans une petite boîte. Parce que dans des plus grosse boîte de comm genre à partir de 30 ou 40 personnes les chefs de projets ça peut être des gens issus du marketing qui vont présenter le projet du côté stratégie de communication, ça peut fonctionner comme ça. Mais dans une petite boîte c'est intéressant d'avoir des connaissances techniques.

Y'a beaucoup de polyvalence à CRÉAWEB

Le fait d'être en SCOP ça permet les initiatives, dans certaines boîtes c'est « t'as été embauché pour ça donc tu le fais sinon tu dégages », à CRÉAWEB si tu veux essayer d'autres trucs c'est possible, et puis de manière générale dans une petite boîte t'es plus facilement amené à toucher à tout, dans une grosse boîte c'est plus structuré, « fais ça et déborde pas sur le poste du voisin ».

Est-ce que tu peux me raconter la première AG comment ça s'est passé?

J'ai dû défendre ma candidature, j'ai fait d'abord une présentation écrite pour expliquer mes motivations et puis j'ai refait une présentation orale, on était deux à vouloir devenir sociétaires, Marie et moi, on est passé chacun notre tour. Ensuite il y a eu un debrief qui a été fait et puis un vote, si on était élu on pouvait participer à la suite de l'AG sinon non. L'

AG en elle même elle s'est bien passée, assez ouverte et puis il y a eu un retour qui avait été fait par le comptable. Bon au début on a eu évidemment présentation des chiffres, répartition par poste de ce qu'on a gagné et dépensé, etc...Et après t'as la question on a gagné de l'argent qu'est-ce qu'on en fait? Soit tu verses aux salariés, aux actionnaires ou tu le laisses dans l'entreprise, tu choisis la répartition entre chacun de ces postes des bénéfices. Concrètement, chacun dit la répartition dont il a envie et on fait la moyenne.

Je pensais que ça avait été décidé avant en fait

Bah le comptable nous expliquait que d'habitude quand il assiste aux autres AG c'est déjà préparé, décidé avant, mais nous non c'est pendant l'AG. Par rapport au mode de fonctionnement d'une grosse boîte capitaliste pure et dure, les personnes qui votent c'est souvent des actionnaires et ils vont pas donner aux salariés.(associés extérieurs pas là: pouvoirs en blancs ou nominatifs)

Et comment ça s'est passé pour les % de répartition? Moi si on me demandait de dire un chiffre j'en serai incapable!

C'est par rapport aux chiffres qui t'ont été présentés, au contexte de l'entreprise, et puis on a eu une présentation historique par le comptable sur les 3 dernières années de comment avait été réparti le bénéfice. Quand t'es actionnaire d'une société t'as des notions de gestion quand t'es associé d'une SCOP t'en as pas forcément. Le comptable a expliqué comment ça fonctionnait et à quoi ça servait. Et nous par rapport à notre connaissance de l'entreprise et aux évolutions qui pourraient avoir un impact sur notre activité on a choisi de répartir par rapport à ce qui est jugé bon pour l'entreprise. Personne a dit: «tout pour moi!». Les personnes sont en phase avec les valeurs de l'entreprise, ça le démontre.

Et l'orientation de l'entreprise?

Ça c'est un point qui est pas abordé en AG mais en réunion d'associés, on voit plus la stratégie d'entreprise, les envies et motivations de chacun au sein de l'entreprise.

Et toi t'as fait des propositions en termes de stratégie d'entreprise justement?

En fait, on avait une trame de travail qui a été faite par un des associé non-gérant qui avait présenté le contexte de l'entreprise, en présentant les forces et les faiblesses de chacun et les orientations, pour savoir qui peut faire quoi et comment on va organiser pour que ça fonctionne au mieux. Donc ce document nous a servi de base de travail, il y avait des idées, des propositions, la personne imposait pas du tout son choix mais c'était plus une base de travail soumise à la discussion pour pouvoir échanger et se positionner. D'abord on a positionné l'entreprise dans son contexte global: qu'est ce que l'entreprise fait? Qu'est-ce qu'on veut qu'elle fasse? Et puis ensuite on a discuté sur la situation de chacun.

Qui avait fait ce document?

C'est Vincent. Selon moi c'est une initiative personnelle, il est impliqué, il assure bien son rôle d'associé, c'est ce qu'on peut attendre d'un associé c'est donner son avis, donner sa vision des choses et essayer de faire avancer le projet.

T'as eu le temps d'en faire des propositions toi ou t'as été pris de cours?

Par rapport à ma situation, où je venais d'arriver, c'était pas à moi de dire on va s'orienter vers tel truc, on va faire ci, on va faire ça, donc en terme de propositions j'ai parlé de ma situation personnelle mais j'ai pas fait des grosses propositions en terme de stratégie de l'entreprise. J'ai été accepté en tant qu'associé mais je considère pas que tout de suite en arrivant je dois imposer. Enfin pas imposer, je donne mon point de vue mais je me suis dit c'est trop tôt pour que moi je décide quelque chose à propos de la stratégie d'entreprise. Donc comme tout le monde j'ai dit ce que je faisais, ce que j'ai envie de faire et j'ai proposé des petites améliorations par rapport à mon poste.

C'est-à-dire?

Par rapport à l'heure actuelle je dois plus me focaliser sur les aspects commerciaux, les projets que je gère ce sont des projets que j'ai signé. Aujourd'hui ça serait plus intéressant de continuer à gérer les projets que je gère aujourd'hui et que je fasse plus de commercial, donc que potentiellement les projets que je gagne puissent être gérés par d'autres chefs de projets. Mais faut pas non plus que je sois le seul à porter l'activité commerciale de l'entreprise, les personnes avant que j'arrive qui faisaient du commercial continuent à en faire en fait. Valérie et Jean-Pierre en faisaient. Donc de toute façon ils gèrent leur client, ils leur font un devis s'ils demandent mais c'est pour les nouveaux dossiers si moi j'ai pas le temps de tout gérer. La double casquette dans mon poste m'a bien plu, pouvoir suivre un client jusqu'au bout, le conseiller, recadrer les choses et suivre précisément ce qui avait été fait, c'est intéressant humainement, moi ce qui m'intéresse c'est aussi d'être en relation avec le client et puis au final qu'il soit content.

Depuis le début tu me dis que c'est en adéquation avec tes valeurs, ta vision des choses mais c'est quoi justement tes valeurs et cette visions des choses?

Plutôt que chacun pour sa gueule c'est tous ensemble pour aller plus loin! (rires)

C'est en termes de projet commun?

En terme de projet collectif, défendre quelque chose, et puis par exemple les salaires, dans certaines entreprises les ratios de salaire entre celui qui est tout en bas de l'échelle et celui qui est tout en haut ça devient complètement démesuré! Au niveau de la SCOP c'est difficile de se comparer, nous dans notre région on est une petite entreprise mais dans des grandes entreprises SCOP comme chèques déjeuners il ne va pas y avoir un ratio de 1à70 entre celui qui est payé le moins et celui qui est payé le plus. Donc pour moi la SCOP c'est aussi cette forme d'égalité, il y a des gens qui sont payés plus des gens qui sont payés moins, par rapport à ce que chacun fait ou sait faire, enfin ça je sais pas vraiment l'expliquer. Moi en terme de salaire et avantages que j'avais, j'ai accepté de diviser mon salaire par 2 quasiment, j'ai abandonné la voiture de fonction. J'ai refusé un poste où ils me proposaient beaucoup (60 000 euros bruts à l'année avec une partie fixe et une partie variable en fonction des objectifs remplis), bon j'avais demandé plus que ce que je gagnais avant, c'est une proposition que j'ai refusé parce que peut-être qu'au bout de 3 mois ça se serait mal passé, ils m'auraient dégagé sans aucun scrupule. Chez CRÉAWEB c'est la seule boîte où quand ils m'ont demandé combien tu veux gagner j'ai dit: « toute façon ce que je gagnais c'est beaucoup trop donc faites moi une proposition et puis on en discutera. » A CRÉAWEB le salaire est fixe, ils m'ont dit: « on n'a jamais vraiment recruté de commercial on sait pas trop comment ça fonctionne », il n'y a pas de système de primes peut-être ça pourra être mis en place dans la mesure du raisonnable.

Donc pour toi tu préférerais un fonctionnement en phase avec tes valeurs plutôt qu'un gros salaire?

Oui, quand j'ai relu mes rapports de stage, mon mémoire, sur ce que je voulais faire c'était plutôt faire un truc qui me plait, être heureux le matin en allant bosser plutôt que de gagner plein de thunes. Bon j'ai changé d'orientation et je me suis retrouvé dans un milieu où tu peux vite gagner beaucoup et je me suis pas plaint de gagner plus, sans être non plus complètement flambeur, j'ai pas beaucoup changé mon niveau de vie. J'avais pas le besoin de gagner plus ça s'est imposé à moi. Quand je vois mes potes je gagne deux fois plus qu'eux. Et même pendant ma période de chômage quand j'essayais de monter le projet d'entreprise, je gagnais plus qu'eux en travaillant. Et même en allant travailler chez CRÉAWEB j'ai perdu un peu par rapport à ce que je touchais au chômage. Donc pour moi c'était vraiment une démarche fondée et profonde.

Pour toi la SCOP c'est un projet collectif et un système plus égalitaire au niveau salarial?

Oui, système égalitaire qui fait partie du système coopératif, dès lors que tu as une part ou 10parts tu as une voix dans les décisions. Après attention, tout le monde gagne pas le même salaire hein, ça dépend je pense des responsabilités, à CRÉAWEB la hiérarchie est pas trop présente mais dans des plus grosses boîte la hiérarchie doit être plus visible même si au final l'associé lambda va avoir autant de pouvoir de décision que le grand patron. Mais au quotidien le grand patron doit avoir des compétences que n'ont pas forcément les employés lambda (gestion, capacité de travail etc...). Et puis même si tout le monde savait faire de la gestion ça n'a aucun sens que tout le monde en fasse, si tout le monde sait faire une facture ça n'a aucun sens que tout le monde fasse des factures.

Dernière question,...ton âge!

27 ans.

ENTRETIEN AVEC VINCENT (avril 2011)

Je voudrais que tu me racontes comment tu en es venu à travailler chez CRÉAWEB, tes études, si tu as eu d'autres emplois avant etc...

J'ai eu mon bac en 1995 (économique et social), de 1995 à 1998 j'ai fait science po Grenoble, 1998-1999 j'ai fait un DEA de socio à Toulouse. Ensuite de 99 à 2002 j'ai pas d'activité fixe, établie, 2002-2007 j'ai eu un poste d'emploi jeune à l'université de Valenciennes comme technicien multimédias et j'en ai profité pour faire une formation en informatique qui était offerte comme possibilité dans le cadre de l'emploi jeune.

C'est là que tu t'es formé à l'informatique? Tu avais déjà des connaissances?

Oui, en fait entre 99 et 2002 j'ai approfondi l'informatique, je suis venu à l'informatique via la musique, je faisais de la musique assistée par ordinateur et donc la partie ordinateur m'a bien plu. Dans le cadre de l'emploi jeune donc j'ai fait ma formation et j'ai aussi été formateur, en bureautique, en internet des choses comme ça, notamment auprès de personnes plus âgées que moi qui étaient en reconversion. Je travaillais à l'IUT de Valenciennes pour la formation continue, c'est pour ça que j'avais beaucoup d'adultes étudiants. Ensuite j'ai fait une licence en informatique à Lens parce que je suis venu à l'informatique en autodidacte, j'ai fait une formation continue mais je voulais un vrai diplôme pour finaliser le truc, où j'aurai un examen sur toutes mes connaissances pour avoir un cadre théorique en fait et un diplôme. Après je suis rentré à CRÉAWEB en décembre 2008. j'ai cherché du boulot direct après la licence surtout que je savais que j'allais avoir une fille donc ça m'a motivé d'autant plus à chercher du boulot.

Et comment t'as fait pour trouver CRÉAWEB? Tu regardais les annonces?

Oui, ils passaient une annonce au moment où je cherchais du boulot. En fait j'avais une liste, j'avais regardé pendant ma licence les entreprises qui pourraient m'intéresser. Bon, je suis bien de gauche, j'ai eu, quand j'étais à science po, un passé syndical, j'ai été dans des organisations politiques bref je voulais pas travailler dans l'informatique dans un cadre où ça aurait pas été utile. Beaucoup débouchent dans des banques, des assurances où tu manipules des données sur les gens pour faire faire du profit à d'autres personnes. Donc j'avais une liste d'entreprises qui me convenait et quand j'ai vu qu'ils cherchaient quelqu'un j'ai foncé et ça a marché. Ça s'est bien passé.

Tu peux me détailler tous les engagements que tu as eu depuis le début?

Dans le cadre de science po j'ai été syndicaliste à l'UNEF, j'ai été dans les jeunes communistes révolutionnaires, ça a duré 2 ans où j'ai été fort impliqué, ça a démarré avec le mouvement social de 95. J'ai fait mon mémoire sur le féminisme dans les organisations politiques d'extrême gauche.

C'est pas courant pour un homme!

J'avais des copines dans les organisations qui découvraient la pensée féministe et du coup je me suis questionné, elles remettaient en cause le fonctionnement de l'organisation localement. Du coup j'ai extrapolé, comment depuis les années 1970 se sont imbriqués le mouvement féministe et l'extrême gauche. J'ai arrêté la socio parce que je me suis posé la

question comme pour l'informatique, travailler oui mais pourquoi faire? Comment être utile? Parce que tu peux très bien travailler pour un patron et manipuler des données produire des statistiques pour améliorer les rendements.

Et aujourd'hui t'es engagé dans quelque chose?

Dans rien du tout, j'essaie de vivre en accord avec mes convictions et suites à mes diverses expériences j'ai un peu de mal avec le fonctionnement des organisations, le mémoire n'a rien arrangé parce que les problématique en terme de féminisme sont pas les seules, il y a le racisme, les minorités etc... Par exemple je me suis retrouvé en tant qu'étudiant avec papa maman qui me payaient mes études à militer dans le mouvement des chômeurs à expliquer à ces chômeurs quelle devait être leur ligne politique, sur le moment j'étais mal à l'aise sans savoir pourquoi et après je me suis rendu compte qu'en fait j'avais pas ma place, j'étais pas concerné par le truc. Bon après il y a aussi une question de temps, j'ai une petite fille on a acheté une maison, il y a pas mal de travaux à faire. Sinon je suis dans une AMAP, j'aime autant faire du local, même si c'est un peu loin donc finalement le bilan carbone est pas génial. Faire des choses au niveau local qui sont cohérentes, efficaces, tu peux pas trop reprocher quoi que ce soit aux AMAP, alors que les organisations j'ai un peu du mal. Pour en revenir à CRÉAWEB j'essaie d'être en cohérence avec tout ça, le projet de l'entreprise dans le secteur de l'ESS c'est super motivant pour moi. J'ai pas l'impression d'être nuisible dans mon travail.

C'est quoi pour toi un travail nuisible? Les banquiers?

Oui et puis par exemple chauffeur de camion tu pollues toute la journée, j'aimerais pas être à sa place, torturé tout le temps. Bien sûr si on veut être extrémiste on peut dire on fait de l'informatique ça dépense de l'énergie mais je pense que la plus-value est intéressante en terme social.

Sinon tes parents ils sont engagés ou ils ont été engagés dans quelque chose?

Mon père était au PSU et ma mère syndicaliste, elle a fait mai 68 et elle était assistante sociale.

Il faisait quoi comme métier ton père?

Il était prof de biologie.

Est-ce que tu peux m'expliquer ton travail concret à CRÉAWEB?

Je suis administrateur système et réseaux, je gère principalement tout ce qui est hébergement des sites internet chez une société à Roubaix qui nous loue des pc pour vulgariser, ils tournent, branchés 24/24h et moi je m'occupe de les configurer, de les monitorer c'est-à-dire de vérifier que tout se passe bien et puis d'installer les différents sites qu'on héberge. Il y a aussi tout ce qui est nom de domaine, les gens achètent des noms de domaine par exemple observatoire des agendas 21.org donc on enregistre le nom et moi je m'arrange pour que ça arrive sur le bon site. En fait il y a un registre international pour les noms de domaine et il y a des bureaux auprès desquels tu peux acheter des noms de domaine.

D'accord, je connais pas du tout tout ça!

Une fois acheté, au niveau du système le DNS (domaine name server) tu configures le nom pour qu'il aille vers telle adresse IP. C'est comme un numéro de téléphone qu'a chaque ordinateur. Quand tu vas sur un site et que ça marche pas généralement c'est au niveau de l'administration-système qu'il y a un problème, des fois ça mouline, c'est long à charger, souvent c'est un problème sur le réseau, sur les machines. En parallèle à tout ça je fais un peu de développement en fait.

Pas d'intégration?

Non, je suis complètement non graphiste. Je suis mauvais dès qu'il faut manipuler des couleurs.

Et par rapport au sociétariat, toi quand t'avais choisi CRÉAWEB c'est cet aspect qui te plaisait de la coopérative?

Oui alors j'avais entendu parler des coopératives mais je connaissais pas le fonctionnement exact, je me doutais qu'il y avait une participation des salariés mais je ne savais quelles étaient les modalités précises. Je me suis vite renseigné et j'ai trouvé que ça me convenait très bien. J'ai attendu un an et je suis devenu sociétaire.

On m'a dit que pour la dernière réunion d'associés tu as fait un document, c'est toi qui pris l'initiative ou on te l'a demandé?

Non, je l'ai fait spontanément. Tu es au courant que Jean-Pierre va partir de la scop, ça pose pas mal de problème en terme d'organisation, il assure la coordination de la production, il est aussi chef de projet, il est la personne reconnue et qui a des réseaux, c'est aussi la personne qui est capable d'avoir un discours d'accompagnement pour organiser la communication d'associations ou d'entreprises qui nous sollicitent. Donc j'ai listé ses compétences et les compétences de chacun dans la boîte, mais c'était mon point de vue subjectif, pour voir un peu comment on pourrait se réorganiser, tout en prenant en compte les aspirations de chacun.

Et donc ce document était une base de travail pour que tout le monde en discute après?

Oui voilà, c'est un peu lié à mon caractère mais j'aime pas qu'on tourne autour du pot, que les problèmes soient pas posés donc je pose les problèmes même si c'est pas de la bonne façon au moins ça permet de partir d'une base. Même moi 15 jours après j'étais plus d'accord avec certaines choses que j'avais écrites, je pensais qu'on pouvait s'en sortir sans recruter mais bon finalement on va sans doute recruter quand même.

D'accord. J'essaie un peu de voir les différentes propositions faites, comme Bertrand avec sa grille salariale.

On est libre de proposer ce qu'on veut. Les réunions d'associés c'est souvent Jean-Pierre qui les mène, qui propose, qui clôt éventuellement les débats, etc... Donc faut qu'on se responsabilise chacun s'il s'en va. Quelque part je dirai que ce n'est pas étonnant si des choses construites émanent de Bertrand et de moi parce qu'on a l'habitude d'avoir fait des réunions et de décider à la fin et c'est un peu ce qui manque à CRÉAWEB, ça peut

s'expliquer par le fait que les personnes ont pas l'habitude de se réunir pour aboutir sur quelque chose. Là on aboutit pas toujours à quelque chose d'actée, de voté, c'est un petit manque je constate. Et puis on a l'obligation d'être efficaces, parce que les réunions se font sur le temps de travail plus on on passe de temps à discuter sans aboutir à quelque chose de constructif plus on perd de sous quelque part.

Et les réunions de production? On m'a dit que là il n'y en avait plus beaucoup, mais ça se passe comment sinon?

Oui, c'est irrégulier. Pareil, souvent c'est Jean-Pierre qui mène, c'est son rôle de coordinateur. Mais Jean-Pierre cumulait un certain nombre de casquettes diverses et variées ce qui fait que, il le disait lui-même, il arrivait pas forcément à être bon partout, on peut pas lui reprocher. A certains moments il avait plus de temps et peut-être plus l'envie de faire des réunions de production mais c'était pas tout le temps possible. Je suis à fond pour la discussion, à 300% pour la démocratie mais à un moment faut qu'on travaille. Si on pouvait être payé à discuter moi je serai pour mais c'est pas le cas, faut être responsable, on est livré à nous-mêmes en tant que scop, faut pas oublier qu'il faut produire. On met à plat le planning dans ce genre de réunion.

D'accord. Donc faudra répartir toutes les casquettes de Jean-Pierre que ce soit pour mener à bien réunion de production ou d'associés et toutes ses autres casquettes.

Oui c'était l'objet du document. Et puis par exemple j'ai proposé de faire évoluer mon poste. Je suis arrivé après une période où il n'y a pas eu vraiment d'administrateur, c'est les salariés qui s'y connaissaient qui avaient un peu géré et donc c'était le chaos en terme d'hébergement, je suis en train de finir la phase où je remets en ordre l'architecture du réseau etc...Après quand tout tourne il y a plus grand chose à faire du coup ça va me libérer du temps donc j'ai proposé de récupérer une grande partie de la maintenance qui est quelque chose qui prend énormément de temps dans la boîte. En fait faut gérer quand il y a des bugs, des trucs pas tout à fait finis et tout le monde s'en chargeait de cette tâche. Les clients appelaient, le chef de projet prenait la demande et allait voir un développeur qui lui-même travaillait donc s'interrompait pour regarder. On a constaté une énorme perte de temps à gérer toutes les petites demandes (améliorer la productivité) du genre c'est mal centré. Du coup l'idée c'est de rationaliser ça, que moi je prenne cette tâche de maintenance en plus de surveiller les serveurs, le réseau. J'arrange le truc en direct si je peux et si je peux pas je délègue en fonction des possibilités de chacun. Et puis la différence c'est que comme c'était Jean-Pierre, Valérie voire Evelyne qui prenaient ce genre d'appels ils avaient pas forcément la connaissance technique savoir ce que ça impliquait derrière tel ou tel problème. Moi je peux pas tout résoudre mais au moins voir d'où vient le problème. L'idée c'était aussi de libérer du temps pour Anthony et Bertrand qui étaient très sollicités par ce genre de travaux pour que eux puissent prendre davantage de responsabilité en terme de gestion de projet puisque Anthony a un peu cette formation là de base et Bertrand libérer du temps pour le graphisme aussi. Sachant que les deux n'ont pas le même bagage en terme de gestion de projet que Valérie qui est plutôt éditorial, communicationnel, etc...Donc ça serait sur certains projets qui sont plus techniques où le client a des attentes techniques fortes et moins du genre à pas savoir ce qu'il veut. En fait ce qui va nous manquer avec Jean-Pierre c'est des personnes capables de prendre en main les clients, les gens qui savent pas trop ce qu'ils veulent, ils connaissent pas les outils, l'ergonomie etc...Et dans notre projet d'entreprise on a envie de faire des sites sur mesure donc voilà c'est pas toujours simple.

Oui c'est une expertise qui s'en va avec le départ de Jean-Pierre.

Oui. Et donc là on va faire un peu de recrutement, sachant que Valérie aussi a dit qu'elle pourrait s'en aller. C'est pas la première fois qu'elle en parle mais là 'est plus formalisé. Mais ni elle ni Jean-Pierre sont dans l'optique de partir en claquant la porte. Jean-Pierre va partir progressivement, en juin surement alors qu'au départ c'était prévu mars-avril. Après ça sera jamais du remplacement poste par poste, les deux ce qu'on leur a reproché c'est sans doute un manque de connaissances techniques mais en même temps ce sont les deux personnes capables de faire la partie accompagnement, définition de la politique éditoriale sur les projets. Tous les deux avaient plus le même genre de profil.

Donc la question ça va être de savoir si vous embauchez quelqu'un avec ce genre de profil ou plus technique ou les deux?

Oui alors on est dans une structure où on a pas des salaires mirobolants et donc trouver quelqu'un qui soit technique et en même temps fort en communication, on y arrivera pas. C'est un peu notre problématique.

Question un peu vaste, comment tu vois la scop? Qu'est-ce que ça représente pour toi si tu devais résumer?

J'aime bien le fait que les salariés aient un droit sur ce qu'ils décident de produire déjà, lors de chaque AG on remet à plat le projet économique de l'entreprise. Ensuite je trouve ça bien de pouvoir mettre un peu de capital dans ta boîte sachant que c'est utile et que tu pourras le retrouver un jour. Il y a aussi le fait qu'on ait pas un patron qui s'en mette plein les poches et qui a une autorité sur toi, du genre fais-ci fais ça, même s'il y a un moment où je finissais très tard, je savais pourquoi, c'était de l'auto-exploitation, je le voulais bien, je me sentais responsabilisé, c'était pas quelqu'un qui m'exploitait. Là c'est pas quelqu'un d'autre qui va avoir les fruits de ce travail ça a un côté plus sain. Des fois la casquette de salarié et celle d'associé sont un peu antinomiques, quand je restai tard le soir c'était en tant qu'associé plutôt qu'en tant que salarié. Quand on décide à la fin d'une AG comment on répartit les résultats, on s'est retrouvé là à remettre beaucoup de sous dans l'entreprise parce qu'on s'inquiète un peu pour l'avenir et on va en mettre moins dans la participation salariale.

(discussion sur la dernière AG avec la clé de répartition) moi j'ai envie que ce soit de la démocratie intégrale, la prise de décision, et les gérants auraient plus, pour moi, un rôle de rédaction d'ordre du jour et fixer le calendrier décisionnel. C'est ma vision de la gérance, ça se passe pas tout à fait comme ça. Les décisions doivent être collectives, comme quand tu votes lors d'un référendum, tu prévois le truc, la date et donc tu t'informes pour pouvoir prendre la bonne décision.

Du coup ça suppose que tout le monde soit informé du truc à débattre, tu vas pas prendre de décision sur un truc que tu connais pas. D'ailleurs est-ce que les gens arrivent à prendre la parole sur tout, à participer?

Ça dépend, il y en a qu'on entend plus que d'autres! Et pourtant c'est pas faute d'avoir des idées, en réunion d'AG il dit rien Anthony alors qu'on discute souvent de façon informelle, il en a des idées. Est-ce que c'est parce que Jean-Pierre est un peu trop directif pendant les réunions? Ou est-ce que c'est parce que les trucs sont pas intéressants?

Il me faut ton âge!

J'ai 33ans.