

...**Et** qu'est-ce  
que **ça**  
change ?



**RÉCIT**  
DE CHERBAI



Les dossiers de l'**économie sociale**

Ce texte a servi de matière première à la réalisation d'une étude intitulée  
**«... Et qu'est-ce que ça change ? Récits de l'économie sociale »**,  
éditée par SAW-B et Inter-Mondes en décembre 2014.



### **CHERBAI - Une entreprise « commune » - RECIT**

Texte suscité, transcrit et mis en forme par Quentin Mortier (SAW-B) et Marc Totté (Inter-Mondes), sur base des rencontres organisées entre avril 2013 et avril 2014, auxquelles ont participé Laurent Barvaux, Mathieu Chable, Frédéric Parmentier, Renaud Durllet et Pierre Antoine de la coopérative Cherbai.



Editrice responsable : Marie-Caroline Collard  
Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises  
42/6, rue de Monceau-Fontaine  
6031 Monceau-sur-Sambre  
T. : 071 53 28 30 • F. : 071 53 28 31

Rédaction : Quentin Mortier (SAW-B), en collaboration avec  
Philippe De Leener et Marc Totté (Inter-Mondes)  
Relecture : Frédérique Konstantatos, Barbara Garbarczyk, Marie-Caroline  
Collard, Véronique Huens, Laurence Plumier pour SAW-B,  
Philippe De Leener et Marc Totté pour Inter-Mondes  
Mise en page : Estelle Mahieu  
Crédits photo : Les images utilisées ont été sélectionnées  
parmi les images libres de droit disponibles sur internet

**Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles**

Prix total : 15 euros  
2014, n° 08  
ISBN : 978-2-9600795-6-2



# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	5
Quel est l'intérêt des associés de Cherbai pour la démarche de RECIT ? ....	6
Quelle évaluation du processus ? .....	6
Qui met en commun ? Qui constitue le collectif, la « communauté » ?.....	9
Entre deux collectifs, trente ans passent.....	9
Les absents sont toujours plus présents qu'on ne le pense .....	10
Comment est née la coopérative ?	
Quelles sont les idées qui président à la création ?.....	11
Le mode d'entrée et de sortie dans l'entreprise .....	12
Un organigramme simple et quelques principes de gouvernance ....	13
Qu'est ce qui est mis en commun ?	
Quelles sont les ressources partagées ?.....	15
On est plus fort ensemble que seul ! .....	15
La tension entre prévision et réalisation .....	16
Le droit à l'apprentissage .....	17
Comment mettre en commun ? Quelles règles élaborer ensemble ?	
Quelles valeurs concrétiser ?.....	19
L'organisation, ses valeurs et ses règles.....	19
Modes formels et informels d'arrangements .....	20
Quels sont les effets de cette mise en commun ? .....	22
Les dispositifs et dispositions facilitant	
les interactions entre travailleurs .....	22
Quelle forme de rémunération ? .....	23
De l'importance d'accorder ses violons .....	24
Gestion des changements.....	25
La ligne historique de Cherbai .....	27
Quels changements à venir ?.....	29
Quelle influence de l'expérience Cherbai dans la vie ? .....	30

## INTRODUCTION

La société coopérative Cherbai, située à Harsin, près de Marche-en-Famenne, a été parmi celles qui ont accepté la proposition de construire un récit.

Une rencontre préalable s'est tenue, réunissant Quentin Mortier de SAW-B et Pierre Antoine de Cherbai, pour présenter, de vive voix, la démarche proposée et entendre comment elle pouvait intéresser l'entreprise et ses acteurs. Il en est ressorti que le moment pouvait être opportun, étant donné le départ prochain à la pension de Pierre Antoine qui est un des fondateurs de la coopérative. La question de la transmission de ce qu'est réellement Cherbai, aussi bien en interne entre les travailleurs déjà là, qu'en externe vis-à-vis de nouveaux arrivants, a été alors discutée. Il a été jugé que la démarche « RECIT » pouvait aider à mieux réussir cette transmission.

Quatre rencontres de deux à trois heures se sont ensuite tenues au siège de Cherbai entre avril et juillet 2013. Marc Totté, de Inter-Mondes, et Quentin Mortier, de SAW-B, ont à chaque fois co-animé ces rencontres. Les membres de la coopérative présents ont été : **Laurent Barvaux, Mathieu Chable, Frédéric Parmentier, Renaud Durlet et Pierre Antoine**. Chaque rencontre a été enregistrée. Un compte-rendu de la rencontre a été produit à chaque fois par les animateurs. Les deuxième, troisième et quatrième rencontres ont débuté par la lecture du texte ainsi produit, son commentaire et son éventuelle correction. Le texte qui suit est un produit encore différent puisqu'il a été écrit sur base de l'ensemble des notes produites au fur et à mesure. Sa matière est exclusivement constituée de ce qui a été entendu, enregistré, éventuellement observé, au cours des cinq rencontres entre le collectif constitué au sein de Cherbai et le collectif des deux animateurs de SAW-B et Inter-Mondes. Il a été soumis à l'approbation de l'entreprise, qui en a accepté la diffusion.

## Quel est l'intérêt des associés de Cherbai pour la démarche de RECIT ?

**A priori, les manifestations d'intérêt pour le projet ont été les suivantes :**

- « La forme est un peu celle des réunions que le groupe tient/a tenu, elle est donc assez familière ».
- « Sur le fond, il paraît intéressant de s'entendre les uns les autres. On sait qu'on est d'accord mais c'est quand même chouette de se le redire et de le mettre sur papier ».
- « Le résultat final pourra éventuellement être utile vis-à-vis de nouveaux arrivés ou nouveaux candidats à qui l'entreprise pourra ainsi être dévoilée ».

AVANT

APRES

## Quelle évaluation du processus ?

**A posteriori, l'évaluation suivante du processus de production du récit a été faite :**

- « Ce qui est intéressant, c'est de se remettre en question, de revoir notre fonctionnement. On n'a pas assez de réunions, on ne prend pas assez le temps de faire des réunions, d'où l'intérêt de cette démarche-ci. C'est une manière de se recentrer sur notre fonctionnement ».
- « Ça pourrait induire des changements, c'est un outil de travail ».
- « C'est une sorte de résumé, de carte de visite, c'est un peu la carte de visite type du fonctionnement de Cherbai ».
- « J'ai appris des choses de mes collègues, ce qu'ils ont pensé, pour le futur proche de l'entreprise. C'est une bonne chose. C'est bien de savoir comment a grandi Cherbai depuis sa naissance et comment faire pour que ça continue comme ça ».
- « Je ne savais pas tout ce qui s'était passé avant mon arrivée. Ça apprend comment vit Cherbai, ce qui a été fait et ce qui est encore à faire ».
- « Il était intéressant de prendre du recul, de réfléchir sur des choses quotidiennes, d'avoir les questions des animateurs, ce qui soulève, ce qui souligne les choses. On n'a pas perdu notre temps. Il y a beaucoup d'acquis dès à présent. Le principal s'est vécu dans les rencontres au cours desquelles le récit s'est forgé ».

Seules la structure du récit et la forme finale du texte ont donc été apportées par les animateurs. En cours de route, la question du commun, de la mise en commun s'est peu à peu imposée comme une question centrale. A posteriori, nous avons donc décidé de structurer ce récit en quatre parties, toutes relatives à cette question.

**Les quatre parties sont les suivantes :**

- la première partie est relative au collectif, aux personnes qui acceptent de mettre en commun, d'alimenter le commun et d'être alimenté par lui, en d'autres termes à la « communauté » ainsi constituée (le terme « communauté » est à prendre au sens d'un groupe de personnes ayant des intérêts communs) ;
- la deuxième partie est relative à ce qui est mis en commun, aux ressources partagées ;
- la troisième partie est relative à la manière de mettre en commun, aux règles élaborées, éventuellement transgressées ou, le plus souvent, respectées par le collectif ;
- la quatrième partie est relative aux effets observés de cette mise en commun.

En d'autres termes, le récit répond à la question : « Qui met quoi en commun et comment, avec quels effets ? ».

## QUI MET EN COMMUN ? QUI CONSTITUE LE COLLECTIF, LA « COMMUNAUTÉ » ?

---

### 1. Entre deux collectifs, trente ans passent

Le groupe qui s'est réuni à quatre reprises pour contribuer à co-produire ce récit est à la fois très diversifié et très uni. Les anciennetés au sein de l'entreprise sont variables, allant de quelques années à plusieurs décennies. Un des trois fondateurs est toujours présent au sein du groupe. D'autres sont rentrés plus récemment, la plupart *a priori* attirés davantage par le métier que par l'esprit coopératif. Tous possèdent au moins une part de la coopérative, certains ont été engagés sous statut d'ouvrier, d'autres sont rentrés ou devenus associés (sous statut d'indépendant). Les tâches des uns et des autres sont diverses. Chacun est apparemment capable de les mener toutes mais une certaine spécialisation s'est aussi faite jour, avec le temps, du fait des compétences, des caractères mais aussi des envies des uns et des autres. Frédéric maîtrise le laquage. Laurent, qui a été associé puis a demandé à passer sous statut d'ouvrier, est récemment redevenu indépendant. Il s'occupe des menuiseries intérieures. Mathieu orchestre les devis pour les clients et les commandes auprès des fournisseurs. Pierre mène à bien davantage de tâches administratives et s'occupe de la menuiserie extérieure, tout en passant le flambeau à Renaud, qui est récemment devenu associé.

Notons que certains travailleurs de Cherbai (qui compte sept associés actifs et un salarié) n'ont pas voulu ou pu participer à la démarche RECIT. Ces personnes, spécialisées dans la rénovation de bâtiments, sont fréquemment sur chantiers et n'ont pas la même disponibilité que les menuisiers effectivement réunis qui travaillent plus souvent en atelier.

Plus de trente ans auparavant, c'est un groupe de trois personnes qui fondèrent la coopérative. Ces trois personnes se connaissaient deux à deux. Pierre Antoine et un autre fondateur avaient fait leur service civil ensemble en Belgique et avaient déjà travaillé ensemble, sur chantier. Cette deuxième personne connaissait bien le troisième « larron ». Les deux derniers avaient

aussi le projet de fonder une communauté de vie, ensemble et avec d'autres. Pierre n'était pas dans ce projet de communauté mais est venu habiter dans la région à l'occasion de la fondation de la coopérative. Ces trois fondateurs ont intéressé quatre autres personnes, parmi leurs connaissances et proches, pour passer l'acte de constitution devant notaire.

## 2. Les absents sont toujours plus présents qu'on ne le pense

Entre ces deux moments et la constitution de ces deux groupes, le temps a passé mais aussi un grand nombre de personnes qui ont un jour travaillé pour Cherbai. Ces absents sont en fait très présents dans les réflexions des membres du groupe. C'est que toutes ces personnes ont d'une manière ou d'une autre influencé l'entreprise, ce qu'elle est devenue et donc aussi le collectif de ceux qui sont restés. Parmi ces absents, il y a :

- les fondateurs qui ne travaillent pas pour la coopérative, dont certains sont restés membres, de l'AG ou du CA, d'autres pas ;
- les travailleurs qui ont exercé à un moment donné leur métier pour Cherbai, dans l'une ou l'autre des activités qui se sont succédées (outre la menuiserie qui est restée tout en évoluant quant aux produits, Cherbai a exercé les activités de placement de toiture, placement de portes en aluminium, production de plants de pomme de terre).

Comme nous le verrons plus loin, de nombreux changements ont été induits par des idées portées par certaines de ces personnes qui ne sont plus présentes au sein de Cherbai. A côté évidemment des changements apportés par les membres actuels, individuellement ou collectivement.

## 3. Comment est née la coopérative ? Quelles sont les idées qui président à la création ?

A l'origine de la coopérative, il y a une volonté de travailler ensemble mais sous une forme différente, notamment en évitant toute hiérarchie au sein de l'équipe. Ce sont trois personnes qui ont des compétences complémentaires et qui se disent : travaillons ensemble et autrement, partageons un même endroit, amenons chacun notre pierre à l'édifice. Ce n'est pas forcément en réaction, par exemple à ce qu'ils auraient vécu ailleurs avant. C'est plutôt une interprétation de la vie, d'une meilleure manière de vivre et de travailler ou, du moins, d'une manière alternative. C'est une réponse à leurs besoins. Travailler et vivre différemment. Les finalités de l'entreprise peuvent être vues comme assez normales (c'est un but commercial ou productif) mais les moyens à mettre en œuvre sont originaux.

*« Au démarrage de la coopérative, un point important était d'avoir accès à d'autres vies que la seule vie professionnelle. On a des enfants, la vie de famille est importante. Tout ne doit pas être consacré au boulot comme souvent le font les indépendants. C'était un parti pris très important au départ, celui d'avoir une vie de travail et, à côté, une vie qui soit épanouissante. Ne pas se laisser envahir par le travail »,* explique Pierre à ses collègues plus jeunes. Pierre est sociologue de formation et est intéressé par les formes d'organisation du travail, par d'autres façons de concevoir le « vivre ensemble ». L'alternative était plutôt entre travailler seul comme indépendant ou travailler ensemble en coopérative<sup>(1)</sup>. Les fondateurs ont voulu faire une entreprise ensemble, avec une entente sur une manière de travailler qui leur était propre et qui leur plaisait. Aujourd'hui se pose la question du devoir de continuité. Les personnes qui ont rejoint la coopérative depuis lors sont intéressées par ce type de gestion. Qu'ils aient ou non eu une expérience dans des entreprises classiques, ils veulent vivre et travailler différemment. Mais ce n'est pas forcément ce qui les a amenés au sein de l'entreprise. Parfois, cette dimension est une découverte faite *in situ*, chemin faisant. Même si la manière de travailler peut être explicitée avant l'engagement, ce n'est qu'une fois expérimentée qu'on peut réellement s'en rendre compte.

A la question de ce qu'il reste des principes de départ à l'heure d'aujourd'hui, le constat est fait que la majeure partie de son temps de vie est passé au sein de son entreprise, avec ses collègues plutôt qu'avec sa famille. Le travail et la vie privée sont imbriqués. « Si je vais sur chantier, il m'arrive de me dire à 4 h du mat : "qu'est-ce que j'ai oublié ?" », explique Mathieu. Il arrive aussi que des clients appellent le week-end. Mais il peut aussi arriver de travailler

le 1<sup>er</sup> mai pour finir un chantier. Et de se débrouiller pour récupérer un autre jour. C'est possible dans une société comme celle-ci mais pas toujours dans une société ordinaire. Dans certaines sociétés, on oblige les travailleurs à être accessibles par téléphone durant leurs vacances. Ici, les limites sont données par les travailleurs eux-mêmes. Certains travailleurs sont contactables durant leurs congés, d'autres pas. Un indépendant travaille 6 jours sur 7. Ici, on n'en est pas là mais chacun peut accepter de laisser quelque peu le travail déborder sur sa vie privée. Même s'il est très rare de travailler les samedis et dimanches. On se situerait quelque part entre le modèle du fonctionnaire et celui de l'esclave du travail. Il y a une certaine souplesse, dans les deux sens.

#### 4. Le mode d'entrée et de sortie dans l'entreprise

Une personne évoquera dans sa présentation, lors du premier tour de parole (sur le thème « *Qui suis-je comme personne, travailleur, et citoyen ?* ») le fait qu'elle est rentrée « par hasard » dans l'entreprise. Qu'est-ce à dire ? Que le mode de recrutement est plutôt informel, basé sur les relations entre les sociétaires et d'autres personnes, entre l'entreprise et des personnes de passage (personne ayant fait un stage, personne habitant la région et ayant été jobiste au sein de l'entreprise, etc.). Le recrutement par voie officielle (annonce, examen des candidatures, etc.) n'a pas ou plus lieu d'être. Les expériences faites montrent qu'il est très difficile de trouver de cette manière des candidats qui cadrent avec l'esprit de la coopérative. Mais le fait de privilégier le recrutement par connaissance ne le garantit pas plus. Finalement, il semble que la coopérative ait choisi d'intégrer de nouveaux membres par une sorte de cooptation. Les personnes qui s'approchent d'une manière ou d'une autre de la coopérative, qui testent la possibilité de s'y intégrer peuvent finalement y rester si l'occasion se présente et que chacune des deux parties (ceux qui en sont et ceux qui pourraient en être aussi) le pense possible et le décide.

Depuis 10 ans, le groupe des travailleurs est assez stable. Pierre tient à dire que les personnes qui ont quitté l'entreprise l'ont fait de leur plein gré, sauf pour une personne. Certains travailleurs ont par exemple décidé un jour de construire leur propre maison. Certains d'entre eux sont, pourrait-on dire, « restés enfermés dedans », plutôt que de revenir dans la maison commune, Cherbai...

#### 5. Un organigramme simple et quelques principes de gouvernance

Juridiquement parlant, Cherbai est une société coopérative. Les premiers coopérateurs sont les fondateurs et leurs proches. Certains ont quitté, d'autres sont restés membres. Les travailleurs actuels sont eux aussi coopérateurs et donc membres de l'AG (Assemblée Générale). A une époque où l'entreprise avait besoin de fonds pour s'agrandir, un appel a été fait à des personnes extérieures pour qu'elles deviennent coopératrices et apportent ainsi de nouveaux fonds propres à l'entreprise. Au total, l'entreprise compte aujourd'hui 16 coopérateurs qui composent l'Assemblée Générale, laquelle se réunit annuellement.

Le CA (Conseil d'administration) est composé de tous les associés actifs (donc tous les travailleurs qui ont le statut d'indépendant, c'est-à-dire tous sauf un) plus deux administrateurs extérieurs (l'un est parmi les membres fondateurs). Ce n'est pas une obligation d'être coopérateur pour travailler à Cherbai, mais plutôt un souhait. Actuellement, il faut être sous statut d'indépendant pour être membre du CA (c'est le cas depuis la réaction de l'administration au fait que les membres du CA étaient au départ tous salariés et donc, selon leur point de vue, juge et partie). Les salariés ne peuvent donc être membres du CA.

Tout le monde n'a pas le même nombre de parts parmi les coopérateurs (la part est à 24,79€, ce qui correspond à mille anciens francs belges). Cela varie assez fort selon l'ancienneté. La gouvernance est basée sur le principe du nombre de voix égale au nombre de part mais limité à 10%, sur la suggestion du Conseil National de la Coopération. Une personne, quelle que soit le nombre de ses parts, est limitée à 10% des voix et donc personne n'a une majorité de pouvoir. En pratique les décisions sont généralement prises à l'unanimité, après discussion.

Le CA et l'AG ont aussi une fonction pédagogique. En ce sens qu'on cherche à bien présenter les comptes, on y passe un certain temps pour que cela intéresse tout le monde. Avec par exemple une comparaison entre les années. Ce n'est pas juste un exposé. Il n'y a pas de structure particulière au sein du CA, à l'intérieur duquel tous les membres sont donc égaux.

Les membres de l'AG ont par le passé fourni ou facilité l'accès à des chantiers à Cherbai mais c'est devenu rare. Leur apport a été un soutien financier à un certain moment pour Cherbai. Et puis aussi un soutien moral dans une certaine mesure. « L'AG est aussi l'occasion de faire une présentation un petit



*peu plus signifiante que si nous étions entre nous. De même que les réunions du CA obligent à faire des comptes-rendus plus importants. Cela nous aide»,* pense Pierre. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs une ouverture du CA a été proposée pour permettre une formalisation et pour renforcer la redevabilité aux membres. *«Je trouve qu'en formalisant on va vers plus de démocratie. L'obligation de produire un document avec des chiffres, des statistiques, expliquant comment on se positionne, etc.»* Tout cela est en grande partie dû à la présence de personnes extérieures, affirment Mathieu et Pierre. Ces derniers ont suivi une formation à la «bonne gouvernance» et ont par la suite proposé cette ouverture au sein de l'organe de gestion de la coopérative. Le Conseil d'administration se réunit environ quatre fois par an.

Au niveau du fonctionnement quotidien de l'entreprise, il n'y a pas vraiment d'organigramme en ce sens qu'il n'y a pas vraiment de hiérarchie, mais plutôt une spécialisation selon les personnes en fonction des habitudes, des compétences et des goûts de chacun. Il s'agit plus d'une répartition du travail que d'un organigramme bien défini. Par exemple les tâches informatiques ou administratives sont dédiées à ceux qui veulent et peuvent bien s'en occuper. Bref, *«tout le monde fait un peu de tout, mais il y a des domaines de spécialisation»*. Nous y reviendrons.

## QU'EST CE QUI EST MIS EN COMMUN ? QUELLES SONT LES RESSOURCES PARTAGÉES ?

---

### 1. On est plus fort ensemble que seul !

Au démarrage de la coopérative, une idée maîtresse est qu'on a plus de force ensemble que seul. L'idée fondatrice de l'entreprise est au départ de mutualiser des moyens et des compétences dans un esprit collégial autour d'activités productives. Par la mise en commun des outils et des locaux, la force de travail est supérieure, les chantiers de prestige (à rentabilité moindre) peuvent être envisagés (le clocher de l'église de Thuin ou avec des architectes comme Luc Schuiten, etc.). Ce qui s'est révélé être une belle carte de visite. Récemment, quelques démarches publicitaires ont été faites en vue de continuer à augmenter la part des marchés régionaux ou locaux dans l'ensemble des chantiers de l'entreprise. Le site web a été refondu. Une page y présente aussi l'«esprit Cherbai», même si c'est de manière très succincte. C'est que le premier critère de sélection des clients est le rapport qualité/prix, hormis quelques rares personnes qui manifestent un intérêt pour la forme coopérative et le vécu que cela induit (entre travailleurs et éventuellement dans la relation entre l'entreprise et le client).

A une certaine époque, le fonctionnement de la société a été plus lourd. Par exemple, l'organisation des commandes a déjà été faite individuellement. Depuis quelques temps, on a rationalisé et mis en commun cet aspect de l'organisation. Le fonctionnement de l'entreprise est devenu plus collectif et plus structuré. Une secrétaire a aussi été engagée durant un certain temps mais une marche arrière a finalement été faite. Depuis lors, le travail administratif est en partie partagé entre tous, en partie délégué plus spécialement à certains (notamment les quelques personnes qui réalisent les devis et commandes).

## 2. La tension entre prévision et réalisation

A Cherbai, on travaille sur devis et il y a donc une tension entre le point de vue de la personne qui établit le devis et le point de vue de la personne qui réalise le travail. Il y a une tension potentielle entre ceux qui imaginent et ceux qui fabriquent. Le devis se base sur un nombre d'heures de travail prévues. La personne qui réalise le travail doit rester dans le cadre temporel ainsi défini voire réaliser le travail en moins de temps que prévu. Il faut un ajustement entre ces deux visions. Cela s'est fait avec le temps. A une époque, des problèmes se sont posés à ce sujet. Des bilans de chantiers ont été faits pour mieux évaluer le temps de diverses opérations. Des fiches horaires ont aussi été utilisées à cette fin. Des bilans de chantiers peuvent aussi être réalisés, même si cela s'avère moins nécessaire aujourd'hui qu'avant. Cela permet par exemple, si un problème est récurrent, d'identifier que le deviseur se trompe dans son estimation. Ou inversement. Des discussions peuvent aussi voir le jour pour ajuster les deux pôles de l'entreprise (prévision/réalisation). Au début de leur carrière, certains travailleurs ont été stressés par ces questions. Avec le temps, ils ont acquis de l'expérience et font désormais avec.

La manière de donner le travail peut aussi influencer. Certains acceptent facilement que la consigne de travail contienne un temps pour le réaliser, d'autres préfèrent ne pas être soumis à cette contrainte et devoir la gérer eux-mêmes. Celui qui donne le travail peut aussi le faire de différentes manières, tenant plus ou moins compte de la personne à qui il le donne et de sa personnalité. Un des associés explique que quand il travaille, il se donne à fond, il ne « bâille pas aux corneilles » et ne saurait pas gagner du temps (ou alors en se dépêchant et en gâchant le travail). Pour d'autres, avoir un cadre à respecter peut aider. En même temps, accepter de revoir sa manière de travailler peut aussi faire avancer le collectif. Accepter d'être interpellé par les autres n'est pas facile mais peut faire progresser le groupe et ses membres.

Il peut aussi arriver que le deviseur se trompe. Et c'est alors à lui d'accepter que ceux qui doivent réaliser le travail le lui fassent remarquer. Cela amène aussi le deviseur à consulter plus régulièrement les travailleurs de l'atelier avant de remettre son devis. Par ce dialogue, les travailleurs sont aussi amenés à intégrer les contraintes commerciales (qui font qu'il est difficile d'ajouter quelques heures pour réaliser un travail si on veut remporter le marché). Dans les entreprises classiques, le travailleur n'a probablement pas trop le choix. Le temps passé par chacun au sein de l'entreprise lui permet de gagner en autonomie et en capacité relationnelle. C'est aussi la relation

de confiance entre tous qui se consolide et qui modifie les relations et interactions. Même dans les entreprises classiques, ce phénomène existe, via la communication.

On pourrait peut-être avancer que ce que Cherbai arrive à mettre en commun, ce sont aussi les différences entre les personnes. Les caractères des différents membres de l'équipe sont à la fois des atouts pour le collectif et une source de difficultés. Par exemple, une personne plus souple et pédagogue va jouer un rôle pour que les relations entre les personnes s'améliorent. Une personne un peu plus carrée ou structurée va jouer son rôle dans la relation aux fournisseurs. Comme nous le verrons plus loin, les travailleurs restent au sein de l'entreprise essentiellement des individualités, des sujets, avec leurs envies, leurs désirs, leurs forces et faiblesses.

## 3. Le droit à l'apprentissage

Ce qui est aussi mis en commun, c'est le droit à l'apprentissage. Ainsi, nombre de travailleurs actuels n'avaient pas de formation complète de menuisier et ont appris sur le tas, avec l'aide apportée par leurs collègues. Toutefois, s'ils n'étaient pas menuisiers, tous savaient y faire et avaient des capacités et compétences qui se révélèrent utiles pour leur apprentissage.

La pratique régulière de fabriquer des gabarits (à savoir un « patron », un modèle utilisé pour le façonnage d'une pièce, ce qui aide à reproduire par la suite le même type de pièce) est vue comme assez normale en menuiserie. Même en travaillant seuls, les menuisiers anticipent sur le travail à venir. Par contre, cela ne s'apprend pas à l'école (où on cherche plutôt à compliquer le travail qu'à le simplifier). Chacun a l'impression d'apprendre toujours dans le métier. Quand il y avait des réunions régulières, une partie de l'ordre du jour était consacrée à la résolution des problèmes techniques.

Si les gens étaient rémunérés à la rentabilité, une certaine compétition entre eux aurait pu s'installer. « *On travaille pour l'entreprise. Notre bien-être et intérêt personnel dépendent du bien-être et de l'intérêt de l'entreprise. Si on n'a plus de travail ou une mauvaise image auprès des clients, ça va influencer tout le monde* », expliquent les associés. Il y a des entreprises qui jouent sur la concurrence entre travailleurs, plutôt que la coopération. On peut par exemple créer une hiérarchie et susciter la concurrence entre les personnes pour gravir des échelons et obtenir les avantages qui y sont liés. Quel que

soit le métier exercé. Une certaine image des entreprises ordinaires est partagée : « *Dans certaines entreprises, tu n'es qu'un numéro. Si tu fais bien ton travail ok. Tu ne le fais pas bien, tu te fais engueuler et puis un jour aussi on peut te virer sans chipoter* ».

Le collectif a aussi appris progressivement sur lui-même. Ainsi, à une époque, certains sociétaires ont pris de plus en plus de longs congés. Cette situation étant difficile à vivre pour une petite équipe, et plutôt que de s'en tenir à la loi qui n'envisage des congés sans soldes qu'avec consentement des instances pour des entreprises de moins de dix personnes, une règle va être progressivement établie : celle que chaque sociétaire contribue les premières heures de travail de chaque mois à la constitution d'une caisse commune pour les charges de l'entreprise (ce qui signifie aussi que si une personne est absente par exemple pour raison de congé, elle doit néanmoins payer ce forfait). La mise en commun, c'est aussi celle des coûts fixes de fonctionnement. Cette décision sera lourde de conséquence quant à la composition du groupe, puisque certains quitteront alors l'entreprise et d'autres, acceptant cette sorte de gage de fidélité, resteront jusqu'à aujourd'hui.

## COMMENT METTRE EN COMMUN ? QUELLES RÈGLES ÉLABORER ENSEMBLE ? QUELLES VALEURS CONCRÉTISER ?

---

### 1. L'organisation, ses valeurs et ses règles

Dès le départ, l'organisation étant fondée par quelques amis, l'idée est que les travailleurs/sociétaires partagent les décisions. La hiérarchie est minimale. Les conditions de travail sont d'emblée pensées sur une base égalitaire. Ce modèle va se maintenir, avec quelques évolutions car il n'est pas possible de maintenir totalement les modalités espérées. En particulier le principe que les travailleurs salariés ne peuvent être majoritairement dans les instances de décision oblige à privilégier le statut d'indépendant pour les sociétaires (sauf exception, les travailleurs sont donc indépendants ; s'ils sont engagés sous contrat salarié d'ouvrier, l'accès au CA ne leur est pas permis, contrairement aux autres). Certaines règles sont prises d'emblée, en particulier celle de ne pas établir des différences salariales marquées entre les personnes et entre les différents statuts.

Les règles et les pratiques sont étroitement liées. La plupart évoluent et se forgent au fur et à mesure de l'expérience. A un moment donné par exemple il va apparaître utile d'avoir un statut d'ouvrier différent de celui « d'indépendant sociétaire ». Laurent explique qu'il est passé du statut d'indépendant à celui d'ouvrier puis de nouveau d'indépendant. « *Je ne m'en sortais plus en tant qu'indépendant. J'étais jeune marié, un enfant, une maison à payer et je devais cotiser pour la sécurité sociale.* » Finalement, la raison est plutôt d'ordre psychologique que financier : « *On paie des cotisations d'indépendant mais on n'a pas le droit au chômage, cela peut créer chez certains un sentiment d'insécurité* ». Autre exemple, celui de Renaud, engagé comme salarié, qui demande un jour à devenir indépendant. Le groupe est plutôt réticent face à sa demande puis va se raviser suite à une évaluation collective proposée par un membre du Conseil d'administration.

Autre exemple, un des sociétaires va à un moment réclamer d'être mieux payé évoquant une rentabilité supérieure de son activité. Il proposait d'être rémunéré « par projet », sur base de la rentabilité de chaque projet. Cela sera rejeté et il en sortira une gouvernance affirmée sur un principe alliant à la fois égalité (tous logés *grosso modo* à la même enseigne) et un principe d'équité (rétribution proportionnelle aux heures prestées). On comprend ici qu'en termes de valeur, c'est le travail qui fait le « droit » en quelque sorte et non les capacités, l'habileté ou les « titres ».

Au final, cet ensemble de règles semble permettre que l'intérêt général soit facilement déterminé et pris en compte. Mais cet intérêt général n'est pas préexistant, il est à construire ensemble, notamment par les pratiques de décision et de gestion collectives.

## 2. Modes formels et informels d'arrangements

L'organisation du collectif s'est faite à travers le temps. Les moments de réunion ont servi à ajuster et adapter le cadre commun. Il y avait une réunion hebdomadaire en vue de l'organisation de la semaine et une réunion mensuelle de débats, de nature disons plus philosophiques (en soirée). Ce système de réunion n'a aujourd'hui plus lieu d'être (du moins de manière régulière) mais leurs effets perdurent bien. Depuis lors, il y a eu des départs. Il y a eu aussi des moments difficiles et bousculés. Les discussions existent toujours mais de manière plus informelle, étant donné la taille plus réduite du groupe. Le pli de refaire des réunions a été repris il y a peu mais n'a pas tenu. Il y a d'autres formes de coordination. Mais il apparaît quand même qu'il est important aux yeux des travailleurs actuels de se parler, de se dire certaines choses, etc. Pour preuve l'intérêt dans la démarche de récit proposée par SAW-B et Inter-Mondes. « *Si un problème survient, une réunion peut toujours être organisée* », assène-t-on plusieurs fois. Il y a des exemples récents de résolution de problème qui ont été positifs. L'impression est que « *ça roule* ». Trois personnes sont beaucoup sur chantier. Cinq autres sont beaucoup dans l'atelier. Les deux groupes se croisent au sein du CA mais pas beaucoup en atelier. Tous les travailleurs sont membres du CA sauf Frédéric qui en est empêché en raison de son statut d'ouvrier.

Un exemple de règlement informel des différends nous est procuré lorsque nous demandons à chacun de se remémorer individuellement un changement vécu au sein de l'entreprise. Pierre explique que le type de travail qui lui a été confié a évolué avec le temps. A un moment donné, lorsque Mathieu a été engagé, celui-ci a progressivement pris le travail réalisé auparavant par Pierre. Pierre s'est alors retrouvé un peu seul, avec la question de sa place à retrouver dans l'équipe. Par la force des choses, il s'est orienté vers les menuiseries extérieures. Mais ce changement ne s'est pas fait sans difficultés, notamment en raison de cette impression de se retrouver seul avec son problème. D'autres personnes ont connu de tels changements d'activités. Et d'autres sont à venir à coup sûr étant donné le départ annoncé de Pierre. Ce que montre cet exemple, c'est que personne ne décide à la place des autres. Les changements ne sont pas programmés. Ils apparaissent a posteriori. On peut toujours en discuter en réunion ou de manière informelle mais peu de changements sont anticipés et réfléchis ensemble et a priori. Les processus de changement apparaissent alors comme assez lents. Les changements tiennent aussi compte des personnalités de chacun, des qualités de chacun reconnues par le groupe (Mathieu par exemple est vu comme plus direct et incisif et prend ainsi une part importante dans les commandes). Chez Cherbai, au besoin, chacun peut en parler en réunion d'équipe au cours desquelles sont traitées les questions techniques, de qualité, de relation. Le CA a pris plus de place ces dernières années, suite à une formation sur la bonne gouvernance suivie par Pierre et Mathieu. Des zones de décision anciennement plus informelles sont passées au CA. Aujourd'hui, ce serait le CA (dont presque tout le monde est membre, avec deux personnes extérieures à l'équipe) qui traiterait ce genre de question fondamentale (qui fait quoi ?).

A comparer avec l'évolution dans la vie personnelle ? Cette manière de changer n'est pas forcément positive. Il est vrai que personne ne décide pour l'autre mais certaines décisions ne sont parfois pas prises. La situation n'est pas forcément insatisfaisante mais pourrait être meilleure encore. L'entreprise pourrait dès lors manquer de dynamisme selon Pierre. Les décisions par consensus prennent plus de temps, sont moins volontaristes, moins prospectives. C'est l'inconvénient de ce mode de décision.

## QUELS SONT LES EFFETS DE CETTE MISE EN COMMUN ?

### 1. Les dispositifs et dispositions facilitant les interactions entre travailleurs

Chacun des travailleurs a une certaine responsabilité dans la structure. Pierre s'occupe des aspects plus administratifs. Mathieu de la gestion, des devis, des bordereaux, etc. Frédéric étant plus intéressé par les aménagements s'occupe préférentiellement des finitions, de la peinture et des vernis, etc. Tous apparaissent pourtant, en partie, interchangeables et échangent par moment leurs tâches et leurs postes. « *Nous on est pas dans : "toi c'est ton boulot ! Moi voilà mon boulot !".* » « *Il me donne des conseils sur les bordereaux et moi sur la peinture. J'ai beau être administrateur et lui ouvrier...* ». Tous aussi sont responsabilisés pour des « projets » dans leur intégralité. Et chacun travaille avec un autre par moment selon les besoins, pour aller poser des châssis, monter telle structure, etc.

Les témoignages sur le travail font percevoir que celui-ci est « habité » au sens où il ne s'agit pas de reproduire les mêmes gestes, mais il y a constamment des innovations recherchées pour se faciliter réciproquement le travail : soit au niveau de la sécurité, soit au niveau du rangement de pièces (témoignage sur les blochets et calles qui sont rangées par taille dans de grandes caisses compartimentées), soit dans la gestion des véhicules (vidés après chaque sortie et remplis du nécessaire seulement par chantier), etc. Il y a donc là une forme d'organisation très souple et responsabilisante, permettant de travailler à diverses tâches de façon assez interchangeable.

Frédéric a une expérience de travail au sein d'une entreprise différente, un peu plus grande. Les tâches étaient spécialisées. Il connaissait le résultat à atteindre chaque jour. Si un problème se posait, c'était à lui de le résoudre. Il avait une obligation de résultat. S'il n'y arrivait pas, le chef d'atelier était consulté. Parfois, celui-ci a poussé à faire le travail à tout prix, y compris au détriment de la qualité du produit fini ou de la chaîne de production. Par comparaison, la qualité du travail est plus importante au sein de Cherbai.

L'autonomie de chaque travailleur dans l'organisation de son travail est aussi plus grande.

### 2. Quelle forme de rémunération ?

Cela n'est pas caché, les salaires sont probablement un peu moindres qu'ailleurs sur le marché du travail. Ce point a fait l'objet d'une discussion, amenant le groupe à disserter sur la société dans laquelle nous sommes insérés. Dans certains cas, les jeunes travaillent davantage qu'avant et sont tenus par leurs choix de consommation. On veut plus de confort aujourd'hui. « *On a vécu avec beaucoup moins de moyens, par souci de rester libre et de ne pas se mettre la corde au cou et de devoir travailler comme un fou pour rembourser des dettes* », explique Pierre, l'un des fondateurs. Ceci dit, le logement est plus coûteux aujourd'hui. Les membres de la coopératives ont des connaissances autour d'eux qui vivent ce cercle vicieux (travail – consommation – confort). Eux n'ont pas l'impression de vivre cela. Certains exemples évoqués montrent aussi qu'il est difficile de réduire son niveau de vie (et donc de consommation) quand on a atteint certains sommets, de revenir en arrière. Travailler au sein de Cherbai implique peut-être un niveau de revenus moindre mais une qualité de vie familiale plus grande. Le rôle des emprunts est important car ils continuent même quand on perd son travail ou que son salaire diminue. Dans la région, il y a aussi la possibilité de travailler au Luxembourg pour un salaire plus grand mais cela prend deux heures de route par jour. Le revenu est important mais les conditions dans lesquelles on l'acquiert sont particulières.

Dans la rémunération qu'on a de son travail, il y a une part de satisfaction, à côté d'une part financière. Cette part est immatérielle. Ne pas venir avec des pieds de plomb, se réjouir à l'avance de ce qu'on va faire tel jour par exemple. Si on a un gros salaire, on peut être amené à réduire cette part de satisfaction. Même s'il existe évidemment des gens qui font un travail qui les intéresse et qui gagnent bien leur vie.

A propos du débat sur le mode de rémunération, la question est de se mettre d'accord sur les critères qui permettraient de rémunérer de manière différentielle chacun. L'ancienneté, les diplômes, les aptitudes... Si on retient la rentabilité par chantier, la conséquence peut être que chacun choisisse son chantier en fonction de sa rentabilité présumée. Il peut aussi y avoir des problèmes de service après-vente (pour des chantiers qui auraient été bâclés).

Ce qui est un cercle vicieux potentiel. Il y a aussi eu, dans l'histoire de la coopérative, des périodes où l'équipe était moins homogène en termes de productivité. L'équipe est maintenant plus équilibrée. Donc la question de rémunérer au rendement ne se pose plus. Concrètement, le principe à l'œuvre aujourd'hui comme hier en matière de rémunération est une *quasi* égalité. Le statut de salarié et celui d'indépendant sont différents mais la différence de rémunération n'est pas importante. Il n'y a pas de critère d'ancienneté. Ce critère est vu comme arbitraire. Le critère du diplôme est vu comme illogique puisque la coopérative ne recherche jamais véritablement quelqu'un à engager, c'est toujours un choix d'une personne qui se propose.

### 3. De l'importance d'accorder ses violons

Que fait-on des conflits ? Les éviter ou les affronter ? Les fuir ou les gérer ? Comment inclure les tensions et en faire des ressources pour avancer ? Les conflits sont-ils vus comme positifs ou négatifs ? Les conflits sont emmerdants sur le moment. Après, quand on y repense, ils sont souvent signes d'avancées.

Il y a eu des tensions à travers l'histoire de la coopérative. La question du système de rémunération a été tranchée suite à des tensions. A une époque, un des associés partait six mois par an en expédition. Quand il partait, il fallait s'adapter. Quand il revenait idem. Des personnes ont aussi acheté des vieux bâtiments et rénové leur maison durant plusieurs années. Ça n'a pas été simple. Le groupe n'était pas stable. Le système de participation aux charges fixes a été décidé alors, il y a environ quinze ans. Certains ont été poussés à choisir entre rester ou quitter. Cela ne s'est pas fait sans conflit.

### 4. Gestion des changements

Quels changements individuels ou collectifs ont-ils été vécus au sein de l'histoire de l'entreprise ? Dans l'histoire de l'entreprise, il y a des périodes où des tensions ont existé. Il y a eu des changements en douceur (dont on ne se rend compte qu'*a posteriori*) et des changements plus durs (dont on se rend compte au moment même). Récemment encore, on peut identifier des tensions et leurs formes de résolution (par exemple le passage de statut de salarié à celui d'indépendant, la prise en compte du nombre d'heures à rémunérer, l'évaluation de la capacité d'une personne à devenir associé). Le conseil d'administration joue manifestement un rôle dans la gestion de ces tensions, en organisant les débats, en proposant des dispositifs. Par exemple, une évaluation d'une personne et la reconnaissance de son évolution au sein de la structure a été importante pour rappeler à tous ce qui est significatif et important pour le collectif. Cela permet aussi de se redire quelles sont les valeurs. Alors qu'*a priori*, « ça partait plutôt mal ». Renaud qui était concerné au premier chef, revient sur ce moment et explique qu'*a posteriori*, le tout lui a fait du bien.

L'arrivée d'une nouvelle personne dans le collectif revient à plusieurs reprises comme un changement majeur, que ce soit du point de vue de la personne ou de celui du groupe constitué qui est ainsi bousculé. L'accueil réservé au nouveau venu est parfois vu comme très plaisant. « A mon arrivée, j'ai surtout été impressionné par l'accueil et la prise en charge immédiate dans l'équipe. Le fait aussi de valoriser le travail. Je recevais des éloges. Cela a duré pas mal de temps. Quand on est jeune, ça fait plaisir, c'est important », explique Laurent. A *contrario*, le rejet par un client d'un travail pour lequel il avait mis beaucoup de temps et de soin va le casser. Là encore c'est l'équipe qui va permettre d'encaisser et de digérer. Ce genre de situation a également été vécu par d'autres personnes, presque toutes manifestement.

D'autres ont eu plus de difficultés ou du moins ont pris plus de temps pour s'adapter au groupe et être acceptés par lui. Les relations entre deux personnes peuvent parfois être plus tendues. Souvent, ce sont les autres membres du groupe qui compensent en invitant chacun à revoir son jugement. Comme l'explique Frédéric, « il y a eu à un moment un dédic ». Il avait réalisé pour l'entreprise une table qui n'était pas de bonne qualité. Il s'est fait « remonter les bretelles » par Mathieu car tout était un peu décalé. La table a fini sur le feu. En même temps, il réalisait une terrasse pour son compte, à placer chez lui. En voyant cet autre travail, Mathieu s'est rendu compte de ses capacités et a changé son regard sur Frédéric. Frédéric a l'impression d'avoir été petit et a été plus valorisé par ses collègues. « Un petit mot, même à une personne



*qui a vingt ans d'expérience cela fait du bien*», explique-t-il. «*Je ressens que même si je ne suis pas complètement indispensable, Cherbai serait mal si je pars. Ce sont toute une série de petits gestes et d'intentions qui sont importantes.*» Ainsi que la capacité à se remettre en question.

De manière un peu théorique, lors d'une des premières rencontres, Laurent affirma que «*dans une coopérative, il faut absolument pouvoir travailler avec n'importe quel autre*». C'est sans doute un objectif à atteindre mais probablement plus facile à affirmer qu'à concrétiser. Dans les faits, des sous-groupes se constituent, notamment en binômes. Parfois, des éléments viennent perturber ces relations deux à deux. Par exemple l'arrivée d'une nouvelle personne et un glissement entre les tâches et les personnes. Quand Renaud est arrivé dans l'équipe, il y a eu un petit malaise car le binôme existant au sein de l'atelier entre Laurent et Frédéric s'est disloqué progressivement.

Renaud a été engagé notamment pour peindre au pistolet mais il n'aime pas cela. Il en souffre, commence par prendre sur lui et puis finalement en parle en réunion. Assez vite, il a alors évolué vers la pose de châssis ou il s'épanouit davantage selon ses propres dires. Plus récemment, son travail évolue encore avec le départ programmé de Pierre, qui l'informe progressivement de ses responsabilités et le présente aux clients.

Laurent décide en outre à un moment donné de rentrer au CA et de redevenir indépendant. Même si les différences entre indépendant et salarié au sein de Cherbai sont volontairement peu nombreuses, subjectivement, cela change la donne. Pour celui qui devient indépendant comme pour celui qui reste salarié. Laurent (qui a connu les deux statuts mais est maintenant redevenu indépendant) et Frédéric (qui a toujours été salarié) en parlent. Pour le premier, le fait de devenir indépendant force à rechercher plus de rentabilité encore, à en avoir le souci constant, pour être rentable à 100%. «*Cela rend un peu plus conscient car un peu plus stressé*». Pour le second, qu'on le veuille ou non, quelque chose de l'ordre de la relation employeur-ouvrier vient s'immiscer dans la relation interpersonnelle. «*Lui avait changé... il ne s'en rendait pas compte. On ne peut pas vraiment dire "patron", mais je veux dire qu'il prend quelque part de sa poche pour me payer. Il ne me donne pas des ordres mais il peut me dire des choses à faire et, à l'inverse, cela peut se faire dans l'autre sens*». Le statut d'indépendant, même s'il n'est pas un passage obligé, est quand même valorisé par ceux qui le portent et ils sont majoritaires.

D'autres sentiments reviennent dans la bouche de plusieurs des associés et travailleurs : le plaisir, la joie à travailler ensemble, qui se manifestent dans des fous-rires mémorables ou encore la solidarité qui se fait jour par exemple quand toute l'équipe aide l'un des siens à élever sa maison en bois

en un week-end. Il y a aussi un peu d'inquiétude pour l'avenir immédiat et à moyen terme de l'entreprise.

Finalement l'entreprise repose sur un équilibre très particulier entre les personnes qui mêlent les relations professionnelles aux relations personnelles. Dans une telle configuration, une personne arrive ou s'en va et c'est tout l'équilibre qui est remis en question. Pour le meilleur mais aussi éventuellement pour le pire.

---

## La ligne historique de Cherbai

Quelques années sont manifestement marquantes (même s'il est difficile de se remémorer la date exacte de ces différents événements ou changements) :

- 1979** Naissance par la signature de la constitution de la société chez le notaire.
- 1980** Les premières années. De juin à décembre construction des locaux. Au départ, trois types d'activités sont réalisées : les toitures, la menuiserie et puis les pommes de terre. La construction de toitures va être abandonnée avec le départ d'un associé. L'activité de production de plants de pomme de terre sera logée dans une autre entreprise et réalisée dans un autre bâtiment (de l'autre côté de la route). Cette société tombera en faillite en 2000. Après la construction, trois personnes se rendent au Québec pour visiter des menuiseries et reviennent avec les idées claires sur l'organisation de l'atelier et du travail (travail sur les tables, systèmes des chariots pour déplacer les ouvrages sans faire des allers-retours, bref une logique de filière).
- 1987** Un incendie important ravage les locaux. Seuls les murs et les caves n'en souffriront pas trop mais tout l'intérieur est détruit.
- 1998** Une nouvelle réorganisation de l'équipe a lieu, suite au départ de la secrétaire. C'est une période difficile. Il faut s'organiser pour prendre collectivement en charge les tâches de secrétariat.

Avec le recul, deux périodes dans l'histoire de l'entreprise peuvent être esquissées :

### Une longue phase de recherche et d'ajustements.

On distingue une première période durant laquelle Cherbai expérimente à la fois différentes activités, et au sein de la menuiserie, différentes façons de travailler. Cette période dure environ 15-20 ans, jusque 1998 environ. Elle est marquée par une progression forte du nombre de personnes allant jusque 15-16. Beaucoup de jeunes vont « se servir de Cherbai comme tremplin et partir ailleurs ».

Les tendances individuelles se développent au fil du temps puis vont devoir être gérées. Les tensions individu-collectif sont fortes à certains moments et obligent à des réajustements importants du modèle initial. Au début, on arrivait et on partait ensemble. Ce sont les discussions autour de la formation et de la rémunération qui vont conduire à moduler celle-ci en fonction du nombre d'heures prestées. Au départ il paraissait important de maintenir la possibilité de travailler à temps partiel. Les premières longues absences d'un associé (impliqué dans d'autres activités) vont participer à provoquer aussi un changement dans le fonctionnement, car elles sont difficiles à gérer pour le groupe. Il faut le remplacer pendant six mois puis à son retour, il faut lui refaire une place. Au vu de cette expérience, d'autres souhaitent aussi partir pendant une certaine période pour raisons familiales, de construction, etc. Le nombre de personnes qui travaillent diminue. Cela pousse progressivement à s'organiser autrement, à réfléchir à une autre manière de se rémunérer et à prévoir une sorte de cotisation pour participer aux frais fixes de la structure. Certains ne vont pas accepter et vont partir car ils ne travaillaient pas vraiment pour la coopérative, et devaient malgré tout payer quelque chose.

### Une phase de stabilisation et de resserrement.

Cette période est marquée par la diminution et stabilisation progressive de l'équipe. Les réunions deviennent moins importantes du fait du resserrement de l'équipe. Dans ce contexte, les liens interpersonnels sont importants et de petites variations peuvent induire des forts changements d'équilibre.

## 5. Quels changements à venir ?

Quand on demande au groupe quels sont les changements auxquels il va devoir faire face, la réponse ne tarde pas : c'est la reconfiguration de l'équipe suite au départ prochain de Pierre qui s'invite au cœur des discussions. Plusieurs scénarios sont évoqués. Dans tous les cas, un jeu de chaises musicales va avoir lieu, soit entre les personnes déjà là, soit avec en plus une personne extérieure qui s'adjoindrait à l'équipe. La difficulté est de trouver une personne qui allie beaucoup de qualités : des compétences techniques, des compétences administratives et une adhésion aux valeurs et à l'esprit de Cherbai. Plusieurs tentatives ont déjà été faites et ont échoué, notamment en raison de la rémunération parfois jugée peu attractive par les personnes extérieures.

Les pistes d'investissements dans des outils ou de diversification ont manifestement déjà été discutées en équipe. Mais elles ne satisfont pas. D'une part parce qu'un investissement dans des machines-outils numériques aurait des conséquences sur la taille de l'entreprise et sur la quantité de travail à prescrire, notamment pour décrocher plus de fabrications et chantiers. L'équilibre actuel entre nombre de personnes, quantité de travail individuel et collectif est jugé bon. Il s'agit donc plutôt d'arriver à le faire perdurer plus que de le modifier. D'autre part parce que l'entreprise est déjà assez diversifiée et que personne n'a actuellement envie de se lancer dans de nouveaux marchés. Cela s'est déjà fait par le passé, au cours de l'histoire assez longue de Cherbai, notamment lorsque certaines personnes proposaient de nouvelles idées et se lançaient dans sa réalisation. Avec heurs et malheurs. Là aussi, un équilibre a été trouvé et la question est de savoir comment le maintenir à travers le temps et les hommes qui passent. L'entreprise n'est pas à la recherche d'une croissance à tout prix, bien au contraire.

Avec une telle manière de réfléchir, il apparaît que les désirs des personnes dans les choix et options étudiées sont très importants. La solution à trouver devra à la fois tenir la route d'un point de vue économique mais aussi du point de vue du plaisir des personnes à travailler. Et c'est là que la relation entre travail et vie, qui était au cœur de la réflexion et de l'action des fondateurs, réapparaît.



## 6. Quelle influence de l'expérience Cherbai dans la vie ?

### Quel est l'impact de Cherbai sur le monde extérieur, individuellement et collectivement ?

Cherbai est une entreprise de menuiserie générale relativement ancienne et qui a construit au fil du temps un modèle basé sur la coopération. Le statut de coopérative est loin d'être une simple forme statutaire. Tout dans l'esprit, les modalités d'organisation et les pratiques d'interactions concrètes entre travailleurs respire manifestement cet engagement. Un tel engagement semble tellement naturel pour nos interlocuteurs qu'il leur paraît étonnant d'avoir à préciser ces choses, au début de la démarche de récit. Elles le seront donc progressivement, un peu en creux, en parlant de ce qui se fait ailleurs et dont on a connaissance soit à travers de précédentes occupations, soit par ce qu'en renvoient les « partenaires » de l'organisation (fournisseurs, clients, agences d'appui, etc.). L'entreprise est perçue à la fois comme particulière et comme « normale » au sens où c'est ce qui s'y passe qui devrait être la norme. Les premiers témoignages vont bien dans ce sens. C'est Frédéric qui introduit bien cette question : *« Je suis allé sur un chantier où un apprenti d'une autre entreprise en prenait plein la gueule. Cela m'a choqué. Nous, on ne gère pas les personnes comme cela. On les taquine mais on ne les trucidé pas »*. Laurent reprend en évoquant que sur un chantier *« un client m'a dit : je vous admire parce que les autres engueulent les apprentis. Vous, on voit que vous aimez votre travail ! »*.

Dans la relation aux clients, il arrive parfois que des explications soient données sur le statut de coopérative et la manière dont il est vécu en interne. Mais ce n'est le cas que si les personnes montrent un intérêt. Mathieu explique qu'il fait de même vis-à-vis de ses connaissances. Il ne s'attarde à présenter Cherbai qu'à certaines personnes qui se montrent intriguées.

Cherbai ne cherche pas vraiment à promouvoir son propre système. Le groupe s'est même demandé s'il fallait publier une page spécifique à ce système sur son site web. Elle l'a bien fait mais de manière très modeste. C'est que le système n'est pas vu comme parfait. De plus, il est jugé nécessaire de durer dans le temps avant de pouvoir se présenter comme une alternative. Cherbai est parmi les membres fondateurs de SAW-B. Le nom « Solidarité des alternatives wallonnes » est préféré à celui d'économie sociale. Selon Pierre, on ne parlait pas vraiment d'« économie sociale » à la naissance de Cherbai et de SAW-B. Ce terme est apparu dès lors que les pouvoirs publics ont subsidié la création d'emploi dans des structures alternatives. Le sentiment est

que les coopératives du départ (qui refusent les subsides par principe) ont été quelque peu diluées au sein d'un ensemble de plus en plus varié.

Néanmoins, certaines démarches sont entreprises de manière régulière. L'accueil de stagiaires ou d'étudiants. L'accueil des enfants de l'entité lors de la journée « place aux enfants ». Les travailleurs ont plusieurs fois participé aux « Chantiers de l'économie sociale » organisés par SAW-B. Ils y ont à la fois appris sur eux-mêmes et sur les points communs existants avec des entreprises ou travailleurs aux activités fort différentes.

A la question de savoir si Cherbai est bien une alternative, il nous est répondu qu'elle l'est bien par son mode de fonctionnement. Mais c'est apparemment la démarche de RECIT qui a permis de se le rappeler. Au quotidien, les personnes ne s'en rendent plus vraiment compte. Cherbai est donc bien une entreprise « commune » au double sens du mot, une entreprise ordinaire d'une part et une entreprise construite par tous, sans distinction entre ceux qui font le travail et ceux qui le pensent. Et en ce sens, c'est bien une entreprise extraordinaire.

## ...Et qu'est-ce que ça change ?

### RÉCITS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

« ...et qu'est-ce que ça change ? » Peut-être avez-vous déjà entendu cette question quand on présente les entreprises sociales et leurs alternatives ? Ou peut-être vous posez-vous vous-même cette question ? Qu'est-ce que l'économie sociale change, en fait ? Nous pensons que les personnes mieux placées pour répondre sont celles qui « font » l'économie sociale, celles qui la vivent au quotidien.

Dans 3 entreprises sociales (la coopérative de travailleurs – Cherbai –, l'entreprise de formation par le travail – Forma – et l'entreprise de travail adapté – la Ferme Nos Pilifs), nous avons proposé aux travailleurs intéressés d'écrire ensemble un récit collectif à propos des changements que leur entreprise vit ou a vécu mais aussi ceux qu'elle produit, ceux auxquels elle contribue.

La société coopérative Cherbai, située à Harsin près de Marche-en-amenne, est active dans le domaine de la menuiserie depuis 1979. Il s'agit d'une coopérative de travailleurs associés. Soumise comme toute société commerciale à la concurrence et à un impératif de rentabilité, l'entreprise estime que ses décisions « *ne sont pas motivées par la maximisation du profit mais par le maintien de l'outil et par la qualité de vie de l'ensemble des travailleurs* ».

Ce document est le produit de la démarche de co-construction d'un récit collectif menée avec cinq travailleurs de Cherbai.

## Les dossiers de l'économie sociale

Livret étude +

Récit de Cherbai

Récit de Forma

Récit de la Ferme  
Nos Pilifs

