

**Séminaire**  
**Vies Collectives**

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

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay<sup>3</sup>  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2002)

**CRÉER UNE ENTREPRISE  
POUR CHANGER LE MONDE ?**

par

**Marc BOURGEOIS**  
PDG d'Ambiance Bois

Séance du 19 septembre 2002  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Créée en 1988 par des Parisiens sur le plateau de Millevaches, la scierie-raboterie Ambiance Bois se distingue par un statut et des modes de fonctionnement originaux : la gestion de cette société anonyme à participation ouvrière (SAPO) est collective, et les décisions prises au consensus ; chacun des dix-neuf salariés prend sa part des tâches ingrates de manutention et tous ont un pied au bureau et l'autre à l'atelier ; tous reçoivent le même salaire, dont une bonne partie est d'ailleurs mutualisée. Cette entreprise qui se porte bien, avec un chiffre d'affaires de six cent mille euros (quatre millions de francs), limite volontairement son développement pour en garder la maîtrise et veille à ce que ses membres puissent consacrer du temps à leur vie de famille, au tissu associatif, au développement local. Après quatorze ans d'existence, ont-ils contribué comme ils le souhaitaient au départ à "changer le monde" ?

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

## **EXPOSÉ de Marc BOURGEOIS**

L'entreprise Ambiance Bois a été créée en 1988, mais son histoire est beaucoup plus ancienne. À l'origine, nous étions un groupe de six jeunes qui s'étaient rencontrés dans le cadre du scoutisme unioniste, d'inspiration protestante ; à cette époque, quelques années après 1968, une partie de ce mouvement était très libertaire et tourné vers l'autogestion. Nous y avons pris le goût de l'aventure, des projets collectifs, de la prise de responsabilités, de l'investissement dans la vie de la cité ; nous y avons également appris que bien des choses qui ne sont pas possibles lorsqu'on est seul le deviennent quand on unit ses forces, et nous voulions continuer à bénéficier de cette force de l'action collective.

Progressivement, nous en étions venus à l'idée qu'en nous y mettant ensemble, nous pourrions peut-être même changer le monde ! Pour lutter contre les injustices qui nous révoltaient, nous pensions que l'un des secteurs cruciaux dans lesquels il fallait intervenir était celui de la production économique. À cette époque, nous étions tous étudiants, l'un en droit, l'autre en langues, un autre en psychologie, etc., et donc très éloignés du monde de l'économie ; mais cela ne nous laissait que plus de latitude pour imaginer notre future entreprise.

### **Comment des étudiants ont créé une scierie**

Après avoir écarté le secteur de la construction automobile, qui nous paraissait tout de même un peu trop ambitieux, et avoir songé à créer une verrerie, nous avons opté pour une scierie : les formations nécessaires pour ce métier nous paraissaient accessibles, et nous pensions, à tort, que l'investissement financier de départ ne serait pas trop considérable.

#### *L'apprentissage technique*

Nous avons donc commencé à chercher des renseignements de tous côtés et à nous former. Personnellement, j'ai passé un CAP de scieur-affûteur ; d'autres ont suivi des formations de mécanicien, d'électromécanicien, ou encore de chauffeur routier, pour qu'ensemble nous puissions couvrir l'ensemble des fonctions techniques nécessaires dans l'entreprise que nous voulions créer.

Tout créateur d'entreprise doit surmonter de nombreux obstacles. C'était particulièrement vrai dans notre cas, car nous ne connaissions rien à ce secteur : comment faire une étude prévisionnelle, par exemple, quand on ne sait pas combien de planches on peut tirer d'un billon ? En parallèle à nos formations et à la préparation intellectuelle de notre projet, nous avons travaillé dans diverses entreprises et interrogé des acteurs de cette filière pour glaner des renseignements. Nous avons également acheté des lots de bois chez des scieurs et les avons fait scier chez l'un, sécher chez l'autre, raboter chez un troisième, en numérotant les planches, pour mesurer les rendements matière et évaluer les aspects de qualité.

Bien entendu, toutes nos prévisions se sont révélées erronées ; mais les études que nous avons menées nous ont permis, d'une part, de convaincre nos partenaires ; d'autre part et surtout, de nous former : au moment de créer notre entreprise, nous maîtrisions au moins quelques paramètres techniques de production et quelques paramètres de gestion, ce qui était malgré tout très important.

#### *La recherche de financement*

Pour constituer le capital, nous avons, outre nos apports personnels, fait appel à notre réseau d'amis et à nos familles et avons ainsi réuni sept cent dix mille francs.

Nous avons également effectué des démarches pour obtenir les aides dont peut bénéficier ce type de projet : prime régionale à l'emploi, prime régionale à la création d'entreprise, aides spécifiques dans le domaine du sciage. Après deux ans de travail, pendant lesquels nous

avons peaufiné notre projet de scierie en relation étroite avec les administrations concernées, la réunion au cours de laquelle elles devaient nous donner leur accord s'est soldée par un refus : une très importante scierie qui avait été créée quelques années plus tôt à Bourganeuf, à trente kilomètres de chez nous, était en train de déposer son bilan, et nos interlocuteurs estimaient que notre projet était suicidaire.

Cet épisode a été un coup dur pour nous, mais il nous a amenés à revoir notre projet de fond en comble et à ajouter une activité de raboterie à l'activité de scierie ; le nouveau projet a pu être validé, et sans doute cet obstacle nous a-t-il sauvés d'un échec probable et permis d'être encore en activité aujourd'hui.

### *Un démarrage très lent*

L'ensemble du parcours a duré huit ans : en 1980, nous avons fait le projet de vivre ensemble et de créer une entreprise ; en 1982, nous avons opté pour une scierie ; en 1984, nous sommes partis vivre dans la Creuse, à Faux-la-Montagne, sur le plateau de Millevaches, qui est l'une des régions forestières les plus boisées de France ; en 1988, nous avons créé la société et, en 1989, sorti les premières planches des machines.

Le démarrage de l'activité proprement dite a été extrêmement lent : les premières planches avaient une forme hélicoïdale ; pendant trois mois, nous avons scié un billon par jour, en faisant à chaque fois de nouveaux réglages sur nos machines d'occasion, jusqu'à ce que nous arrivions à produire des planches correctes.

La première année, nous avons réalisé un peu moins de cinq cent mille francs de chiffre d'affaires, avec cent cinquante mille francs de déficit, bien que nos salaires mensuels bruts, qui étaient loin de couvrir toutes nos heures de travail, n'aient pas excédé cinq mille cent francs. La deuxième année était encore déficitaire, puis la situation s'est améliorée et l'an dernier, notre chiffre d'affaires atteignait quatre millions de francs (six cent mille euros) pour un bénéfice d'un peu moins de quatre cent mille francs avant impôt, et un taux d'autofinancement de l'ordre de 15 %.

### **Les produits de l'entreprise**

Nous travaillons à partir de deux essences résineuses du plateau de Millevaches, le mélèze et le douglas, dont nous assurons toute la chaîne des transformations : à partir des billons de bois livrés avec leur écorce, nous effectuons le sciage, la réalisation de planches, le séchage, la transformation en bardages, en parquets, en lambris, en articles de menuiserie, et proposons même la réalisation de maisons entièrement ou partiellement construites en bois.

En termes de marché, l'entreprise a un positionnement qui lui permet, malgré sa petite taille, de trouver sa place face à des concurrents qui sont entre cent et mille fois plus importants qu'elle, qu'il s'agisse des grosses entreprises des Landes, d'importateurs de bois de Scandinavie, ou, pour la distribution, des grandes surfaces de bricolage.

La première spécificité d'Ambiance Bois est le choix du mélèze, bois qui est loin d'être le plus fréquemment transformé en France, et qui a la particularité d'être une essence naturellement durable en extérieur, ce qui permet de ne pas la traiter et de répondre ainsi à une demande de produits de type écologique. Nous proposons aussi des profils spécifiques, en termes de longueur ou d'épaisseur, qu'on ne trouve pas habituellement dans les grandes surfaces. Notre petite taille et notre savoir-faire artisanal nous permettent d'être plus disponibles que les grandes entreprises à l'égard des clients ; nous vendons à 100 % en vente directe et à 80 % à des particuliers.

Une autre particularité de l'entreprise est de travailler sur l'ensemble de la filière bois, ce qui est un cas de figure assez rare, surtout pour une entreprise aussi petite. Ce choix a l'avantage de permettre à l'entreprise d'embrasser l'ensemble des transformations, et par conséquent d'avoir une connaissance plus approfondie de son produit, mais aussi de tirer parti de la production de valeur tout au long de la filière : la production de matière première et le premier

niveau de transformation sont générateurs de peu de valeur ; plus on avance dans les transformations, plus la valeur augmente, pour culminer avec la fonction commerciale.

### **Un statut juridique rarissime**

Ambiance Bois est une société anonyme à participation ouvrière (SAPO), statut créé en 1917 et rarissimement utilisé, puisque peu avant l'époque où nous avons créé l'entreprise, une enquête menée par le ministère du Travail n'avait recensé en France qu'une quinzaine de SAPO, dont un nombre important dans le secteur de la presse.

Une SAPO est tout d'abord une société anonyme : toutes les règles des SA s'y appliquent, à commencer par l'obligation de constituer un capital minimum et d'adopter des organes de gestion et des circuits de décision bien définis. La principale caractéristique d'une SAPO est l'intégration, au sein de la société anonyme, d'une société coopérative de main-d'œuvre (SCMO) qui regroupe la totalité des travailleurs de l'entreprise, dès lors qu'ils ont un an d'ancienneté.

Cette SCMO est propriétaire collectivement d' "actions-travail" qui n'ont aucune valeur en numéraire et ne viennent donc pas augmenter le capital nominal de l'entreprise, mais qui donnent les mêmes droits que les actions en capital (droit de vote en assemblée générale et droit à la répartition des bénéfices). La proportion d'actions-travail par rapport aux actions-capital est librement définie par les fondateurs de l'entreprise ; mais par la suite elle ne peut varier : toute augmentation du nombre des actions-capital de l'entreprise entraîne *de jure* l'augmentation des actions-travail dans une proportion comparable. Dans le cas d'Ambiance Bois, nous avons souhaité que le nombre d'actions-travail soit exactement le même que le nombre d'actions-capital.

Les actions-capital sont réparties entre les actionnaires en fonction du nombre d'actions qu'ils ont acheté ; en revanche, les actions-travail sont la propriété collective des travailleurs de l'entreprise. La SCMO décide elle-même, selon le principe coopératif (un homme, une voix), quel usage elle fera de ses parts de bénéfices : celles-ci peuvent être réparties entre ses membres ou encore utilisées collectivement.

L'apport personnel initial des créateurs de l'entreprise s'élevait à trois cent dix mille francs, soit 44 % du capital initial ; ce dernier a été augmenté par des apports extérieurs, et les six créateurs ont donc toujours été minoritaires en capital ; mais comme ils possèdent des actions-travail à proportion de leur temps de travail dans l'entreprise, ils sont de fait majoritaires dans l'entreprise.

### **Décision collective et polyvalence généralisée**

La première caractéristique de notre fonctionnement interne est l'absence de séparation entre les décideurs et les exécutants : il nous était insupportable de penser qu'il y aurait d'un côté des gens qui conceptualisent et décident, et de l'autre des gens qui réalisent. Ce choix se traduit par l'absence de hiérarchie dans l'entreprise et la recherche d'un fonctionnement démocratique et autogestionnaire : les statuts de notre société exigent qu'il y ait un PDG, mais ce titre ne me donne aucun pouvoir de décision ou d'arbitrage particulier, car les décisions se prennent au consensus.

On ne peut cependant participer réellement aux décisions que si on dispose de toute l'information nécessaire. La diffusion de l'information se fait de façon informelle, lors d'une pause quotidienne d'une demi-heure au cours de laquelle tous les sujets peuvent être abordés, mais aussi de façon formelle : tous les vendredis matins, l'entreprise ferme ses portes aux clients et l'ensemble de ses membres travaille sur l'organisation des plannings, les prises de décisions de fond ou de décisions très concrètes à court terme, etc.

Pour que chacun connaisse bien le fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise et puisse comprendre les divergences de point de vue qui peuvent exister selon le poste que l'on occupe, nous avons également instauré une polyvalence généralisée : chaque membre de

l'entreprise doit être impliqué dans les différentes activités de l'entreprise, et notamment avoir "un pied au bureau, un pied à l'atelier". Personnellement, je suis PDG mais également agent d'usinage du bois, manœuvre, chauffeur routier, comptable, scieur, contrôleur de gestion... Il en est de même pour les autres salariés, qui ont tous, à côté de leur activité de production, au moins une activité d'administration, comme la gestion de la paye, ou une activité commerciale, comme l'accueil des clients ou la réalisation de devis.

Pour chaque poste à responsabilité, il existe par ailleurs au moins deux personnes qui peuvent se relayer au pied levé mais aussi partager leurs points de vue et leurs préoccupations sur le secteur dans lequel elles travaillent.

### **Partager les tâches pénibles**

Cette polyvalence a une autre raison, tout aussi fondamentale : nous sommes entourés d'objets très concrets, des murs, un toit, une table, des chaises, etc., qui ont été réalisés par des hommes, même si c'est avec l'aide de machines ; il n'y a pas de raison que cette tâche de production, qui est souvent pénible et mal considérée, ne soit supportée que par quelques-uns ; c'est pourquoi nous tenons à ce que tous les membres de l'entreprise assurent leur part de ce type de tâches. Chez nous, il s'agit essentiellement de la manutention des planches lors de leurs passages successifs dans différentes machines, tâche qui est non spécialisée et que n'importe qui peut donc accomplir ; moi comme les autres.

Bien entendu, certaines tâches exigent des compétences particulières et peuvent nécessiter un suivi ; chacun a donc des spécialités : personnellement, je suis capable de travailler sur l'ensemble des chaînes de sciage ou de rabotage et je suis également spécialiste de la comptabilité et de l'administration, mais je ne connais rien à la construction de maisons. Tout le monde ne fait donc pas tout, mais personne n'a une tâche unique, et chacun travaille à la fois avec ses mains et avec son cerveau.

### **Le même salaire pour tous**

Un autre principe fondamental de notre entreprise est l'égalité des salaires, selon l'idée qu'un homme ne vaut pas plus qu'un autre homme, et que toutes les fonctions sont importantes, même celles qui sont moins prestigieuses. Pourquoi ceux qui ont déjà eu le privilège de recevoir une formation, puis d'occuper des postes qui sont souvent les plus intéressants et en tout cas sont mieux considérés, et qui par ailleurs leur assurent une espérance de vie généralement plus longue que les postes de production, devraient-ils en outre bénéficier de salaires plus importants ?

Notre fonctionnement en filière nous permet de partager la valeur créée par les différents postes de travail de manière plus équitable que ce n'est le cas en général : nous ne pouvons pas changer les règles de la société, mais nous pouvons du moins établir des règles plus justes à l'intérieur de notre entreprise.

L'égalité des salaires s'impose aussi pour des raisons pratiques, liées à la rotation des postes : comment rémunérer quelqu'un qui travaille deux heures comme comptable, puis une demi-journée comme scieur, puis une journée comme chauffeur routier ? Cet aspect n'a cependant joué que de façon secondaire.

Pour quinze membres de l'entreprise sur dix-neuf, cette mutualisation se poursuit à l'extérieur de l'entreprise : au noyau initial de six personnes qui avaient décidé de vivre ensemble, se sont ajoutées d'autres personnes au fil des ans. La répartition égalitaire des salaires est facilitée par le fait que plusieurs membres de l'entreprise mutualisent de toute façon une part de leurs revenus : une partie de l'habitat est commune, certains équipements sont achetés en commun, les différents véhicules sont utilisés par tous en fonction de leurs besoins, etc. En mutualisant nos salaires, qui sont légèrement inférieurs au SMIC dans la mesure où nous travaillons en moyenne à 80 % du temps complet, nous bénéficions d'un niveau de vie largement supérieur à ce qu'il serait si nous utilisions nos salaires individuellement.

## **Le temps partiel choisi**

Si nous avons choisi de travailler dans le secteur de la production de biens matériels, nous ne voulons pas pour autant être esclaves de cette tâche : il nous semble important de garder du temps à investir dans nos activités personnelles, dans la cité et dans notre environnement. C'est pourquoi beaucoup d'entre nous ont choisi de travailler à temps partiel : les dix-neuf personnes qui travaillent dans l'entreprise représentent treize équivalents temps-plein. Certains travaillent à plein temps (sans dépasser les trente-cinq heures), d'autres travaillent à mi-temps, certains seulement une journée par semaine.

Notre opinion sur ce point est d'autant plus résolue que nous savons ce que c'est qu'être dévoré par son travail : pendant les sept ou huit premières années de l'entreprise, nous y avons consacré énormément de temps, bien au-delà du temps de travail normal. Aujourd'hui, nous avons fait le choix de maîtriser notre croissance et lorsque l'opportunité se présente d'embaucher un nouvel associé, nous ne le faisons pas nécessairement pour augmenter la production de l'entreprise mais plutôt pour mieux nous répartir le travail et dégager plus de possibilité pour chacun de développer, en dehors du travail, d'autres facettes de ses talents dans des investissements qui nous paraissent aussi importants que la production de biens.

## **Le développement du territoire**

Arrivé à ce stade, je dois vous parler du territoire sur lequel nous sommes implantés, et dans le développement duquel les membres de l'entreprise se sont également investis.

Le plateau de Millevaches fait partie du "désert français" ; c'est l'une des régions rurales qui ont connu l'exode le plus massif, et il compte aujourd'hui six habitants au kilomètre carré, avec une proportion de personnes de plus de soixante-cinq ans qui est la plus élevée d'Europe : les habitants eux-mêmes ont désespéré de leur région et incité leurs enfants, tout au long du siècle, à partir à la ville chercher un avenir meilleur, d'où les difficultés économiques de ce territoire aujourd'hui.

Dans un tel contexte, le seul fait d'implanter une entreprise de dix-neuf personnes a un impact considérable en termes de taxe professionnelle et d'emploi : nous sommes la plus grosse entreprise du canton, qui compte quatre mille habitants ! De plus, notre fonctionnement en filière, qui assure la rentabilité de l'entreprise, permet également une meilleure valorisation de la richesse locale, à contre-courant de ce qui se passe habituellement dans cette région : un peu sur le modèle des pays sous-développés, le plateau de Millevaches exporte essentiellement des matières premières qui lui sont payées à bas prix, qu'il s'agisse du bois ou des produits agricoles ; en fabriquant des produits finis, nous contribuons à fixer sur place la valeur ajoutée.

Mais notre impact vient aussi de ce que nous nous sommes organisés pour pouvoir nous investir dans le développement local. Notre commune, qui compte quatre cents habitants, est la seule de la Creuse, avec Guéret, à disposer d'une halte-garderie, que du reste certains de nos amis parisiens nous envient ; c'est une commune rurale où il est possible de suivre des cours de danse ou de musique et de fréquenter un cinéma associatif ; c'est enfin la commune qui comprend le plus fort taux d'emplois dans l'audiovisuel, depuis la création d'une chaîne de télévision locale, Télé Millevaches. Nous ne sommes certes pas les seuls acteurs de ce bouillonnement d'initiatives, mais nous y avons contribué par nos engagements individuels et par la participation de certains d'entre nous au conseil municipal.

## **Quel est le but d'une entreprise ?**

Pour cet ensemble de raisons, l'élaboration de nos plannings est une tâche particulièrement complexe : chaque personne accomplit plusieurs types de tâches, à la fois de production et de gestion ; de nombreuses personnes de l'entreprise travaillent à temps partiel ; et de surcroît nous tenons compte, dans la préparation de ces plannings, des impératifs qui peuvent intervenir du fait par exemple des activités associatives des uns ou des autres, ou encore de leurs contraintes familiales. Concrètement, aucune semaine ne ressemble à une autre, ni même

une journée à la journée précédente : nous nous préoccupons constamment de concilier les besoins de l'entreprise avec les besoins individuels exprimés par chacun et avec les besoins du monde associatif dans lequel nous nous investissons.

Autant dire que la dynamique dans laquelle s'inscrit notre entreprise ne répond pas à la seule recherche de profit, même si naturellement nous veillons à respecter les critères d'une bonne gestion. Mais le profit est-il le seul but de l'entreprise ? Que penser d'une importante entreprise locale, leader français de la construction des charpentes industrielles et qui, bien que située à quelques kilomètres de chez nous, s'approvisionne exclusivement en bois venant de l'étranger et s'apprête à déménager vers Limoges pour améliorer ses débouchés et son image de marque ?

Une grosse scierie de la région emploie une trentaine de personnes et exploite chaque année environ dix mille hectares de bois, alors qu'Ambiance Bois, avec treize équivalents temps plein, n'en exploite que deux cents, pour un chiffre d'affaires de six cent mille euros, qui peut paraître bien modeste. Comment interpréter cette différence de productivité ? On peut estimer que cette entreprise valorise mieux le territoire que nous ; on peut aussi considérer qu'avec une telle productivité, elle fait partie des facteurs de désertification du territoire, alors que nous contribuons à maintenir et à développer l'emploi local. Entre deux cents cordonniers et une seule entreprise qui fabrique des chaussures de façon industrielle, que faut-il préférer ?

Aujourd'hui, notre entreprise subit une diminution importante du chiffre d'affaires qui pourrait, si elle perdurait, mettre en péril sa survie ; une des solutions possibles serait de licencier une ou deux personnes, mais nous préférons, d'une part, chercher activement des solutions pour redresser la situation ; d'autre part, nous répartir le travail différemment, de façon à pouvoir continuer de rémunérer l'ensemble des personnes de l'entreprise.

### **Objectif atteint ?**

Si nous faisons un retour sur notre utopie de départ, changer le monde, pouvons-nous dire que nous y sommes parvenus ? Évidemment non. Mais même s'il est clair que ce n'était pas possible, nous aimons faire comme si cela l'était : on ne peut pas changer le monde, mais on peut changer ce qu'on fait localement et la façon dont on le fait ; si par la suite il s'avère que d'autres font la même chose que vous, alors, oui, on peut commencer à penser qu'on va changer le monde.

Or il se trouve que nous ne sommes pas seuls : notre entreprise fait partie d'un réseau, le REPAS (Réseau d'échange et de pratiques alternatives et solidaires), qui comprend une vingtaine d'entreprises ayant des modes de fonctionnement proches des nôtres, même si leurs statuts juridiques sont très variés, dans des secteurs aussi divers que l'agriculture, le tourisme, le monde associatif, l'insertion, etc. Dans le cadre de ce réseau, nous avons instauré un dispositif de compagnonnage : les entreprises volontaires du réseau accueillent pour quelques semaines des jeunes ou des moins jeunes qui, comme nous, rêvent d'une autre économie, d'un autre type d'entreprise ; certains rejoignent nos structures, d'autres s'appuient sur nous pour préparer la réalisation de leurs propres projets. Pour nous, l'entreprise est, certes, un lieu de production de biens, mais aussi un lieu d'échange, de formation, de transformation sociale et d'investissement dans la cité.

## DÉBAT

### Comment maintenir la cohésion du groupe ?

**Un intervenant :** *Je suis plein d'admiration pour votre expérience, mais je ne peux m'empêcher de craindre pour son avenir, car elle a des traits communs avec trois autres types de structures, le kibboutz, le monastère et les communautés d'Emmaüs, qui sont rongées par trois virus : le pouvoir, la famille et l'argent. Les kibboutz ont succombé aux trois maux en même temps : à l'origine, toutes les décisions se prenaient collectivement, mais ce dispositif a été rapidement abandonné ; les femmes étaient mises en commun, puis on s'est contenté d'élever les enfants en commun, ce qui était tout aussi catastrophique ; enfin, les kibboutz ont soit connu la faillite économique, soit une trop grande réussite, qui les a conduits à employer des salariés et ainsi à perdre leur âme. Les monastères ont résolu le problème du pouvoir en imposant des règles extrêmement sévères, et le problème de la famille en excluant la mixité ; mais ils ont eux aussi été confrontés au problème de l'argent, car ils devenaient périodiquement trop riches et entraient en contradiction avec l'exigence de pauvreté évangélique. Les communautés d'Emmaüs, après quelques tentatives malheureuses, ont également renoncé à la mixité ; elles n'accordent que d'infimes salaires à leurs employés et les dirigent d'une main de fer. Pour votre part, comment comptez-vous résister à ces trois virus ?*

#### La famille

**Marc Bourgeois :** Notre communauté de vie est largement ouverte à la famille, puisque sur les quinze personnes qui la composent, nous comptons six familles, et que seize enfants sont venus agrandir notre petit groupe. Les enfants ne sont pas élevés en commun : les logements sont autonomes et ils passent du temps en famille ; mais ils disposent aussi d'autres adultes de référence. La plupart d'entre nous n'ont pas vraiment connu de conflits avec leur famille et nous ne sommes pas opposés au modèle familial ; mais celui-ci nous semble malgré tout pouvoir être complété par une autre dimension, plus large que la famille.

**Int. :** *Ce sont souvent les difficultés au sein des couples qui déstabilisent le groupe.*

**M. B. :** C'est évident que si l'adhésion à ce genre de vie n'est pas partagée par les deux membres du couple, cela ne peut pas être durable ; c'est pourquoi nous avons souhaité que les quinze personnes qui vivent ensemble travaillent toutes dans l'entreprise, ne fût-ce qu'un jour par semaine. Pour ce qui est de l'entente conjugale, je suis en fait le seul à m'être séparé de ma conjointe : les couples que nous formons sont en général assez stables ; peut-être la stabilité de notre histoire alimente-t-elle celle des couples, et réciproquement ? Peut-être aussi est-ce seulement le fait du hasard.

#### L'argent

Pour que le groupe fonctionne, un autre impératif est effectivement d'avoir une approche commune de l'argent. Il se trouve que nous partageons la conviction que l'argent n'est pas un but en soi, mais seulement un outil, et que nous sommes d'accord pour limiter notre consommation, à la fois sans doute du fait de la culture protestante de certains d'entre nous, mais aussi avec une vision plus politique : la planète est un territoire limité, dont nous avons tendance actuellement à consommer non seulement les fruits, mais aussi le capital, ce qui ne pourra pas durer longtemps ; l'une des réponses possibles à cette situation est de restreindre la consommation individuelle de chacun, ce que nous faisons, notamment, en utilisant en commun un certain nombre de biens.

#### Le pouvoir

Reste le troisième virus que vous avez cité, le pouvoir. Si j'ai été choisi comme PDG au début de notre expérience, c'est parce que j'avais fait des études incluant de la gestion et parce que, étant le moins barbu et chevelu du groupe, cela faisait une meilleure impression à l'extérieur.



À l'origine, nous avions prévu que cette fonction serait tournante, mais compte tenu de tout ce que cela impliquait, nous en sommes restés là. Si je suis toujours PDG aujourd'hui, c'est peut-être aussi parce que fondamentalement, je ne crois pas être un homme de pouvoir. Bien sûr, comme tout un chacun, j'aime avoir de l'influence sur ce qui se passe, mais pas au point d'accaparer le pouvoir, d'autant que d'autres aussi ont envie d'exercer leur influence et qu'il faut donc accepter de leur laisser de la place. Du reste, la multiplicité de nos tâches et de nos activités fait que chacun peut trouver la possibilité d'étancher sa soif de pouvoir personnelle dans un domaine ou dans un autre.

**Int. :** *Mais en tant que PDG, n'avez-vous pas malgré tout été amené à garder pour vous certains secrets ?*

**M. B. :** Je ne crois pas, ou alors très passagèrement. Nous avons une culture très forte de la transparence, et de toute façon c'est un tel soulagement que de partager ses préoccupations avec d'autres personnes que je ne vois pas quel intérêt j'aurais à les garder pour moi.

### **Un phalanstère moderne**

**Int. :** *Votre entreprise aurait-elle réussi aussi bien si vous n'aviez pas été un phalanstère moderne, prenant en charge l'ensemble des dimensions de la vie, à la fois le travail et la vie privée ?*

**M. B. :** Je pense qu'effectivement, si nous n'avions pris en compte que la dimension travail, les choses auraient sans doute été plus difficiles ; d'ailleurs, les difficultés les plus importantes que nous rencontrons viennent du fait que certaines personnes de l'entreprise ne font pas partie de la communauté de vie ; c'est pourquoi nous sommes d'ailleurs aujourd'hui très réservés sur le recrutement de gens qui ne s'associeraient avec nous que sur la dimension travail. Cela dit, nous connaissons beaucoup d'entreprises du type SCOP (société coopérative de production) qui ne fonctionnent que sur cette dimension et obtiennent malgré tout des résultats probants.

**Int. :** *Cette particularité est certainement liée à la chronologie de votre expérience : vous avez d'abord élaboré un projet de vie en commun, et ensuite seulement un projet d'entreprise.*

### **Peut-on quitter l'entreprise ?**

**Int. :** *Votre système est relativement contraignant, dans la mesure où il impose non seulement un type d'organisation professionnelle, mais aussi un mode de vie privée. Entrer chez vous, c'est presque comme entrer dans un monastère ! Mais on ne quitte pas facilement un monastère ; que se passe-t-il si quelqu'un veut quitter votre entreprise ? Que peut-il faire après ?*

**M. B. :** Notre entreprise n'est pas du tout un monastère, et on peut la quitter très facilement : ce n'est pas un engagement pour la vie ! Un élément très important pour nous est la libre adhésion de chacun, c'est-à-dire la possibilité de se retirer à tout moment. Nous vivons dans un système collectif mais pas dans un système de collectivisation forcée ou de communisme autoritaire !

Le départ se fait à chaque fois différemment, en fonction de ce que la personne avait apporté en arrivant et du temps qu'elle a passé avec nous. En général, soit les personnes s'aperçoivent très vite, au bout de quelques mois, que notre fonctionnement ne leur convient pas, et elles nous quittent rapidement ; soit elles restent plusieurs années avec nous. Au moment du départ, elles récupèrent le cas échéant le capital avec lequel elles étaient arrivées, et nous fixons ensemble ce que notre groupe va leur donner en plus pour faciliter leur projet suivant, mais rien n'est défini d'avance en termes de nombre de mois de salaires, par exemple. Dernièrement, quelqu'un nous a quittés après avoir passé cinq ans avec nous ; comme il voulait suivre une formation d'un an et demi et devait pour cela disposer d'un véhicule, nous l'avons rémunéré pendant cette période et lui avons laissé la disposition d'une voiture. Nous nous efforçons de trouver des solutions équitables au cas par cas.

## La représentation du personnel

**Int. :** *Quelle que soit l'originalité de vos modes de fonctionnement, vous devez respecter la loi ; en tant qu'entreprise de plus de dix salariés, vous devez donc avoir un délégué du personnel ?*

**M. B. :** Nous respectons les obligations légales et procédons effectivement à l'élection d'un délégué du personnel, mais cela ne signifie pas grand-chose pour nous dans la mesure où ce qui est demandé par la loi en termes de représentation des salariés et très en-deçà de notre pratique ! Le statut de délégué du personnel s'inscrit dans une logique de *représentation*, alors que nous mettons en œuvre une logique de *participation* : comme tout le monde est au courant de tout et que la réunion hebdomadaire permet à chacun de participer à l'ensemble des décisions, il n'y a pas vraiment de place pour une représentation du personnel. Cela dit, on ne sait jamais : il pourrait se faire un jour que des dysfonctionnements s'installent et qu'un noyau de personnes accaparent le pouvoir ; dans ce cas, l'institution du délégué du personnel retrouverait sa pleine utilité.

## Une expérience généralisable ?

**Int. :** *Jusqu'à quelle taille d'entreprise pensez-vous que vos modes de fonctionnement soient viables ?*

**M. B. :** Nos modes de fonctionnement, et notamment le principe de la participation, sont adaptés à notre taille ; je pense qu'ils pourraient s'appliquer à une entreprise plus grande, mais sans doute pas à n'importe quelle échelle : il existe certainement un seuil au-delà duquel il faudrait renoncer au moins partiellement à la participation pour entrer dans un dispositif de représentation.

**Int. :** *Pensez-vous qu'on puisse généraliser ce type d'organisation ?*

**M. B. :** Une organisation telle que la nôtre repose fondamentalement sur l'adhésion des personnes ; elle ne peut être imposée à des salariés qui ne feraient pas librement cette démarche. Par ailleurs, nous n'avons pas l'ambition de nous poser en modèle universel ; jusqu'ici, nous avons surmonté les difficultés que nous avons rencontrées, mais peut-être que dans quelques années nous n'existerons plus !

**Int. :** *Vous revendiquez malgré tout le fait de vous inscrire dans une démarche utopique qui va au-delà de votre propre expérience.*

**M. B. :** Bien sûr, mais sans avoir la prétention d'apporter une réponse universelle. Nous en restons à l'expérimentation, ce qui constitue à la fois une force et une faiblesse : une force, parce que nous ne nous sommes pas contentés de refaire le monde en tenant de beaux discours le soir autour d'une bouteille ou de tasses de café, et que notre entreprise a le mérite d'exister ; une faiblesse, parce que précisément toute généralisation est impossible : notre expérience est étroitement liée à ce que nous sommes, au territoire sur lequel nous nous sommes implantés, à l'activité qui est la nôtre, etc. Le seul enseignement général qu'on peut tirer de notre expérience, c'est de dire « *Il est possible de faire les choses autrement, puisqu'ils l'ont fait* » ; mais sur la nature de cet autrement, nous n'avons aucune leçon à donner.

**Int. :** *On peut quand même retirer de votre expérience certaines valeurs généralisables à l'ensemble des entreprises : si un chef se considère comme étant au service de la collectivité plutôt que comme un despote, c'est mieux pour l'entreprise ; celle-ci fonctionnera également mieux si elle développe la délégation et la subsidiarité.*

**M. B. :** Il est certain que de nombreuses règles que nous appliquons, comme le fonctionnement en petites équipes responsables de leur projet, par exemple, pourraient être adoptées avec succès par des entreprises classiques, de même que nous partageons avec les entreprises classiques le souci de la rentabilité et d'une gestion rigoureuse ! L'évolution du

management va d'ailleurs dans le sens d'une participation de plus en plus grande des salariés, me semble-t-il.

### **L'intégration au pays de Millevaches**

**Int. :** *Lorsque des Parisiens barbues et chevelus comme vous l'étiez s'implantent dans une région comme le plateau de Millevaches, j'imagine qu'ils se font regarder comme des zozos par les paysans du coin, et comme de dangereux anarchistes par les édiles locaux ?*

**M. B. :** En fait, nous avons été très bien accueillis par le maire de la commune dans laquelle nous nous sommes installés : la situation lui paraissait tellement désespérée qu'il soutenait tous les projets qui se présentaient. Par ailleurs, le plateau avait été un lieu d'implantation importante de néo-ruraux dans les années 1970 ; 90 % d'entre eux étaient repartis, mais les 10 % qui étaient restés avaient fait leur trou et étaient porteurs d'une bonne partie de ce qui faisait l'animation locale. Grâce à eux, nous avons bénéficié d'un accueil plutôt favorable, d'autant que les Limousins ont une tradition d'hospitalité qui, dans notre territoire en tout cas, ne s'est pas démentie.

J'ajoute que nous avons toujours eu le souci de nous intégrer à la population locale ; nous avons par exemple délibérément choisi une maison qui se trouve au centre du village, plutôt qu'une ferme éloignée. De plus, quand nous nous sommes installés, nous avons exercé différents métiers pour gagner notre vie en attendant d'avoir créé l'entreprise ; l'une d'entre nous était infirmière libérale, ce qui lui permettait d'entrer dans toutes les maisons et de répondre aux questions éventuelles sur notre compte. Enfin, grâce au développement de notre entreprise, nous sommes aujourd'hui porteurs d'une image valorisante du territoire, et cela contribue beaucoup à la réussite de notre intégration.

Présentation de l'orateur :

Marc Bourgeois : PDG de l'entreprise Ambiance Bois ; il est par ailleurs membre fondateur de Télé Millevaches (télévision associative locale) et du réseau REPAS (réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires), et coauteur du livre *Quand l'entreprise apprend à vivre* (Éditions FPH - 2002).

Diffusion novembre 2002