

**Séminaire
Vies Collectives**

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

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

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

(liste au 1^{er} décembre 2003)

**ARDELAINÉ,
UN MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE ?**

par

Béatrice BARRAS
Coopératrice de la SCOP Ardelaine

Séance du 18 septembre 2003
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Ardelaine est une société coopérative ouvrière de production (SCOP) créée en 1982 pour revaloriser les laines locales sur le site d'une filature ardéchoise désaffectée ; elle emploie aujourd'hui une trentaine de salariés pour un chiffre d'affaires de 1,2 million d'euros. Au-delà de la transformation de la laine, c'est aussi une entreprise de développement local, qui a créé deux musées sur le site de la filature et ouvert un atelier de tricotage dans un quartier défavorisé de Valence. Ardelaine se préoccupe également de favoriser le développement de la personne, en organisant la coopération et la polyvalence dans le travail, la décentralisation et la responsabilisation dans la prise de décision. Enfin, elle agit en faveur de son environnement naturel, illustrant ainsi les trois dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises. Peut-on y voir une préfiguration de l'entreprise durable de demain ?

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

EXPOSÉ de Béatrice BARRAS

L'histoire d'Ardelaine a commencé en 1972, un jour où avec mon mari, Gérard, nous sommes allés nous promener du côté de la filature de laine du village de Saint-Pierre-ville, en Ardèche. Comme beaucoup de gens dans les années 1970, nous nous intéressions à la laine, et nous étions choqués de voir qu'elle était considérée comme sans valeur et jetée sur les tas de fumier. Arrivés devant la filature, nous avons constaté qu'elle s'était écroulée ; la propriétaire, une vieille dame, habitait encore dans l'un des bâtiments mais elle n'était pas en mesure de les entretenir et elle était convaincue que tout était fini.

Cette dame était tellement touchante et cette histoire tellement triste que nous avons commencé à envisager de racheter la filature et de la remettre en route en intégrant l'ensemble de la filière. En effet, dès cette époque, et bien avant la mondialisation, des analyses économiques avaient montré que dans le prix d'un produit, la part la plus importante revient au commerce, une part plus faible à la fabrication, et pratiquement rien à la production de matière première. En tenant les deux bouts de la chaîne, on pouvait rééquilibrer cette mauvaise répartition de la valeur.

La force du collectif

Quelques années auparavant, nous avons découvert un village complètement en ruines, le Viel Audon, dans un site magnifique des gorges de l'Ardèche. Nous avons décidé de le reconstruire et pour cela lancé des chantiers de jeunes : nous savions quelle pouvait être la force d'un collectif pour mener à bien un projet. Aujourd'hui, après des années de poursuite de ces chantiers de jeunes, ce village qui est accessible uniquement à pied, a été entièrement rénové, et il abrite de nombreuses activités d'accueil, de sensibilisation à l'environnement, d'insertion de jeunes, etc.

Cette expérience nous avait beaucoup intéressés, mais nous voulions aller plus loin et, au-delà du cadre des chantiers de vacances et du bénévolat, expérimenter ce pouvoir du collectif dans le cadre d'une vraie entreprise, répondant aux règles de l'économie. Nous nous sommes tout naturellement adressés à des amis des chantiers de jeunes, et trois ans plus tard, nous avons réuni une équipe de cinq personnes : Catherine, qui venait de finir un IUT de gestion ; Fred, qui avait fait du compagnonnage en maçonnerie ; Pierre, qui avait un BTA agricole ; Gérard, architecte ; et moi-même, orthophoniste. Un peu plus tard nous ont rejoints Pierre, qui était mécanicien diéséliste et avait travaillé dans la marine ; et Simone, sa femme, institutrice.

La préparation du projet

Bien entendu, nous n'avions pas d'argent : juste de quoi faire un petit emprunt pour acheter la ruine de la filature à sa propriétaire, tout en lui laissant la jouissance de son logement.

Réunir de l'argent

Pendant sept ans, les uns et les autres ont continué à travailler chacun dans leur métier pour réunir l'argent nécessaire. Pour que cela aille plus vite, nous avons décidé de faire des économies en dépensant le moins possible, et notamment en jardinant pour produire la plus grande part possible de notre alimentation, et aussi en mutualisant notre consommation : par exemple, nous n'avions que deux voitures que nous utilisions en fonction de nos besoins, et nous avons loué un appartement collectif à Valence pour ceux qui devaient aller travailler là-bas.

Reconstruire la filature

Pendant les périodes libres entre deux missions d'intérim et pendant les périodes de chômage, tout le monde mettait la main à la pâte pour reconstruire les bâtiments, sous la houlette de notre architecte et de notre compagnon maçon. Nous avons également remis en route le

moulin de la filature en remplaçant la vieille roue par une turbine, afin de produire nous-mêmes notre énergie.

Acquérir les compétences

Pour préparer le projet, nous devons également acquérir les connaissances nécessaires au travail de la laine. Pour atteindre notre objectif, il fallait apprendre à tondre les moutons, à laver la laine, à la carder, à la filer, à la teindre, à la tricoter, à la tisser, à la vendre, à tenir la comptabilité... Cela faisait beaucoup de métiers différents ! L'un est allé suivre une formation à la tonte des moutons à l'Institut technique ovin-caprin, l'autre un stage de création d'entreprise, pendant qu'un troisième allait voir un matelassier pour apprendre à fabriquer des matelas de laine. Nous avons fait appel aussi à notre réseau ; c'est par exemple un ami ingénieur hydraulicien qui est venu calculer la pente du canal nécessaire pour faire tourner notre turbine.

Réunir le matériel

Nous devons enfin réunir le matériel nécessaire. Sur place, il restait des machines, mais dans un tel état que nous avons dû renoncer à les restaurer. Nous avons trouvé des machines d'occasion à Mazamet, et notre mécanicien a appris à les démonter et à les remonter pour en comprendre la conception et les faire fonctionner.

Le grand saut

En 1982, nous nous sentions prêts à faire le grand saut. Nous avons réuni une quinzaine de personnes qui voulaient être partenaires du projet, dont les sept qui étaient plus directement impliquées. Pour nous, il était évident que ce serait sous forme d'une coopérative ; la fédération des SCOP (sociétés coopératives ouvrières de production) nous a aidés à rédiger les statuts, et nous avons misé deux cents francs chacun pour créer une société avec un capital de trois mille deux cents francs, c'est-à-dire le minimum légal.

S'approvisionner en laine

L'approvisionnement en matière première ne posait a priori pas de problème. Le canton de Saint-Pierre-ville se caractérise par la concentration moutonnaire la plus importante de l'Ardèche ; celle-ci compte près de quatre-vingt-cinq mille moutons qui sont élevés pour leur viande et contribuent à la protection du paysage en moyenne montagne, d'où un taux de subventions important. La race principale est la Blanche du Massif central, qui produit une laine très intéressante parce que très fine mais surtout très frisée, avec beaucoup de crochet, de ressort et de gonflant, ce qui est idéal pour fabriquer des matelas et des couettes.

Cette laine était jetée parce qu'elle n'avait aucune valeur sur le marché international, dominé par l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Argentine, l'Afrique du Sud, qui produisent d'énormes quantités, dans des qualités très homogènes, et en cassant les prix. En revanche, pour des raisons sanitaires, les bergers étaient obligés de continuer à faire tondre la laine, ce qui leur coûtait de l'argent et leur posait des problèmes, car de moins en moins de tondeurs acceptaient de prendre en charge leurs petits troupeaux éparpillés dans la montagne.

En leur proposant de tondre leurs moutons et en leur achetant leur laine, nous leur rendions donc un double service. Nous avons d'ailleurs été soutenus par les services du syndicat ovin, qui nous ont introduits auprès d'eux. Nous travaillons actuellement avec environ trois cents éleveurs et tondons cinquante mille moutons ; cela représente une production annuelle de soixante tonnes de laine. Nous la trions au moment de la tonte en fonction de sa qualité (propreté, longueur, finesse...) ; nous en gardons les deux tiers et nous revendons le reste. Après lavage, il ne reste plus que vingt tonnes de laine, le déchet se composant de graisse, de terre et de crottes.

Le tarif de la tonte est d'un euro par mouton, pour un travail qui dure environ trois minutes mais demande une manipulation à la fois délicate et pénible ; par ailleurs, il faut se déplacer de troupeau en troupeau et à chaque fois monter l'atelier de tondage. Le cours de la laine varie selon les années, mais nous la payons toujours un prix nettement plus élevé que celui-ci. En contrepartie, nous avons élaboré avec les bergers une charte de qualité : nous souhaitons que la laine soit la plus naturelle possible, et nous leur avons donc demandé de renoncer aux traitements qu'ils utilisaient contre les parasites, pour s'en tenir aux traitements autorisés par l'agriculture biologique. Nous nous efforçons aussi de les intéresser à la qualité de la laine à travers un système de bons qui leur permettent de doubler le prix de leur laine en achetant des produits dans notre boutique.

Les produits

Nous avons commencé par le produit le plus facile et le moins coûteux à fabriquer : le matelas de laine, qui avait aussi l'avantage d'être traditionnel et donc familier aux gens. En revanche, il avait une image un peu ringarde ; nous nous sommes donc employés à le relooker, notamment en enlevant les rayures. Nous avons ensuite fabriqué des couettes et des oreillers, et enfin nous nous sommes tournés vers l'habillement, en commençant par travailler sur une petite machine à tricoter ménagère.

Une de nos coopératrices, qui avait eu l'occasion de faire de l'intérim dans une bonneterie, a appris que cette entreprise avait fait faillite et que son propriétaire était au chômage. Nous avons proposé à ce dernier de nous aider à monter un atelier de tricotage et de confection : il nous a introduits dans le milieu et nous a aidés à acheter les machines, puis il a accepté de prendre la direction de l'atelier, à condition que nous l'implantions à Valence, car il ne souhaitait pas venir à Saint-Pierre-Val. Du coup, nous avons installé notre atelier dans l'un des quartiers chauds de Valence : la société HLM de la ZUP de Valence cherchait en effet à faire évoluer ces quartiers en introduisant des boutiques et des ateliers dans les rez-de-chaussée des immeubles.

La vente

Au départ, nous sommes allés vendre nos matelas sur les marchés locaux, ce qui nous permettait également de nous faire connaître dans la région. Les résultats n'étaient cependant pas à la hauteur de nos espérances. Heureusement, c'est à cette époque qu'ont commencé à se développer les foires écologistes, comme le Salon Marjolaine, à Paris. Nous y avons trouvé une clientèle vraiment motivée par l'achat de produits naturels, et c'est ce qui nous a permis de décoller.

Nous avons développé de plus en plus ce mode de commercialisation, jusqu'au jour où nous avons estimé qu'il était contradictoire de prétendre faire du développement local et de passer notre temps en camion sur les routes de France et d'Europe. Avec l'aide d'un ami qui, de son côté, essayait de revaloriser la filière de la soie dans les Cévennes, et qui par ailleurs avait des compétences dans l'édition, nous avons créé et lancé un catalogue de vente par correspondance.

Nous avons aussi développé la vente sur place, dans notre boutique, en nous adressant aux touristes qui visitent l'Ardèche. Comme nous nous trouvons dans une zone un peu écartée, nous avons eu l'idée de créer d'abord un, puis deux musées pour attirer des clients en leur offrant un "plus" culturel : le premier musée explique l'histoire de l'élevage du mouton et des techniques de fabrication de produits tirés de la laine dans l'économie domestique ; le second traite du passage de l'artisanat à l'industrialisation. Le succès a été au rendez-vous : nous accueillons chaque année vingt mille visiteurs.

Le financement du développement

Dans les débuts, nous n'osions pas aller voir les banques, ni même le conseil général, car nous savions qu'ils nous riraient au nez : « *Avez-vous fait des études de marché ? La laine n'est*

plus un créneau depuis longtemps ! Si tout le monde a arrêté d'en produire, ce n'est pas pour rien ! ». Nous nous sommes donc adressés à la Fondation de France, qui avait un programme intitulé "Initiatives Territoire Emploi Ressource" et nous a beaucoup soutenus.

Par la suite, nous avons obtenu des aides publiques au titre des Emplois d'initiative locale, puis une prime régionale à l'emploi qui nous a donné un peu de marge et permis de prendre le temps de nous développer. Nous avons ainsi pu nous équiper progressivement : achat d'une colonne de lavage, construction d'un séchoir à laine, création d'une station d'épuration pour les eaux de lavage, achat d'une machine à carder la laine... Nous axons désormais notre effort sur l'amélioration des locaux et des conditions de travail, et nous allons également boucler la boucle de la filière de la laine en nous dotant enfin d'une filature.

Paradoxalement, nous avons été beaucoup plus aidés pour la création de nos deux musées que pour le développement des secteurs productifs de l'entreprise ! Un autre paradoxe des dispositifs d'aide, c'est que beaucoup de subventions, notamment du conseil général, vont aux collectivités locales ; or bien souvent ces dernières sont incapables de créer et de faire fonctionner des outils économiques. Nous nous sommes toujours efforcés de nous faire reconnaître comme une entreprise de développement local, avec un but social autant qu'économique, et capable d'aider réellement au développement d'initiatives économiques ; mais le message passe mal. Dernièrement, cependant, les choses ont un peu évolué avec la création des SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif), qui permettent justement d'associer des collectivités locales et des coopératives sur un projet de développement local.

Le bilan

À l'heure actuelle, soit vingt et un ans après la création d'Ardelaine, nous comptons trente salariés (dont dix-huit coopérateurs), représentant vingt-cinq équivalents temps-pleins. Notre chiffre d'affaires est de 1,2 million d'euros, et sauf les premières années, nous avons toujours enregistré un bénéfice de 3 % à 4 %. Ce dernier est réparti de la façon suivante : 45 % sont redistribués aux salariés ; 45 % affectés aux réserves légales permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise ; 10 % distribués aux actionnaires. Nous avons fait le choix de limiter nos salaires pour donner à l'entreprise les moyens de se développer, et nous sommes donc tous payés à un niveau un peu supérieur au SMIC. Au total, nous avons réalisé 1,76 million d'euros d'investissements, dont 87 % d'autofinancement et 13 % de subventions.

Grâce à la force d'un collectif, nous avons réussi à restructurer la filière de la laine en Ardèche, nous avons créé des emplois et participé au développement local. Pour parachever notre œuvre, nous voulons encore créer un restaurant pour mieux accueillir les visiteurs de nos deux musées. Ensuite, le vrai défi sera de faire en sorte que l'entreprise perdure même après le départ de ses fondateurs : à l'heure actuelle, nous sommes tous encore là, mais Gérard et moi avons déjà de nouveaux projets...

La conclusion que nous tirons de cette aventure n'est certainement pas de proposer un *modèle* comme le suggérait l'annonce de cette séance ; peut-être, tout au plus, une source d'inspiration pour d'autres initiatives, en positif comme en négatif.

DÉBAT

Coopérateurs et salariés

Un intervenant : *Pourquoi certains salariés sont-ils coopérateurs et d'autres non ?*

Béatrice Barras : Pour les fondateurs de l'entreprise, le statut coopératif et le principe « *un homme, une voix* » étaient une évidence, mais localement, il n'existe pas réellement de culture de la coopération. Or, pour prétendre faire du développement local, nous devions offrir des emplois aux habitants de ces vallées. Nous aurions pu leur imposer l'obligation de devenir coopérateurs, au moins après un certain temps (certaines SCOP le font), mais nous préférons laisser les gens libres de leur choix.

Int. : *Si certains ne souhaitent pas devenir coopérateurs, c'est donc qu'il y a des contraintes ?*

B. B. : Bien sûr : il faut apporter un peu de capital au départ (environ huit cents euros), verser au capital 10 % de son salaire mensuel, mais aussi participer à des réunions et s'impliquer davantage que si on était simple salarié. Il y a eu une période pendant laquelle le fossé s'était creusé entre les coopérateurs, qui s'investissaient énormément dans l'entreprise, et les simples salariés, qui comptaient leurs trente-cinq heures ; du coup, ces derniers ne voyaient le fait de devenir coopérateur que comme l'obligation de travailler davantage ! Nous avons identifié ce risque et décidé de rapprocher les deux cultures : dans la pratique, nous considérons les salariés comme des coopérateurs même s'ils n'en ont pas le statut, et en particulier nous les informons de la même manière ; et par ailleurs nous veillons à ce que les coopérateurs rééquilibrent leur investissement et que leur temps de travail soit sensiblement le même que celui des autres.

Int. : *Le turn-over est-il important ?*

B. B. : Nous embauchons des saisonniers pour faire visiter le musée, car la moitié de nos vingt mille visiteurs vient pendant l'été, mais pour le reste il y a très peu de turn-over : sur les trente personnes, environ vingt-cinq ont des CDI, et la plupart sont là depuis dix ou quinze ans.

La polyvalence

Int. : *Lors de la séance avec Ambiance Bois, une entreprise du même type que la vôtre, son dirigeant Marc Bourgeois nous avait expliqué que l'un des principes de base était la polyvalence des salariés ; qu'en est-il chez vous ?*

B. B. : La polyvalence est également présente chez nous, mais de façon moins systématique. À Ambiance Bois, il y a des tâches pénibles mais qui demandent très peu de compétences et que tout le monde peut réaliser, comme le fait de passer des planches dans une machine. Chez nous, la plupart des métiers demandent beaucoup de savoir-faire. En revanche, nous n'avons pas de commerciaux, et nous veillons à ce que chacun effectue des tâches de production et des tâches de commercialisation, sauf bien sûr ceux qui sont réellement allergiques à la vente. Produire est une chose, mais parvenir à vendre son produit procure aussi une grande satisfaction.

Gérard Barras : Le fait que les fabricants fassent aussi de la vente leur permet de tester leurs produits en permanence auprès des clients et de réagir si nécessaire. Cela nous donne beaucoup de souplesse, comme dans le système du Sentier... C'est un fonctionnement radicalement différent de celui des grandes entreprises, hyper-sectorisées, avec des hypothèses de prise de risque sur tel ou tel produit, une production de masse et les pires difficultés à redresser la barre si une erreur a été commise.

Une autre source de polyvalence tient à la saisonnalité de notre production : les visiteurs viennent surtout l'été ; nous récoltons la laine au printemps ; et nous la lavons en automne et

en hiver, car pendant l'été il n'y a pas suffisamment d'eau dans la rivière. C'est grâce à la polyvalence des salariés que nous pouvons leur assurer un emploi annuel. Mais rien ne doit être subi, et nous cherchons donc des solutions équilibrées en tenant compte des compétences de chacun, de ses goûts, de la pénibilité des tâches et de leur valorisation. Par exemple, pour le tondeur, qui passe trois mois de l'année plié en deux dans les étables ou dans son camion, être guide de musée est très valorisant.

Le statut du musée

Int. : *Quel est le statut du musée, associatif ou coopératif ?*

B. B. : Au début, nous pensions que ce serait mal vu de faire un musée dans le cadre d'une entreprise et nous avons donc choisi le statut associatif. Après quelque temps nous nous sommes rendu compte que cela entraînait une grande complexité de gestion, car pour que les coopérateurs puissent guider les visites, il fallait que la SCOP vende des heures de travail à l'association. Par ailleurs, nous avons constaté que les mentalités ont évolué et que les musées d'entreprise connaissent même une grande vogue. Nous avons donc réintégré le musée au sein de la SCOP, ce qui facilite la polyvalence.

Qui prend les décisions ?

Int. : *Marc Bourgeois nous avait expliqué qu'Ambiance bois fermait ses portes tous les vendredis matin pour une sorte d'assemblée générale où se prenaient toutes les décisions concernant le planning de la semaine suivante ; de plus, chaque jour, une pause d'une demi-heure permettait d'opérer les ajustements nécessaires. Comment se prennent les décisions chez vous ?*

B. B. : Nous fonctionnons beaucoup par secteurs : par exemple, l'atelier matelas décide lui-même de son planning, de son mode de fabrication, des dates de livraison, et gère ses relations avec les fournisseurs. L'atelier de bonneterie va encore plus loin et assure lui-même sa gestion. La difficulté, ensuite, est de croiser les informations entre secteurs ; nous avons organisé des réunions pour cela, et nous avons aussi le conseil d'administration, mais cela fonctionne surtout de manière informelle.

G. B. : Dans les entreprises classiques, la structure est fixe, les postes bien définis, et il faut ensuite organiser la circulation des informations ; or chaque secteur (les financiers, les administratifs, les productifs, les commerciaux, la GRH) a tendance à développer son propre langage et les gens finissent par ne plus se comprendre. Chez nous, la décentralisation permet la responsabilisation, et nous essayons de faire en sorte que la circulation des personnes soit suffisamment importante (notamment entre secteur productif et secteur commercial) pour qu'elles se comprennent mutuellement et que la prise de décision soit moins spécialisée ; les différents secteurs se font des demandes réciproques, et les choses se décident relativement facilement.

Int. : *Et en cas de conflit ?*

B. B. : Nous sommes tous interdépendants et nous sommes donc obligés de trouver des solutions. Parfois, cela demande juste un peu de patience ; parfois, cela passe par une bonne empoignade ; et parfois il faut rechercher une solution qui mettra tout le monde d'accord. S'il n'y avait que des gens de mauvaise volonté dans Ardelaine, l'entreprise ne durerait pas cinq minutes : elle ne fonctionne que parce que les gens sont très motivés.

Ascèse ou épanouissement ?

Int. : *Si vous avez obtenu de tels résultats, y compris sur le plan économique, c'est grâce à l'ascèse, voire au masochisme des fondateurs. Pouvez-vous raisonnablement espérer que d'autres prendront votre suite en faisant preuve du même sens du sacrifice par rapport aux standards de la société française actuelle ?*

G. B. : Si vous analysez les conditions de vie de quelqu'un qui fait le tour du monde à la voile en solitaire, elles sont objectivement épouvantables ! Tout est relatif : quand vous faites ce que vous avez envie de faire et que cela marche, tout va bien. Prenez l'exemple de ce coopérateur qui s'était engagé dans la marine à dix-sept ans et qui aurait dû passer sa vie à construire des sous-marins ; au lieu de cela, il a participé à la création d'une entreprise, de deux musées qui font aujourd'hui référence, à la remise en route de machines très variées... En termes de projet personnel, c'est beaucoup plus intéressant ! Un jour, à la fin d'une visite du musée, j'ai discuté avec un homme de soixante-quinze ans qui m'a dit : « *J'ai été ingénieur spécialiste du béton armé, responsable d'une entreprise d'une dizaine d'ingénieurs, et j'ai gagné beaucoup d'argent ; mais si je fais le bilan de ma vie, la seule chose qui me reste, c'est la maison que j'ai construite moi-même.* » Peut-être aurait-il dû faire son bilan un peu plus tôt, et changer sa façon de vivre. Bien sûr, on ne peut imposer à personne d'adopter le genre de vie que nous menons ; cela doit être parfaitement volontaire, sans quoi c'est effectivement du masochisme.

B. B. : C'est vrai que la question de la relève nous tracasse ; mais personnellement je suis optimiste : nous ne recrutons que par candidature spontanée, et les personnes qui se présentent actuellement ont un niveau de qualification de plus en plus élevé. Dernièrement, nous avons embauché une jeune femme qui a un diplôme de sciences cognitives, et qui est ravie de travailler avec nous au SMIC : ce qui importe pour elle, c'est d'avoir un travail intéressant, dans un cadre où elle est respectée et où elle a des capacités d'initiative. La relève sera assurée par des personnes pour qui ce genre de valeurs comptent plus que le montant du salaire.

G. B. : Il faut aussi souligner que ceux qui prendront notre suite n'auront pas à faire tout le travail de structuration de l'entreprise que nous avons accompli ; ils devront faire vivre un instrument de travail qui est déjà fortement structuré.

Contre les modèles

Int. : *Vous avez réussi à une échelle limitée et locale ; ne croyez-vous pas que pour ce type d'approche ait plus d'impact, il serait plus efficace de développer la responsabilité sociale des grandes entreprises ?*

G. B. : Personnellement, je suis pour la biodiversité culturelle : cela ne me gêne pas qu'il y ait plusieurs types d'approche, au contraire ; dans la nature, les différentes espèces sont complémentaires et finissent par créer une sorte d'équilibre. J'ai l'impression qu'on cherche toujours le modèle universel, la solution qui va permettre de tout résoudre ; mais je n'ai jamais rien trouvé de tel dans mon expérience. Ce que j'ai expérimenté, c'est qu'au sein d'un groupe, chacun a des compétences, des formes de pensée et des sensibilités très différentes, et que c'est en mettant toute cette richesse en synergie qu'on arrive à un résultat.

Int. : *Il y a probablement un projet politique derrière votre démarche : votre entreprise vous paraît-elle offrir une alternative viable à l'industrie mondialisée de la laine ?*

G. B. : C'est frappant de constater à quel point nous avons du mal à nous détacher de la pensée du XIX^e siècle : nous continuons d'être fascinés par la modélisation, l'universalisation, la production de masse. Personnellement, je préfère le monde du vivant, dont l'une des caractéristiques est la reproduction imparfaite, car la production industrielle, qui repose au contraire sur la reproduction parfaite, s'avère finalement souvent contre-productive. C'est ce qui se passe actuellement avec le label bio, qui a été créé par des militants de l'association Nature et Progrès, et qui est en train d'être récupéré par les grands circuits de distribution ; aux États-Unis, il existe déjà des fermes dites d'agriculture biologique, qui ont dix mille hectares de surface et emploient des travailleurs sous-payés... Ce qui manque, en France notamment, ce ne sont pas des modèles, ce sont des gens qui prennent des initiatives sur le terrain, qui se mettent en mouvement, qui structurent différemment la réalité ; c'est sur la

formation de ce type d'acteurs qu'il faudrait mettre tout l'effort, et non sur l'imitation de prétendus modèles.

Résoudre les problèmes soi-même

Int. : *Vous exagérez un peu, quand même : si votre entreprise a réussi, c'est pour un certain nombre de raisons que vous pourriez malgré tout chercher à identifier, afin de transmettre cette expérience.*

G. B. : Notre allergie aux modèles vient entre autres de ce que nous avons énormément côtoyé les professionnels du développement local, et que nous nous sommes rendu compte que ceux à qui l'on donnait la parole dans les grandes assemblées n'étaient généralement pas ceux qui étaient connectés aux réalités opérationnelles. Souvent, les modèles servent surtout à rassurer certains institutionnels et à leur donner le sentiment de servir à quelque chose, mais concrètement, ils ne produisent rien, parce que le vivant n'est pas reproductible. Nous vivons encore dans une pensée mécaniste, alors que la pensée du vivant est beaucoup plus riche, plus complexe, qu'elle ouvre sur une bien plus grande diversité de modèles d'organisation. C'est le message que je m'efforce de transmettre dans une formation de BTS environnement où je passe mon temps, avec d'autres professeurs de cette formation, à essayer de casser les certitudes des élèves. Il existe par exemple une analyse classique de l'environnement qui consiste à repérer les ressources et les contraintes ; mais rien de plus facile que de montrer qu'une contrainte peut devenir une ressource et réciproquement !

Int. : *En vous écoutant, on ne peut malgré tout s'empêcher de penser que vous rempliriez un rôle extrêmement précieux en vous faisant consultants pour intervenir auprès des collectivités locales et les faire profiter de l'expertise que vous avez accumulée.*

G. B. : Je ne suis pas certain que nous serions si utiles que cela. Lorsqu'on se heurte à des difficultés, il vaut souvent mieux qu'il n'y ait pas de "troisième homme" qui risquerait de résoudre le problème à notre place et de nous détourner de l'essentiel ; il faut apprendre à prendre de la distance par rapport à son propre problème et à le résoudre soi-même.

Quel coût pour les consommateurs ?

Int. : *Votre projet semble économiquement viable, mais quel en est le coût pour les consommateurs ?*

B. B. : On peut poser la question différemment : « *Pourquoi les clients acceptent-ils de payer certains pulls plus chers que d'autres ?* ». Dans certains cas, c'est à cause de la marque ; chez nous, c'est parce que nous expliquons quels sont les coûts réels que recouvre le prix de vente : si l'on veut que son pull soit fabriqué par quelqu'un qui cotise à la sécurité sociale et à la retraite, il va coûter plus cher ; si l'on accepte qu'il soit fabriqué par quelqu'un qu'on laissera mourir s'il tombe malade ou qui se retrouvera sans ressource le jour où il sera trop vieux, le pull coûtera moins cher. Il en est de même pour la protection de l'environnement : faire des pulls dans une entreprise qui traite ses eaux usées, cela coûte plus cher que lorsqu'on délocalise la production vers des pays qui n'imposent aucune protection de l'environnement. Bien entendu, tout le monde n'est pas sensible à ces arguments.

G. B. : Le prix juste d'un produit n'est pas facile à définir, et on ne peut certainement pas en rendre compte par les seules données économiques, d'abord parce que ce n'est pas réellement un pull que nous vendons : qui a besoin d'un pull en France actuellement ? Personne ! Les gens ont déjà suffisamment de pulls. Ce qu'ils recherchent, c'est une certaine qualité, qui comprend la qualité matérielle du pull, mais aussi, par exemple, le fait qu'il ait contribué à restructurer une économie locale ou à protéger l'environnement. Pour le moment, en tout cas, il semble bien que nous ayons rencontré un marché, car nos pulls se vendent !

Les échecs des années soixante-dix

Int. : *Dans les années 1970, de nombreuses expériences de ce type ont été tentées, et beaucoup ont échoué ; avez-vous analysé ces échecs et la raison pour laquelle certaines, comme la vôtre, avaient réussi ?*

G. B. : Nous nous sommes beaucoup intéressés au mouvement communautaire qu'a connu l'Ardèche dans ces années-là, et nous étions très frappés par le fait que la plupart d'entre eux se revendiquaient comme marginaux : mais comment peut-on être en marge de la société ? La société ne peut pas avoir de marge, elle comprend tout le monde ! Pour notre part, nous nous sommes toujours considérés comme des gens ordinaires, et d'ailleurs nous nous sommes très bien intégrés dans notre environnement : les gens nous voyaient travailler, faire des choses visibles comme des bâtiments, des ateliers ; nous n'avions pas de comportement d'exhibition ou de différenciation, et les relations étaient donc bonnes.

B. B. : Notre réussite s'explique sans doute aussi par le fait que nous avons malgré tout un certain nombre de compétences primaires et de savoir-faire pratiques : quand on n'a pas d'argent, il faut tout faire soi-même, construire, installer l'électricité, faire de la mécanique, apprendre la gestion, etc. Si on n'a pas cette intelligence pratique, il faut faire faire, et dans ce cas, cela coûte tellement cher que c'est inaccessible pour beaucoup de gens.

Des génies ou des gens ordinaires ?

Int. : *En vous écoutant, j'éprouve trois sentiments différents : de l'admiration pour cette merveilleuse réussite ; de la perplexité, parce que vous avez accumulé les raisons d'échouer en choisissant un village perdu en Ardèche, une usine en ruine, une filière complètement abandonnée, et en adoptant un fonctionnement qui tient du kibboutz et du kolkhoze, deux systèmes collectifs qui ont fait faillite, et que cela a marché quand même ; et j'éprouve enfin un certain agacement, parce que dans ce lieu où nous nous trouvons, l'École des Mines, et devant cet auditoire dont la plupart des membres ont fait des études supérieures, vous vous exprimez avec un naturel, une simplicité, une absence de complexe et une science qui ne sont vraiment pas "normales" : comment osez-vous dire que vous êtes des gens ordinaires ?*

G. B. : Notre seul mérite est peut-être d'avoir revalorisé et dé-spécialisé les différentes formes d'intelligence qui, dans le système éducatif actuel, sont soigneusement distinguées, canalisées et hiérarchisées. Quand j'étais adolescent, j'allais aider des archéologues sur leur chantier ; pendant que je grattais la boue, ils m'apprenaient l'histoire de mon département. À la même époque, j'avais un professeur d'histoire que je considérais comme idiot et insupportable, et qui me le rendait bien. Un jour, comme les archéologues avaient fait une découverte importante, il est venu visiter le chantier de fouille, et c'est moi qui lui ai tout expliqué, parce que j'en savais beaucoup plus que lui sur l'histoire de la région. Cela prouve qu'il existe différentes formes de savoir, de savoir-faire, et aussi différentes formes de pédagogie ; la société ne fonctionne que parce que ces différentes formes d'intelligence se complètent et se combinent, et je crois que c'est aussi l'une des raisons qui explique la réussite de notre entreprise.

B. B. : D'ailleurs, parmi les nouvelles activités dans lesquelles nous aimerions nous lancer, c'est la formation qui nous motive le plus : dans le système actuel, il y a tellement peu d'encouragement à la créativité, à l'initiative, et aussi à l'action collective ! Il y a aussi tellement peu de lieux où expérimenter la force du collectif ! C'est là qu'il y aurait vraiment quelque chose à faire.

Int. : *André Maurois classait les hommes en trois catégories : les hommes ordinaires, les hommes de talent, les hommes de génie. Il disait que pour les premiers, qui sont la grande majorité, la vie est un lieu de péril, et le but de la vie est donc de s'en sortir ; les seconds ont dépassé la crainte, et pour eux, le but de la vie est d'être admiré ; quant aux hommes de génie, ils ne supportent pas le monde tel qu'ils l'ont trouvé, et leur but est de le changer. Je n'ai pas besoin de vous dire dans quelle catégorie je vous classe.*

Int. : *C'est un peu suspect de vous traiter de génies : cela semble trahir le souhait que ce type d'expérience reste exceptionnel et ne soit pas reproductible... Pour ma part, j'ai passé un moment formidable à vous écouter : dans les années 1970, j'ai connu beaucoup de groupes qui ont tenté des expériences de même nature et qui ont échoué. Ces groupes avaient effectivement choisi la marginalité, parce qu'ils avaient pris acte de l'échec de Mai 68. Mais vous avez opté pour une voie beaucoup plus corrosive, en fait, pour notre société, qui se croit éternelle dans son organisation actuelle : vous ne vous êtes pas mis en marge, vous êtes restés délibérément dans la société, et tout en adoptant un fonctionnement radicalement différent, vous avez réussi ; et cette réussite est de l'acide pur pour les tenants de la pensée du XIX^e siècle...*

Présentation de l'orateur :

Béatrice Barras : Après une formation d'orthophoniste, elle entreprend avec son époux la restauration d'un hameau en ruines dans les gorges de l'Ardèche par des chantiers de jeunes ; le projet suivant sera la création de la coopérative Ardelaine sur les ruines d'une ancienne filature ; elle en conte l'aventure dans le livre *Moutons rebelles, Ardelaine, la fibre développement local* (éditions Repas, 07190 Saint-Pierre-ville, 2003).
repas@wanadoo.fr

Diffusion décembre 2003