

# Moutons rebelles

*Ardelaine,  
la fibre développement local*

*Vers une coopérative de territoire*

La collection *Pratiques utopiques* rassemble des livres qui ont l'ambition de montrer qu'il y a toujours place, ici et maintenant, comme hier et ailleurs, pour des réalisations qui se donnent d'autres priorités que le profit, la course à la consommation ou le tout à l'économie et qui inscrivent leur sens dans le concret de pratiques libres et solidaires.

Face au partage du travail, à la désertification des campagnes, à la déshumanisation dans les cités ou à l'exclusion, des entreprises, des groupes, des associations ou des individus apportent des réponses originales et adaptées à ces questions de société qui paraissent parfois insolubles.

Concrètement il s'agit de bâtir cet « autre monde possible » qui ne peut objectivement se décliner qu'au pluriel.

Exemples de démocratie économique, d'initiative citoyenne ou d'innovation sociale, elles bousculent également quelques sacro-saints principes de notre société marchande, démontrant au quotidien que l'association est plus enrichissante que la compétition, que la coopération vaut mieux que la concurrence ou que l'autogestion permet de reprendre le pouvoir sur sa vie.

*Pratiques utopiques* espère, par ce biais, encourager ceux qui sont insatisfaits du monde dans lequel ils vivent, à faire le pas vers d'autres possibles. L'utopie est à portée de main.

*Catalogue en fin d'ouvrage*

©Les Éditions REPAS, 2014  
4, allée Séverine - 26000 Valence  
<http://editionsrepas.free.fr>  
Couverture : Manuel Gracia  
Maquette intérieure : Stéphane Prévot  
Mise en page : La Navette

Béatrice Barras

# Moutons rebelles

*Ardelaine,*

*la fibre développement local*

*Vers une coopérative de territoire*

*Préface de Jean-François Draperi*

**éditions Repas**

## Sommaire

<b>Page 7</b>	<i>Avant-propos</i>
<b>Page 9</b>	<i>Préface de Jean-François Draperi</i>
<b>Page 13</b>	I 1972-1975 Il était une fois...
<b>Page 29</b>	II 1975-1978 Années pionnières, années galère !
<b>Page 47</b>	III 1978-1982 En route pour la création d'entreprise !
<b>Page 69</b>	IV 1982-1985 Premiers pas dans l'économie
<b>Page 89</b>	V 1986-1990 Poussée de croissance, tous « azimuts »
<b>Page 115</b>	VI 1990-1995 Un mouton à cinq pattes
<b>Page 137</b>	VII 1996-2000 Le chantier du durable
<b>Page 161</b>	VIII 2001... Les fruits de l'expérience
<b>Page 179</b>	IX 2002-2005 Changement de dimension
<b>Page 205</b>	X 2006-2013 Le temps du déploiement
<b>Page 233</b>	À suivre
<b>Page 241</b>	<i>Épilogue</i>
<b>Page 243</b>	<i>Glossaire</i>

## **Avant-propos**

*Ce récit est l'histoire de la Scop Ardelaine. Son propos est de décrire l'enchaînement des idées et des pratiques sans oublier l'énergie humaine qui a contribué à construire cette entreprise originale.*

*Il n'a pas la prétention d'être exhaustif. La rédaction d'un livre comme celui-ci oblige aux raccourcis. Il est difficile de faire partager toutes les émotions, les craintes, les erreurs, les peurs, les douleurs et les joies qui caractérisent une telle aventure. Son écriture est aussi nécessairement orientée par mon regard et ma mémoire. Elle a été cependant étayée par les documents gardés, le dialogue et les relectures tout au long de la rédaction par les collaborateurs les plus anciens. Leurs apports donnent à ce document valeur de témoignage collectif.*

*Quarante années de route, de recherche, de questionnements, d'obstacles franchis et de solutions souvent trouvées. Cette histoire, amorcée en 1972 par la découverte de la filature en ruines de Saint-Pierre-ville par Gérard Barras et moi-même, est rapidement devenue une aventure collective à laquelle nombreux sont ceux qui ont participé, un jour, un mois, une ou plusieurs années, voire une très grande partie de leur vie professionnelle.*

*Tous les noms des participants ne sont pas cités car depuis*



*1975 un grand nombre de personnes ont partagé des moments de cette histoire. Ils sont tous présents néanmoins par la pierre qu'ils ont apportée à la construction de cette organisation économique et sociale.*

*Ce livre leur est dédié à tous, ainsi qu'à ceux qui participeront à la suite de l'histoire..., sans oublier aussi tous les « fous » dispersés un peu partout sur la planète, qui rêvent encore d'aventures possibles pour une société plus juste et plus humaine et qui osent les tenter.*

*En remerciant tous ceux qui m'ont encouragée à écrire et qui m'ont soutenue dans ce travail.*

*Béatrice Barras*

## À l'école de la vie, l'apprentissage du courage

« Ardelaine » est l'histoire improbable d'une coopérative de développement local ardéchoise. Entre 1975 et 1982, sept années sont nécessaires pour mûrir le projet, créer les conditions de son démarrage. Ces années d'incubation sont d'abord des années d'éducation mutuelle autour de la vie et du travail dans un pays désertifié, où « il n'y a plus rien à faire ». Année 1982, seize compagnons créent la Scop Ardelaine, contraction « Ardèche et laine » et « Art des laines ». Il faut non seulement produire et vendre, mais reconstituer la filière laine, de la production de la laine jusqu'à la vente aux particuliers. Faut-il dire les vents contraires qu'ils eurent à affronter ? Pourtant, après avoir conçu, produit et vendu toute une gamme d'articles, un atelier est installé dans la Zup de Valence en 1986 ; en 1989, ils bâtissent un nouveau bâtiment et fondent un musée, en vue de n'avoir plus à courir sur les routes d'Europe pour vendre leurs produits. Ils sont ensuite à l'origine d'un réseau d'entreprises alternatives et solidaires qui organise une formation de compagnons alternatifs... Béatrice Barras conte cette histoire toujours à l'œuvre avec passion et sans complaisance, associant les qualités propres à l'implication des fondateurs et à la distance de vue des chercheurs. Sa modestie et celle de ses cofondateurs nous contraignent toutefois à la trahir un peu. Car il faut lire cet ouvrage non seulement pour découvrir l'histoire d'une coopérative, mais peut-être avant tout pour réfléchir sur ce que

signifie « vivre ensemble ». Car à travers le prisme coopératif qu'ils proposent, les associés d'Ardelaine nous invitent à revisiter l'ensemble des enjeux sociétaux auxquels nous sommes quotidiennement confrontés : le salaire, l'entreprise, le capital, la concurrence, la qualité, la consommation, l'équité, le travail et son organisation, la réduction du temps de travail, l'organisation apprenante, la place de l'art et de la culture, la désertification rurale, l'éducation populaire et le changement social, le développement... Pour autant, on ne lira pas ici la dernière théorie en vogue sur l'un ou l'autre de ces thèmes : juste le témoignage que les conditions de travail imposées par l'entreprise capitaliste et le mode de vie proposé par la société libérale ne sont pas des fatalités. En cela, les associés d'Ardelaine s'inscrivent dans l'héritage des utopistes sociaux qui ont imaginé et expérimenté des projets de société alternative. Au sein de cette longue lignée, que nous apprennent-ils d'original ? Parmi les nombreuses leçons qu'on peut tirer de l'expérience d'Ardelaine, j'en retiens quatre relatives à la nature des ressources, à l'échelle d'intervention, à l'aspect temporel et à la finalité. Concernant la nature des ressources, Ardelaine nous apprend que les ressources en capital ne sont pas décisives, même à l'origine du projet : on peut démarrer un projet sans capital initial et simultanément sans recourir massivement au crédit bancaire. Sous cet angle on lira également avec intérêt l'ouvrage déjà paru aux mêmes éditions sur *Ambiance Bois* : plutôt qu'une dotation en capital, il faut d'abord avoir les idées claires. Sur la question de la dimension du projet, Ardelaine montre que l'échelon du pays (de la vallée, du bassin d'emploi) est un bon niveau de conception et de réalisation d'une alternative coopérative. Ce qui signifie, relativement aux utopies sociales antérieurement proposées, que cet échelon est aujourd'hui sans doute préférable à la fois à l'échelle trop microéconomique de l'entreprise et à l'échelle trop macroéconomique d'un marché de consommation de type national ou international (même si le marché d'Ardelaine est international). Concernant l'axe du temps,

Béatrice Barras nous montre qu'un tel projet s'inscrit dans la durée. C'est un projet de développement à l'échelle de la vie, qui articule le développement des personnes au développement d'un territoire. Cette perspective à long terme permet à ses initiateurs de savourer une certaine sérénité, que ne procurent ni le travail contraint, ni les projets exprimés en termes de « croissance », de « stratégie », de « court ou moyen terme ». C'est, au-delà des modes et des récupérations, un projet de développement durable. On comprend dès lors que la finalité d'Ardelaine n'est pas l'enrichissement personnel, ni même la création d'emploi en tant que telle. C'est plutôt de rendre cohérente une vie que les contraintes de la production capitaliste font éclater en de multiples sphères régies par des logiques diverses et contradictoires : la famille, le travail, la consommation, la culture, l'école, les loisirs... Ce que nous propose Ardelaine, ce n'est pas d'affiner notre regard critique sur les incohérences du monde économique et social, c'est de trouver les voies pour se libérer de leurs influences. Quant à la réussite économique et ses retombées sociales, elles viennent en sus, parce que la coopération dans le travail d'une part et l'harmonisation des relations entre le travail et la vie hors travail d'autre part, sont plus épanouissantes et plus efficaces que la concurrence dans le travail et le conflit entre les sphères de la vie.

Jean-François Draperi

Maître de conférence au Conservatoire national des arts et métiers  
 Rédacteur en chef de la *RECMA*  
 (*Revue des études coopératives mutualistes et associatives*),  
 éditée par l'Institut de l'économie sociale.



*Les bâtiments anciens de la filature*

I

**1972 - 1975**

**Il était une fois...**

### **La filature endormie**

Le 12 octobre 1972, Gérard et moi roulions vers St-Pierreville avec une amie. La 2 CV peinait. Après une côte raide, une descente impressionnante dans une vallée aux pentes abruptes et terriblement déserte, de tournant en tournant, nous arrivons enfin dans un petit village ardéchois des « Boutières ». Nous nous renseignons à l'épicerie : après nous avoir dévisagés scrupuleusement, l'épicière nous apostrophe...

**Vous n'êtes pas d'ici, vous venez de loin ?**

- D'Aubenas.

- **Vous venez voir quelqu'un peut-être ?**

- **Pourriez-vous nous indiquer où se trouve la filature de laine ?**

- Oh, vous savez, il n'y a plus rien, ça ne vaut pas la peine d'y aller.

- **Pourriez-vous nous dire où elle se trouve ?**

- C'est en bas, au bord de la rivière, vous descendez toujours, c'est juste avant le pont, mais vous savez, elle ne marche plus depuis longtemps.

Un peu déçus, nous prenons tout de même le chemin indiqué et nous garons la voiture sur le bord de la route. Au premier coup d'œil, le spectacle n'est guère encourageant : un petit chemin de terre non carrossable descend jusqu'à un corps de bâtiment dont



la plus grande partie de la toiture est effondrée. Sur le côté, on distingue un poulailler couvert de tôles mal agencées et un petit coin de potager cerné par les ronces.

Le but de notre expédition semblait bien compromis : nous étions venus voir la dernière filature de laine de l'Ardèche dont nous avions trouvé l'adresse dans les pages jaunes de l'annuaire des postes. À cette époque, Gérard était tisserand d'art : il tissait des tapis de laine décoratifs sur un vieux métier à tisser que nous étions allés acheter dans le Valais. Il était sans cesse en recherche de nouvelles variétés de laines, de nouveaux coloris. Il en achetait à la laverie de laines Olagne à Annonay et à la filature Engles Boyer à Langogne, encore en activité à l'époque. Nous allions souvent aussi parler avec des bergers. Leur discours était toujours le même :

**La laine, ça ne vaut plus rien, regardez, on la jette sur le tas de fumier !**

Ils ne s'animaient que lorsqu'on les faisait parler du temps d'avant, du temps où « rien ne se perdait » :

**On tondait les moutons aux forces, puis on lavait la laine à la rivière, on la faisait tremper plusieurs jours dans le courant de l'eau. Pour la faire blanchir, on y mettait un peu d'ammoniaque. Ensuite, la mère faisait les matelas ou elle la filait pour faire des chaussettes. Pendant la guerre...**

On y revenait toujours à cette période de pénurie où il fallait tout faire soi-même pour survivre. Elle évoquait de tristes souvenirs pour cette génération, mais elle suscitait l'intérêt de la nôtre, à la recherche des savoir-faire oubliés, de ces travaux manuels et artisanaux qui nous fascinaient.

Ayant aperçu une silhouette dans le potager, nous nous avançons à sa rencontre ; une femme habillée du traditionnel tablier bleu marine garni de fleurettes, les bras repliés sur elle-même, la tête basse, couverte d'un fichu nous dissuade d'aller plus loin :

**Tout est fini, le toit de la filature s'est effondré avec les neiges de l'hiver 71. N'y rentrez pas, c'est dangereux, toutes les nuits j'entends craquer ; un jour tout va s'effondrer et partira à la rivière !**

Il en fallait plus pour dissuader Gérard. Loin de l'effrayer, les ruines l'attiraient. Nous réussissons à convaincre la dame et nous nous avançons prudemment. Nous pénétrons dans la pièce des cards. C'est magique, tout est en place, chaque card semble prête à redémarrer, les bobines pleines de laine, comme si tout s'était figé « pour cent ans » : toiles d'araignées, gravats, fuites d'eau et planchers troués en font le décor. L'étage supérieur est impénétrable : les poutres s'enchevêtrent au milieu d'une tonne de tuiles cassées. L'extrémité du bâtiment où se trouvait le logement de Mme Félicie Courbière avait échappé au désastre. Celle-ci nous fait entrer et nous explique qu'au sous-sol il y a aussi un ancien moulin à farine. Autrefois tout marchait grâce à la force de l'eau, sur deux « roues de pêche » : une pour le moulin, l'autre pour la filature, le volant d'inertie et des vannes permettant de réguler le débit. D'impressionnants engrenages, axes de transmission, poulies et courroies en témoignaient encore. Elle nous raconte qu'au début du siècle la fabrique était gérée par ses beaux-parents, puis elle a été reprise par son mari et elle. « Pendant la guerre » lorsque son mari était prisonnier, elle l'avait fait tourner avec deux ouvriers.

Après la guerre, petit à petit, l'activité a diminué pour s'éteindre dans les années 1960. Nous buvons un café avant de repartir :

Mme Courbière s'active auprès de son fourneau à bois. Les murs de sa cuisine sont noircis par la fumée. Nous nous quittons. Les mains se serrent, chaleureusement.

Sur le chemin du retour, nous échangeons nos impressions : la vision de cette filature version « Belle au bois dormant », la rencontre avec cette femme dont la situation de détresse nous a touchés, ce pays aux pentes rudes, si différent de la région d'Aubenas... Nous sommes impressionnés, saisis d'un sentiment étrange, difficile à identifier.

À cette époque, nous habitons Vals-les-Bains, en Ardèche. Nous y étions arrivés en janvier 1971.

Gérard connaissait bien la région pour y avoir passé son enfance jusqu'au bac. Né à Châteaurenard, en Provence, il avait 7 ans lorsque son père est venu s'établir à Aubenas pour diriger les travaux de construction des premiers HLM de la ville. Ses études l'ont

ensuite amené à Aix-en-Provence pour préparer le concours des arts et métiers. Bien qu'ayant été reçu, il a finalement opté pour une école d'architecture à Strasbourg. Il a ensuite travaillé à Paris, puis à Saint-Rémy-de-Provence où ses parents avaient construit leur maison. Déçu par une Provence dénaturée par le snobisme et l'argent, à 25 ans, il faisait le choix de revenir en Ardèche pour y « faire sa vie ».

Quant à moi, Béatrice, j'avais terminé des études d'orthophonie à Paris et rencontré Gérard en Provence durant l'été 1970. J'étais amoureuse et venir vivre en Ardèche ne me déplaisait pas. J'ai souvent changé de région dans mon enfance en suivant la carrière de mon père de La Rochelle à Paris, puis de Paris à Avignon. Je passais aussi toutes mes vacances dans un village de la Creuse où se trouvent mes racines familiales. Il m'avait été facile de trouver du travail à Aubenas car j'étais une des premières orthophonistes du département.

Si nous étions venus là, en Ardèche, c'était aussi pour nous consacrer à un grand projet : redonner vie au hameau du Viel Audon à Balazuc, village au sud méditerranéen du département, au bord des gorges de l'Ardèche.

### **Déjà en route : la reconstruction du « Viel Audon »**

Lorsque Gérard était adolescent, sa passion était l'archéologie et avec un ami ils étaient devenus les élèves de deux archéologues passionnés, M. Henri Saumade et le Commandant Raoul Perrot. Ils passaient tous leurs loisirs à fouiller des sites avec leurs « professeurs ». Il a gardé un souvenir inoubliable des découvertes importantes qu'ils ont faites. C'est lors d'un repérage à la grotte du Viel Audon, connue pour ses vestiges de l'âge du bronze, que Gérard avait découvert ce hameau du bord de l'Ardèche. Ses habitants l'ont quitté au début du XIXe siècle pour construire de grandes magnaneries sur le plateau qui surplombe le hameau. Ils avaient pour cela démonté les toitures, les charpentes, les fours à pain, certains linteaux... Il ne restait de ce hameau que les vestiges d'une dizaine

de maisons, envahis par le lierre et les micocouliers.

Vouloir restaurer ce village, totalement en ruines, inaccessible en voiture, sans adduction d'eau, sans électricité, semblait pure folie. Nous n'étions pas dupes, nous savions que ce projet dépassait notre dimension. Nous n'avons jamais pensé y faire notre maison personnelle pour y vivre. Nous étions plutôt dans l'idée de réaliser une « œuvre ». Un autre couple s'était associé à ce projet au départ, mais il ne réussit jamais à quitter définitivement Paris. Nous avons cherché à intéresser de nouveaux partenaires, mais longtemps sans succès. Reconstruire un village en Ardèche, c'était dans l'air du temps et nous n'étions pas les seuls à être habités par ce mythe. Dans un premier temps, nous avons cherché à acheter les ruines. Le cadastre signalait une dizaine de propriétaires. Nous avons passé au moins trois ans à convaincre l'un après l'autre de nous vendre leur bout de ruine ou de terrain. Ce n'est qu'après avoir regroupé un minimum de parcelles que nous avons envisagé sérieusement la reconstruction.

Mais comment faire ? Pendant mon adolescence, j'avais fait beaucoup de scoutisme et à l'occasion des camps d'été j'avais participé à des chantiers de jeunes. Notre projet de faire revivre le hameau du Viel Audon correspondait tout à fait à l'esprit de ces chantiers qui permettaient la remise en valeur de sites (châteaux, bâtiments classés, rues ou places de villages...) dans un but d'intérêt général. Nous nous sommes donc mis en relation avec une association nationale de chantiers de jeunes, Études et Chantiers. Celle-ci a très bien accueilli notre projet et a inscrit la reconstruction du Viel Audon à son catalogue.

### **Les chantiers de jeunes**

C'est ainsi que nous avons animé des « chantiers de jeunes » au Viel Audon durant toutes les vacances scolaires à partir des vacances de Pâques 1972. Ces chantiers avaient beaucoup de succès : nous étions dans une ambiance de « pionniers », remettant à jour les ruines, nous battant contre la végétation, déblayant des tonnes de

cailloux, retrouvant petit à petit chaque cave voûtée, chaque foyer, chaque escalier, consolidant les murs instables... l'été nous étions jusqu'à cent personnes.

À travers ces chantiers, nous avons découvert la richesse d'une pédagogie où chacun fait l'expérience de la responsabilité individuelle dans un projet collectif. Sur le chantier, il faut que « ça tourne » : il faut aller chercher le sable à la rivière, descendre les sacs de ciment à dos d'homme sur le site, faire le mortier à la pelle, bâtir, déblayer, faire la cuisine, transporter les matériaux, approvisionner en eau et nourriture. Sur chacun des postes une équipe s'organise. Elle est responsable de son secteur et sait que les autres dépendent de son travail : il faut du sable et du ciment pour faire du mortier, il faut du mortier pour bâtir, il faut faire un bon repas si l'on veut travailler avec entrain, etc. Hiérarchie et sectorisation ne sont pas à l'honneur : une rotation des postes est faite pour permettre à chacun d'expérimenter la diversité des tâches pendant son séjour. Il, ou elle, peut ainsi avoir une vue d'ensemble et s'évaluer personnellement dans les différentes activités. Chacun apprend en faisant et s'il en sait un peu plus, c'est pour pouvoir entraîner les autres. Chacun fait l'expérience de participer à une microsociété où l'on découvre concrètement la vie d'équipe, la solidarité, et à travers le « faire ensemble », la coopération.

D'année en année, il s'était constitué un groupe de jeunes qui revenaient régulièrement, créant ainsi l'embryon de la vie associative qui se développera par la suite. À la question : « Que va devenir le Viel Audon ? », nous répondions : « Ça dépend de vous », mais nous étions tous conscients qu'il faudrait une dizaine, voire une vingtaine d'années pour rendre le hameau habitable... nous avions le temps d'y penser ! Ce que nous avons défini, c'est que, par nature, le Viel Audon était destiné à être un lieu d'accueil pour la jeunesse et pour des activités « non lucratives ». Ce terme n'excluait pas un certain réalisme économique : si des gens devaient vivre au Viel Audon, il leur faudrait exercer des activités rémunératrices, mais aussi bien intégrées au site (agriculture, accueil...). Le Sud de l'Ardèche devenait une région à forte pression touristique et notre souci était aussi de protéger ce site de la spéculation foncière.

Les chantiers de jeunes nous occupaient pendant les vacances scolaires. En dehors de ces périodes, nous travaillions, moi comme orthophoniste et Gérard comme dessinateur pour des architectes ou tisserand d'art. Dans nos temps libres, Gérard me faisait découvrir la beauté et la diversité des paysages d'Ardèche qu'il connaissait bien. Nous fréquentions aussi toutes sortes d'expériences fleurissant dans le département à cette époque.

Dans les années 1970, l'Ardèche, était un vrai laboratoire d'expérimentation sociale ; on y trouvait toutes sortes de groupes : communautés à tendance mystique, extrémistes politiques, projets agricoles, groupes de musique, groupes homosexuels ou encore embrassant des philosophies orientales souvent ramenées d'un voyage en Inde. Nous sommes allés à la rencontre de ces diverses expériences. À l'époque, il suffisait de pousser la porte et lancer un : « Qui êtes-vous ? Que cherchez-vous ? » pour entamer la conversation. Chacun cherchait à valoriser son expérience et à la faire partager à d'autres. Nous avons beaucoup appris de ces échanges. Nous avons aussi beaucoup appris des déboires de ces communautés : conflits internes, conflits avec la police et galères incroyables de survie économique (1).

### « Vous êtes des soixante-huitards » !

Combien de fois avons-nous entendu cette affirmation, connotée d'un zeste de provocation. On se sent toujours un peu agressé à entendre cette invective, déjà parce qu'il n'est jamais agréable de se voir enfermé dans un concept flou, mais aussi à cause de tous les clichés réducteurs et péjoratifs qu'elle comporte, particulièrement en Ardèche.

Nous ne pouvons nier le fait d'appartenir à cette génération, qui avait entre 18 et 25 ans au printemps 1968, comme des milliers d'autres jeunes Français et qui a été marquée par le bouleversement culturel qui a suivi les « événements ».

(1) Lire Danièle Léger et Bertrand Hervieu, *Au fond de la forêt, l'État*, Seuil, 1979.

Cette année-là je faisais ma première année d'orthophonie au CHU de la faculté de médecine de Paris ; j'avais 18 ans et venais de ma « province » avignonnaise. J'ai assisté aux événements en spectatrice médusée, cherchant à comprendre ce qui se passait, cherchant à m'informer. Gérard, avait interrompu ses études pour travailler à Saint-Rémy-de-Provence, au bureau de son père qui avait subi un grave accident. On peut dire que les « événements » se sont passés sans nous, mais néanmoins, comme toute notre génération, nous avons été confrontés à des questions profondes auxquelles chaque jeune de cette époque se devait de trouver des réponses : Que voulons-nous vivre ? Quelle société voulons-nous pour nos enfants ? Quelles valeurs allons-nous incarner dans nos vies ? Et tout cela, en faisant table rase des conformismes, des qu'en dira-t-on et des vérités établies définitivement.

À la rentrée d'automne 1968, professeurs et étudiants avaient repris leur place, avec le même programme, comme si rien ne s'était passé. Là où l'on sentait qu'il s'était passé quelque chose, c'était plutôt dans les rues de Paris où il y avait un car de CRS à chaque angle de rue. La déception était amère et de nombreux jeunes ont alors abandonné leurs études et sont partis à la campagne « refaire le monde à leur image ». Nous sommes venus en Ardèche parce que Gérard y avait passé son enfance et son adolescence, mais il se trouve aussi que c'était une destination privilégiée des candidats pour « un nouveau monde ».

### **Retour vers Saint-Pierreville : le sauvetage de la filature**

Après avoir découvert la filature de St-Pierreville, ou ce qu'il en restait, nous étions préoccupés : si rien n'est fait, tout va s'écrouler ; il faudrait mobiliser des gens, créer une association. Ces machines sont un patrimoine unique dans le département ; on pourrait faire un musée ; qui peut s'y intéresser ? Nous y réfléchissons, nous en parlons souvent, puis un jour, nous n'y tenons plus : nous décrochons le téléphone et demandons à l'opératrice de Privas de nous passer le 16 à St-Pierreville :

**Bonjour madame, vous vous souvenez, nous étions venus il y a trois semaines environ ?**

**- Oui, je vois...**

**- Écoutez, nous ne savons pas encore comment, mais nous allons essayer de faire quelque chose pour la filature.**

**- Vous êtes la providence, nous répondit-elle, la gorge nouée.**

À partir de ces paroles, nous nous sommes sentis engagés, responsables : il fallait que nous trouvions une solution pour la filature.

Mais que faire ? Nous étions déjà si occupés avec le Viel Audon. Nous décidons d'en parler autour de nous. Nous tentons de mobiliser des connaissances, mais vu d'Aubenas, St-Pierreville paraît « au bout du monde ». Nous contactons le mouvement des scouts, les éclaireurs... ils n'accrochent pas. Las de parler dans le vide et devant l'urgence de la situation, nous retournons à St-Pierreville faire un état des lieux plus sérieux. Gérard se rend compte alors de la gravité de la situation : la pression de la charpente de l'ancien toit à quatre pentes pousse sur les murs latéraux, le poids des tuiles et des gravats sur le plancher en mauvais état, menace de tout faire écrouler... il faut faire très vite, sinon les dégâts deviendront irréparables.

Nous cherchons à aller plus loin avec Mme Courbière et faisons la connaissance de son mari. L'un et l'autre ne savent que dire. Sans que ce soit formulé, il apparaît qu'ils n'ont pas d'argent pour faire la moindre réparation. Nous leur demandons alors l'autorisation de tenter un sauvetage sommaire, seulement pour éviter que les dégâts ne s'aggravent. Mme Courbière acquiesce, M. Courbière reste silencieux, voire indifférent, comme s'il ne se sentait pas concerné.

À partir de ce jour, nous passerons la plupart de nos week-ends à St-Pierreville. Lorsque nous avons commencé à déblayer la toiture effondrée, nous avons vu arriver Gilbert, un adolescent placé chez Mme Courbière, puis Alain, son voisin et ami, puis d'autres, Christian, dit Kiki, et son frère Gérard, puis encore d'autres... Avec ardeur ils nous ont aidés à évacuer par les fenêtres toute la vieille charpente et les tuiles. À la fin, cela faisait une montagne aussi haute que les trois niveaux de l'édifice ! Le soutien spontané de ces

jeunes du pays nous a bien encouragés dans notre action.

Une fois la toiture déblayée, il fallait trouver une solution pour protéger le bâtiment de la pluie. Les propriétaires ne pouvant rien financer, nous avons acheté nous-mêmes, les poutres et voliges d'une charpente provisoire, ainsi que les matériaux de deux piliers pour la porter (les murs du bâtiment étaient trop instables pour y appuyer quoi que ce soit). Nous n'avions aucun matériel pour réaliser ces travaux. Nous avons donc entrepris, Gérard et moi, le montage de cette charpente... moi en bas et lui en haut, à des hauteurs vertigineuses. C'est dans ces moments-là que j'ai eu le plus peur pour sa vie. Je le reverrai toujours... funambule, un jour de grand gel, marchant sur une poutre étroite à une hauteur impressionnante...

Nous avons continué ces travaux jusqu'au printemps 1973. Après avoir recouvert les voliges d'une toile goudronnée, nous étions heureux d'avoir réussi à mettre hors d'eau les bâtiments et les vestiges de l'ancienne filature. Nous avons acquis aussi la confiance de Félicie Courbière, que nous apprenions à connaître. C'était une femme très pieuse, appartenant à une église protestante « darbiste » assez répandue dans cette région de l'Ardèche (du nom de Darby, son fondateur, un dissident de l'église anglicane). Elle vivait, la Bible sur le coin de la table de la cuisine, toujours prête à être consultée, chaque repas commençant par une « prière d'action de grâce ». Malgré l'austérité de sa religion, Félicie Courbière était une femme avenante, au visage fin, s'exprimant posément. On la sentait en grande difficulté financière et morale. Elle avait élevé plusieurs enfants de l'Assistance sociale dont l'un était handicapé mental et lui donnait beaucoup de soucis, mais jamais de remarque désobligeante, jamais un mot plus haut que l'autre, une infinie patience. Félicie Courbière était de ces personnes qui ne savent pas médire ni se plaindre et voient encore la lumière là où d'autres sont déjà dans les ténèbres.

Nous restions confiants, sans savoir de quoi serait fait le lendemain, sans avoir encore les moyens de projeter un devenir à cette aventure.

## Un événement sème doute et confusion

Nous arrivons un jour pour travailler lorsque Mme Courbière nous annonce que son mari est bien malade ; celui-ci est alité et pour un mal plus grave semble-t-il qu'une simple grippe : c'est à ce moment que nous apprenons qu'il était atteint d'une maladie pulmonaire datant de sa période de captivité en Allemagne. Il est « condamné ». Nous arrêtons tous travaux mais revenons régulièrement à la filature. Gérard relaiera Mme Courbière au chevet de son époux à l'agonie. Celui-ci décédera le 13 mai 1973.

Cet événement nous précipite dans une période de grande confusion.

En consultant le notaire pour la succession, Mme Courbière apprend qu'elle n'est pas entièrement propriétaire de sa maison. En effet son mari a racheté les bâtiments de la filature – dont ses parents n'étaient que gérants – en indivision avec un camarade de captivité. La veuve de M. Courbière n'hérite donc que de la moitié de la propriété. Croyant que son mari avait « réglé ses affaires », cette découverte est dramatique pour elle. Elle a à peine les moyens de survivre, il lui est impossible de racheter la moitié du bâtiment et il lui est aussi très douloureux d'envisager de partir de chez elle. Nous voilà mis au pied du mur !

Nous qui avons à peine les moyens de financer les travaux de déblaiement et consolidation des ruines du Viel Audon, il nous fallait envisager l'achat de la filature sachant aussi que nous n'aurions certainement pas les moyens de financer la reconstruction. La situation est difficile, nous hésitons à nous engager. Nous rencontrons tout de même le copropriétaire et celui-ci n'est pas coopérant : il avait fait cet achat dans l'espoir de faire une bonne affaire, mais n'en a jamais eu aucun bénéfice. Il nous fait comprendre que ses exigences seront à la hauteur de sa déception !

À ce stade, nous sommes de plus en plus conscients que nous ne pouvons pas nous engager seuls dans cette aventure : la charge, le travail, le projet, le coût ne sont pas à la dimension de nos deux personnes, déjà responsables d'un autre projet d'envergure.

Mme Courbière attend un engagement de notre part que nous ne



sommes pas en mesure de donner. Elle hésite devant l'urgence de trouver une solution viable pour elle. Il faut qu'elle vende. Des acheteurs intéressés se sont fait connaître au notaire...

### Les jeunes du Viel Audon découvrent la filature

Pendant les vacances de Noël 1974, nous avons organisé un stage de tissage avec une vingtaine de jeunes animateurs qui avaient fait le chantier du Viel Audon pendant l'été. Entre le métier à tisser et le rouet, nous leur parlons de la filature de St-Pierreville et de l'opportunité de relancer le travail de la laine dans le département. Nous les emmenons y faire une visite. Nous essayons de sensibiliser les participants les plus motivés, mais ils habitent loin... Bourgogne, Franche-Comté, Paris ; ils sont attachés à leur région d'origine et n'ont pas envisagé d'en partir.

L'été 1974, les discussions dans le groupe des animateurs du chantier de jeunes au Viel Audon tournaient souvent autour du thème : « Le tourisme pour ou contre ? » Nous étions en Ardèche du Sud dans une période de lutte entre agriculteurs locaux et promoteurs du tourisme. Les Hollandais achetaient de vieilles fermes pour en faire des résidences secondaires et des centres de vacances. Leur comportement distant vis-à-vis des autochtones et méfiant quant au commerce local a cristallisé l'agressivité : des « NL go home » étaient peints sur les routes. Par ailleurs, le passage du rallye de Monte-Carlo suscitait aussi des réactions : sur les murs on pouvait lire : « Le rallye passe, le pays crève. » Face aux conséquences de l'exode rural qui s'aggravait tous les jours, que faire ? Beaucoup de citoyens étaient « retournés à la terre » à cette période, certains avec succès, mais beaucoup aussi étaient repartis vers la ville après s'être rendu compte qu'on ne peut pas vivre « avec trois poules et deux cochons » ! Les communautés de l'époque ne donnaient pas l'impression d'être durables. En refusant le « système », en affirmant vouloir vivre « à la marge » de la société et revendiquant le droit à la paresse et la marginalité, elles ne se construisaient pas une assise économique durable. Par ailleurs, on commençait à par-

ler de la nécessité d'un nouveau « développement rural » basé sur l'innovation et adapté à la modernité.

Sur le chantier de jeunes, nous avons vécu la force de la « coopération ». Nous savions qu'en se regroupant, en étant solidaire, on pouvait bouger des montagnes ! Oui mais, nous disait-on, c'est facile au soleil, dans un cadre idyllique et sans aucun impératif de production dans un temps donné ! L'idée de vouloir remonter cette filature de laine semblait totalement irréaliste. Lorsque nous argumentions sur les valeurs de la coopération, on ne manquait pas de nous dire que c'était très bien dans le cadre des chantiers de jeunes, pendant les vacances, mais que ça ne pouvait pas marcher dans la réalité économique. Nous étions de plus en plus persuadés du contraire et nous voulions mettre cette idée à l'épreuve de la réalité.

### On se jette à l'eau...

Nous sommes à Pâques 1975. Sur le chantier du Viel Audon, nous continuons à parler avec les animateurs, de la filature qui va se vendre. Nous essayons de les motiver aux enjeux qui nous apparaissent de plus en plus clairement :

- sauver un patrimoine ;
- relancer le travail de la laine dans le département ;
- se confronter à la création d'une entreprise coopérative, grandeur nature.

Les jeunes nous pensent un peu fous : il y a vingt ans de travail pour faire revivre le Viel Audon et nous voulons les entraîner dans une autre aventure tout aussi périlleuse ! Nous leur expliquons qu'au Viel Audon, il faudra peut-être plus de dix ans pour réunir les conditions de la viabilité du hameau : habitat décent, eau courante, électricité, et activité économique... À St-Pierreville, il s'agit d'emblée d'un projet économique. Il y a beaucoup de travail, mais transformer les laines sur ce site peut répondre à un besoin local. Il y a sûrement la possibilité d'en vivre. Qui est partant ?

Nous continuons à rendre visite à Mme Courbière et correspon-

dons avec son copropriétaire pour l'amener à décider d'un prix de vente. Au mois de mai 1975, celui-ci l'annonce enfin : 40 000 F (6 098 euros). Il faut envisager de donner la même somme à sa copropriétaire. Nous revenons voir Mme Courbière et la trouvons distante, presque gênée. Nous apprenons qu'un autre acheteur lui a été présenté. Marcel Dumas, son voisin dont nous avons fait la connaissance, nous le racontera par la suite : « C'était un Parisien qui voulait faire un élevage de truites. » Nous sommes très mal à l'aise. Pouvons-nous accepter de voir arrêter là cette aventure ? Pourtant l'acquisition de la filature, ajoutée au projet du Viel Audon, est au-dessus de nos forces et nous n'avons encore aucun partenaire prêt à s'investir à nos côtés.

Malgré tout, nous ferons le pas... nous dirons à Mme Courbière que nous sommes acquéreurs. Mes revenus d'orthophoniste me donnent la possibilité de faire un emprunt. Nous lui demandons donc de choisir entre nous qui affirmons lui laisser la jouissance de son appartement et parlons de relancer la filature avec des amis..., et le Parisien qui veut faire un élevage de truites. Elle hésitera à donner sa réponse, consultant les uns ou les autres. M. Dumas l'encouragea en notre faveur : « Choisissez les jeunes... Moi j'ai toujours aimé les jeunes ! »

Elle suivra son conseil et nous donnera la préférence. Le 15 juillet 1975 j'écris au notaire pour lui signifier d'établir l'acte de vente. J'achèterai 40 000 F la part de chacun, soit 80 000 F (12 196 euros) en tout. Je ferai un emprunt de 50 000 F (7 622 euros) et verserai à Mme Courbière 30 000 F (4 574 euros) en mensualités établies sur trois ans. Dans les clauses de la vente, nous lui laissons la jouissance de son logement jusqu'à la fin de ses jours.

### Une équipe enfin pour cette aventure !

L'été 1975, nous animons le chantier du Viel Audon dans l'incertitude la plus totale. Nous continuons à parler du projet de relance de la filature de St-Pierre-ville à ceux qui semblent ouverts. Nous affirmons notre recherche de partenaires sans plus. À la fin de l'été,

nous décidons de faire un « tour de table » pour savoir qui est prêt à tenter l'aventure. Deux personnes participeront en faisant don d'une somme d'argent. Six personnes se déclareront prêtes à participer au projet, dont trois se retireront rapidement. Curieusement, celles qui restent ne sont pas les personnes que nous connaissons le plus ou avec lesquelles nous avons des affinités particulières.

Pierre Cutzach venait de passer son brevet de technicien agricole. Lyonnais d'origine, il connaissait bien l'Ardèche pour y avoir passé de nombreuses vacances car ses parents faisaient partie de l'association fondatrice du centre de vacances de Vogüe. Il n'avait pas l'intention de s'installer sur une ferme, mais était très attiré par la vie dans le monde rural et les activités agricoles.

Frédéric Jean sortait d'une formation en maçonnerie chez les Compagnons du Tour de France. Parisien d'origine, il s'était heurté au système scolaire qui ne lui convenait pas. L'orientation vers le bâtiment et une activité manuelle, comme la maçonnerie, lui correspondait mieux. Fils de militants du parti socialiste... « refaire le monde », ça lui parlait !

Catherine Chambron, habitait Paris à cette époque. Elle venait de faire une année d'IUT en gestion. Fille d'un professeur de faculté et d'une enseignante en lycée, elle avait vécu en famille les bouleversements culturels de 1968. Elle était devenue allergique aux discours et rêvait d'action, de concret, de pratique et d'aventure !

Gérard avait 30 ans et moi 25 en cette fin d'été 1975 et nous nous réjouissons de pouvoir enfin travailler avec des partenaires enthousiastes. Nous étions convaincus de pouvoir faire avancer les projets engagés en mutualisant avec eux nos compétences et notre temps disponible.

Nous allons ensemble à la filature et présentons nos amis à Mme Courbière. Elle faisait confiance à notre couple, quel accueil ferait-elle à l'équipe ? Aura-t-elle peur des « qu'en dira-t-on » ? Il faut dire que nous sommes dans un contexte où la population locale est très « interpellée » par l'arrivée de « hippies, de communautés, de barbus et chevelus, qui veulent vivre dans les fermes abandonnées, comme autrefois ! »

Mme Courbière a accueilli chaleureusement nos nouveaux parte-

## Moutons rebelles

naires. Elle a tout à fait compris que nous ne pouvions porter seuls la tâche de « remonter la filature » ; elle leur fait confiance, comme à nous-mêmes. Une équipe enfin pour cette aventure !



*Félicie Courbière*

## II

### 1975 - 1978

## Années pionnières, années galère !

Pour constituer une « cagnotte », nous décidons de faire les vendanges. Pour ma part, j'y participe en prolongeant mes vacances d'orthophoniste. Espérant gagner plus, nous avons pris la vendange d'un propriétaire du Vaucluse, payée au kilo. Les conditions étaient dures et nous devons faire de longues journées pour espérer gagner un peu ! Nous logions dans une petite maison au confort plus que sommaire. Il ne faisait pas toujours beau.

La toute nouvelle équipe est confrontée à sa première expérience économique : il faut être efficace, solidaire, il faut bien s'organiser... On n'échappe pas aux premières tensions, aux premières « engueulades », mais aussi aux bonnes rigolades. On en ressort soudés. Les soirées nous laissent le temps d'échanger, de débattre : « Comment allons-nous nous y prendre ? »

Il est clair que nous avons à faire face à un dilemme : nous avons besoin de gagner de l'argent pour vivre et investir dans le projet, et en même temps, nous devons dégager un maximum de temps libre pour pouvoir faire des travaux. En tant que travailleur libéral, je suis la seule à avoir un travail régulier et rémunérateur dont je peux gérer l'organisation. Pour les autres, il sera difficile de trouver du travail sur place hormis quelques travaux saisonniers agricoles : il faudra sûrement aller en ville. Nous craignons l'isolement créé par cet éloignement. Nous connaissons l'histoire d'un groupe qui avait décidé de réunir une somme d'argent en travaillant chacun de son côté pour le projet : ils ne se sont jamais retrouvés ! Nous ressentons le besoin de mieux nous connaître, de conforter notre

équipe par la vie au quotidien et le « faire ensemble ».

Pour ne pas avoir à partir gagner de l'argent à l'extérieur trop souvent, il faut éviter d'en dépenser ; peut-être pourrions-nous faire des jardins, élever des petits animaux pour limiter nos dépenses de nourriture ? Ce qui est convenu en tout cas, c'est que nous « mutualiserons » notre temps disponible et nos moyens financiers pour la réussite de notre projet. Si la propriété est personnelle, l'usage des bâtiments sera collectif et orienté vers le projet coopératif de relance du travail de la laine. Nous créons notre premier cahier de comptes communs où nous inscrivons toutes nos dépenses. Qui dit confiance, dit transparence !

## Premiers travaux

Au retour des vendanges, l'équipe fait une pose à Vinezac, dans une maison que Gérard et moi louions à cette époque, puis nous partons à St-Pierreville pour « démarrer le chantier ».



### Réfection d'une toiture

« Dans un premier temps, nous consacrons toute notre énergie à terminer la toiture, un travail difficile et dangereux... »

Il s'agit de faire les travaux de première urgence : la filature est dans l'état où nous l'avons laissée après le « sauvetage » : la charpente est refaite, mais les voliges sont couvertes par un cartonnage goudronné, les bords des murs, ébranlés par la chute de la toiture, sont effondrés par endroits, les planchers des deux étages sont vermoulus, les machines de filature en très mauvais état, le tout dans une grande pagaille.

Nous n'avons pas de possibilité de logement dans l'immédiat. La seule pièce habitable de la petite maison attenante est occupée par Gilbert D., le jeune homme élevé par Mme Courbière. N'ayant pas d'argent à dépenser dans une location, nous décidons de « camper » dans le local de l'ancien moulin situé sous son appartement. Les conditions de vie sont plus que sommaires... Pas de salle d'eau, des toilettes à l'extérieur. et ce n'est plus l'été mais l'hiver qui s'annonce ! J'ai repris mon travail d'orthophoniste à Aubenas, à une heure de St-Pierreville. Les trajets sont périlleux l'hiver, et nos voitures peu fiables.

Dans un premier temps, nous consacrons toute notre énergie à terminer la toiture, un travail difficile, dangereux... dans un climat de plus en plus rigoureux. Pour se donner du courage en démarrant la journée, la pelle à la main nous lançons notre devise : « Gâchée du matin, entrain jusqu'à demain ! » La bétonnière est une dépense superflue : nous sommes les rois – et les reines – de la brouette, de la pelle et de la truelle !

Pour les repas, nous sommes accueillis par Mme Courbière dans sa cuisine ; nous nous y réchauffons et nous régalons de plantureux plats de lentilles, pois chiches, pois cassés, ingrédients nourrissants, énergétiques et économes... et les deux femmes que nous sommes dans l'équipe ne tardent pas à prendre un sérieux embonpoint !

En échange de son hospitalité, nous rendons à Mme Courbière tous les services que nous pouvons : transports, approvisionnements etc. Rapidement elle est devenue pour nous « Félicie », un peu notre grand-mère.

Les travaux, parfois acrobatiques, (le toit de la filature est à douze mètres du sol, côté rivière !) ne posaient pas de problème majeur

aux jeunes hommes vigoureux qu'étaient Gérard, Pierre et Frédéric. Catherine et moi, nous avons fait pas mal de maçonnerie sur le chantier du Viel Audon, mais là, nous étions confrontées à d'autres altitudes, à un autre rythme et une autre saison.

Sans l'exprimer vraiment, les deux jeunes femmes que nous étions ont rapidement compris qu'il y avait un risque, pour nous, de devenir les « pièces rapportées » du projet en nous spécialisant dans les tâches périphériques : les courses, la cuisine, le nettoyage... aussi, avons-nous toujours eu à cœur de participer à tous les travaux sans ménager nos efforts. Nous mettions un point d'honneur à dépasser nos troupes, nos limites physiques, nos incompétences pratiques. Nous avons pris aussi grand plaisir à acquérir des compétences dans certains domaines de prédilection des hommes : agriculture, plomberie, maçonnerie. Nous nous sommes exercées à avoir un avis et à le défendre en prenant part réellement aux décisions. Nous avons donné du poids à notre parole et sommes toujours restées interlocutrices à part entière du projet.

Après avoir aménagé une chambre pour Gilbert D. dans une pièce de l'appartement de Félicie, nous avons entrepris de restaurer la petite maison pour notre logement. Là encore, refaire la toiture, couler une dalle, monter des cloisons, faire l'électricité, la plomberie... « Quand le bâtiment va, tout va ! » Catherine et moi avons fait ensemble toute la plomberie : inoubliable, le souvenir de notre apprentissage de la soudure avec le petit manuel du parfait plombier, inoubliable aussi la tête sceptique des fournisseurs pour professionnels, quand ils nous voyaient arriver avec notre liste – pas toujours pertinente – de raccords, coudes, etc. mais à force de ténacité, nous nous sommes fait quelques alliés qui nous filaient les bons « tuyaux » !

Ces périodes de chantier sont entrecoupées de retours à Vinezac dont nous apprécions le confort. Nous n'avons réellement élu domicile à St-Pierreville que lorsque la maison a été à peu près terminée.

## Comptons sur nos propres forces

Pour acheter les matériaux, il faut de l'argent, et notre petite « cagnotte » a fondu assez rapidement.

Allons-nous emprunter ? Nous avons peur de nous mettre la corde au cou dans un projet dont nous sommes incapables de dire quand et comment il pourra générer de l'argent.

Allons-nous faire une souscription, suscitant la générosité, comme cela se faisait pour d'autres initiatives ? Sans être isolé, notre projet ne nous paraît pas répondre à une préoccupation qui touche suffisamment de gens.

Allons-nous faire des dossiers, présenter notre projet aux instances publiques ? Nous sommes sûrs de ne pas être crédibles. À cette époque, si vous parlez de laine en Ardèche, vous êtes aussitôt catalogué « hippie », « doux rêveur », ou au mieux « subversif » ; aucune chance !

Il ne nous restait qu'à « compter sur nos propres forces », selon une formule alors à la mode de Mao Tsé-Tung ou suivre la bonne vieille maxime : « Aide-toi, le ciel t'aidera ! » Pour nous cela voulait dire, gagner de l'argent par notre travail.

Mon travail d'orthophoniste représentait un apport régulier, mais chacun avait la fierté de ne pas en dépendre. Il y avait les travaux collectifs, comme les vendanges que nous avons faites chaque année au moins pendant dix ans, la cueillette des cerises au printemps ou quelques chantiers chez des collègues qui avaient besoin d'un coup de main, mais ce n'était pas suffisant. Il fallait aussi trouver du travail individuellement. Les hommes trouvaient des travaux de maçonnerie, mais pour Catherine, un an d'IUT gestion était difficile à négocier. Malgré ses recherches elle n'a trouvé aucun emploi en comptabilité ; elle sera embauchée à Aubenas, comme « étaleuse » dans une fabrique de maillots de bains. Le but étant de mettre un peu d'argent de côté, il fallait économiser au maximum : logements très bon marché, au confort minimum et peu de sorties. Les travaux temporaires ouvrent des droits au chômage et les indemnités offrent un peu de répit, mais chacun a la fierté là aussi de ne pas en abuser. Nous ne voulons pas qu'on nous dise que nous



avons construit notre projet aux frais de la société, aux frais de l'État. Nous allons jusqu'à faire des comptes savants pour prouver que nous donnons plus en charges sociales que ce que nous recevons d'aides de l'État. L'important pour nous est de prouver que la solidarité peut faire des miracles et qu'une bande de smicards est capable de monter une entreprise !

### **Riz complet et pas de beurre sur les tartines !**

Tant que nous ne produisons rien, nous ne pouvons pas nous constituer en coopérative. Nous avons alors organisé entre nous un accord sur les questions d'argent.

Nous avons pris pour principe l'autonomie de chacun et une mutualisation volontaire, ce qui veut dire que chacun est autonome juridiquement et financièrement. Il touche son salaire et dépense son argent pour ses besoins personnels comme il l'entend : pas de compte commun, pas de négociation sur ce qu'il est utile ou non de dépenser pour soi-même. Notre base de fonctionnement est l'autorégulation. Nous ne discutons que sur les investissements pour le projet et ceux d'usage commun : la nourriture, l'habitat et les véhicules.

Nous notons toutes nos dépenses et nos recettes sur un cahier et nous faisons des bilans mensuels, trimestriels, annuels sur lesquels nous observons a posteriori notre gestion de l'argent. La transparence est pour nous une base pour la confiance. L'un de nous gère la trésorerie, permettant de répartir les dépenses « lourdes » selon les moyens de chacun : Untel paiera une réparation de voiture, un autre la facture d'électricité, un autre l'intendance, comme on peut le faire dans une famille. Notre obsession étant de dégager des moyens pour le projet et la moyenne de nos revenus tournant autour du Smig par personne, nous savons que notre seul salut est dans notre performance de groupe grâce aux « économies d'échelle » que nous pouvons faire sur le prix du logement, de la nourriture, du transport ou des frais généraux. Nous surveillons nos scores, nous arrivons à dégager jusqu'à 20 % du total de nos

revenus pour investir (en matériaux de bâtiment essentiellement à cette époque). Nous avons l'impression d'avancer.

Tout cela suppose que nous soyons plus qu'économistes ; nous ne nous offrons guère de marge :

- frais d'hébergement : le minimum ;
- habillement : on récupère et on reprise ;
- nourriture : riz complet acheté au producteur et pas de beurre sur les tartines (nous avons essayé le saindoux mais pas terrible au réveil !)
- transports : vieilles voitures réparées par nous-mêmes...

Avec ce régime spartiate, quand j'arrivais à Aubenas pour donner mes cours de rééducation, j'avais l'impression de mener une double vie et riais intérieurement du décalage entre l'image de « travailleur libéral » que je donnais et la vie que je menais.

### **« Si tu veux être heureux toute ta vie... »**

Plus il était difficile de gagner de l'argent à l'extérieur, plus nous cherchions les moyens d'en dépenser le moins possible pour nos besoins élémentaires. Développer l'« autosuffisance » nous apparut comme une solution : une solution pour économiser, une solution pour ne pas passer notre vie à l'usine ou dans des bureaux, une solution pour vivre sur place tout en développant nos projets et nos savoir-faire.

Dès la deuxième année, nous avons pris la bêche et commencé à jardiner. Nous avons retourné et semé la terrasse attenante à la filature. Ne connaissant rien en jardinage, nous sommes allés demander conseil à notre voisin M. Dumas, expert en la matière. Celui-ci nous prêchait volontiers : « Si tu veux être heureux une heure... prends une cuite ; si tu veux être heureux une semaine, fais un voyage ; si tu veux être heureux un mois, tue ton cochon ; si tu veux être heureux un an, marie toi ; mais si tu veux être heureux toute ta vie, fais-toi jardinier ! »

Cette activité occupait tout le printemps et permettait de produire une bonne partie de la nourriture. Catherine en a pris la respon-

sabilité, aidée de Pierre qui, par la suite, a loué des terrains et développé un petit élevage. D'année en année les jardins se sont étendus et l'élevage diversifié... Canards, lapins, cochons, vaches... Nous avons même été jusqu'à faire notre propre beurre, à la limite de l'autarcie (et vive les tartines beurrées !)

La difficulté n'était pas tant de produire que de conserver les denrées : quelle déception de sortir les bocaux de la stérilisation fendus, de retrouver les saucissons picorés par les rats ou les oiseaux, ou encore les carottes pourries dans la cave !.. Pour éviter cela, nous avons fait appel aux conseils des anciens du pays, riches de ces savoirs paysans qu'on ne trouve pas dans les livres. À travers ces contacts, nous avons fait connaissance et apprécié la bienveillance des uns ou des autres. Ces activités agricoles sont devenues pour nous de réels outils d'insertion locale.

Catherine s'en souvient :

**J'ai été élevée en ville dans un milieu d'intellectuels, tu penses bien qu'en agriculture, je ne connaissais rien ! Mais je voulais réussir et, pour cela, tout apprendre par moi-même en demandant conseil à des gens expérimentés : avant de semer, j'allais voir M. Dumas avec mon cahier : il me disait à quel moment semer les salades, les betteraves, les choux, à quelle lune semer les carottes. Le jardinage, c'est subtil, c'est du vivant et chacun a sa manière, ses habitudes qu'il ne peut pas toujours expliquer. J'ai quand même vite compris pourquoi il ne fallait pas semer dans le sens de la pente et qu'il fallait retourner la terre vers le haut du champ. Pour les gens du pays c'était quand même bizarre de voir une jeune femme se démener à labourer sur un petit tracteur, à essayer le bêchage, à transporter du fumier mais ils étaient tout de même contents de voir les terrasses à nouveau cultivées. Il y en a eu des galères ! Quand je faisais le tour des hameaux en cherchant un « tueur » pour le cochon, quand le matin, je retrouvais des petits lapins morts sans savoir pourquoi, quand les conserves de pois mange-tout explosaient parce que je ne savais pas qu'un légume qui contient du sucre, même stérilisé, se met à fermenter..., quand la récolte de patates**

**était nulle parce qu'on n'avait pas arrosé au bon moment, quand une personne du village nous a téléphoné pour nous dire qu'elle venait de voir passer un âne et une vache devant sa fenêtre « qui étaient peut-être à nous ? », quand je me rendais compte que le copain qui avait fait une formation agricole ne savait pas reconnaître un plant de carotte d'un plant de fenouil... Mais c'était une super-école où j'ai beaucoup appris, sur moi-même et sur la nature, où je me suis régalée à travailler dehors, où j'ai eu vraiment du plaisir à produire de la nourriture et à faire toutes ces choses concrètes et utiles. C'était peut-être une période « galère », mais une période géniale aussi et si c'était à refaire, j'en redemanderais !**

### À l'école des savoir-faire ruraux

Il est vrai que nous arrivions en milieu rural avec un certain complexe : tous les savoirs qui y rendent la vie possible, qui permettent de vivre bien avec des moyens modestes étaient absents de nos formations initiales.

Nous étions pleins d'admiration devant le grand-père jardinier qui sait semer en fonction de la lune, devant Félicie qui tue, plume et vide un poulet pour le manger, devant notre voisin qui tresse des paniers avec les « amarines » cueillies à une certaine époque, devant cette grand-mère qui sait tricoter des chaussettes, devant cette mère de famille qui fait des conserves et des confitures, devant cet homme qui tue le cochon et connaît toutes les subtilités des recettes de bons pâtés de tête, pâtés de foie, jambons, saucissons, etc., qui sait combien de jours il faut le laisser dans le sel..., c'est inimaginable le nombre de choses qu'il faut savoir pour venir à bout et dans de bonnes conditions de la « tuade » d'un cochon. Nous étions admiratifs aussi devant les paysans capables de ramasser plus de cent kilos de châtaignes dans une journée, devant leur rapidité à les trier après la journée de ramassage, devant leur capacité à manier le bêchage pour cultiver leurs terrasses, ou la faux pour venir à bout de leur foin, devant leur ardeur et leur courage au travail.

Ces apprentissages pour nous étaient un véritable changement de mode de vie. Nous avons été les élèves d'une nouvelle école, aux valeurs et méthodes totalement différentes de celles que nous avions connues. Nous étions à l'école de la vie, celle qui a permis à des générations de subsister grâce aux ressources qui les entouraient. Merci à tous nos professeurs !

### **Bienheureux les esprits bienveillants !**

Les gens du bourg de St-Pierreville nous regardaient d'un œil dubitatif : ils ne croyaient pas que nous puissions relancer le travail de la laine ; ils étaient dans l'état d'esprit de personnes qui ont connu leur village en pleine activité, foisonnant d'une vie mi-ouvrière (avec ses moulinsages de soie), mi-paysanne. Ils avaient vécu la fermeture des usines et l'exode massif de l'après-guerre et ils avaient dû dire à leurs enfants : « Partez, c'est foutu ici, il n'y a plus rien à faire ! » Et ils quittèrent « un à un leur pays pour s'en aller gagner leur vie... (1) »

Nous sentions que notre arrivée dérangeait. Même si notre idée de faire revivre la filature avait quelque chose de sympathique, elle bousculait un fatalisme douloureusement construit. Nous comprenions que nous n'avions pas à leur demander de nous faire confiance a priori. Nous préférons faire nos preuves et leur laisser le temps de nous juger sur nos actes.

Le comportement des « communautaires » et marginaux de l'époque ne facilitait pas les choses : les provocations vestimentaires, les discours arrogants, voire néocolonialistes, méprisants pour la culture locale avaient laissé des traces. L'« Affaire Conty » a été aussi un réel traumatisme : le fondateur d'une communauté de la région avait cambriolé une banque. Poursuivi par les gendarmes, il avait tué plusieurs personnes – dont un des gendarmes – avant de disparaître. Ceux-ci avaient organisé une véritable chasse à l'homme avec battues dans la montagne et perquisitions dans

(1) Jean Ferrat, « La montagne »

toutes les communautés, mais ils ne l'ont jamais retrouvé.

Les « anciens » appréciaient notre côté « travailleur » ; ils nous appelaient les « jeunes de Puausson » du nom du lieu-dit où se trouve la filature. Ils étaient bien un peu suspicieux en ce qui concerne notre mode de vie, mais Mme Courbière, souvent questionnée lorsqu'elle faisait ses courses au village, avait l'immense et rare qualité de ne pas trouver plaisir à médire et se gardait toujours d'amener de l'eau au moulin des ragots. En cela elle nous a beaucoup aidés.

Les gens de notre âge étaient très peu nombreux car ils étaient partis pour la plupart en ville. Ceux qui restaient n'étaient pas les plus accueillants. Ne fréquentant pas volontiers les bars, nous n'avons pas créé la « fraternité du pastis » qui aurait certainement facilité les choses.

Les notables gardaient leurs distances. Le maire était un médecin corse, récemment arrivé au pays. Il avait une personnalité bien à lui : un de ses hauts faits a été de faire la une de France-Dimanche en affirmant l'arrivée d'un Ovni à St-Pierreville ! Quoi qu'il en soit, il nous semblait difficile d'envisager un soutien quelconque de la part de la municipalité.

Malgré la bienveillance de notre voisin, de quelques « anciens », nous nous sentions en situation d'immigration. Le fait qu'on ne connaisse pas nos familles ni « d'où l'on vient » exactement creuse un fossé entre les gens « d'ici » et les autres. C'est comme si nous étions un peu orphelins ou apatrides. Les gens avaient même du mal à croire que nous étions là par choix et non pour fuir quelque chose. Gérard Barras :

**Les problèmes d'intégration des nouveaux venus dans le milieu rural s'inscrivent souvent dans le scénario suivant : C'est un étranger ! S'il reste un ou deux mois, c'est un touriste. S'il passe l'hiver, on l'observe, il veut peut-être rester. S'il tient deux ans, on le fait parler. Au bout de cinq ans on peut vérifier la cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait..., s'il est toujours là, on se demande s'il n'a pas un peu trop d'ambition...**



## Première saison de tonte

Entre maçonnerie, jardinage et boulots divers, notre projet mûrissait, bien qu'en parlant autour de nous, nous ne sentions pas vraiment d'ouverture : « La laine ça vaut rien » ; les éleveurs eux-mêmes nous regardaient avec étonnement : « Plus personne n'en veut de la laine, ils préfèrent le synthétique ! » Nous sentions bien que notre projet ne suscitait pas l'enthousiasme.

Nous ne nous décourageons pas pour autant car nous savions que les années 1970 avaient déclenché un grand engouement pour l'artisanat et les fibres naturelles. Nous étions néanmoins conscients du niveau de déstructuration du secteur que nous abordions : matière première dévalorisée, petits troupeaux hétérogènes, perte d'intérêt et de savoir-faire... Pour revaloriser cette laine, il nous semblait de plus en plus nécessaire de restructurer l'ensemble de la filière d'amont en aval, de la tonte à la vente de produits finis.

La question était : « Par quel bout commencer, comment nous y prendre ? »

Il paraissait exclu de commencer par faire fonctionner les machines de l'ancienne filature : plus nous les observions, plus nous nous rendions compte à quel point elles étaient en mauvais état, déjà maintes fois rafistolées, tout juste bonnes pour le musée ou pour la casse.

Il nous semblait plus facile de commencer par la tonte. Cette activité nous permettait de prendre contact avec les éleveurs et à les sensibiliser à notre projet. Elle paraissait accessible financièrement et il y avait des possibilités de formation. Nous avons pris contact avec l'Institut technique ovin et caprin (Itovic) et son expert lainier, Christian Destouches qui organisait des stages de tonte et de tri des laines. Cet homme était passionné par son métier et réellement militant pour le maintien des compétences dans le secteur lainier français. Il était conscient de la déstructuration générale des laines de France pour en avoir vécu toute l'évolution durant sa carrière. Il nous a confirmé que les industriels ne voulaient plus des laines françaises, hétérogènes, issues de petits troupeaux aux races nombreuses, demandant un tri long et coûteux, alors qu'ils pouvaient

collecter de grands lots homogènes en provenance d'Argentine ou d'Afrique du Sud et de Nouvelle-Zélande. Sachant son poste menacé, il tentait de convaincre son environnement qu'il y avait encore quelque chose à faire à travers de petites structures artisanales, traitant de petits lots. C'était la première fois que nous entendions un discours qui allait dans le sens de notre projet.

Pierre se formera à la tonte en 1977 et Frédéric l'année suivante. Ses parents l'aideront à financer son matériel et tous deux feront leur première saison de tonte en 1978. Ils sont bien accueillis par les éleveurs car un tondeur vient d'arrêter son activité : 3 500 bêtes tondues la première année, une grande fierté !



### La tonte des moutons

« Lorsque j'ai fait le stage de tonte avec l'Itovic, il y avait M. Raynal... C'est lui qui m'a conseillé de tondre de la main droite alors que j'étais gaucher et c'était vraiment un bon conseil »

Photo : Sylvie Crolard

Frédéric s'en souvient :

Lorsque j'ai fait le stage de tonte avec l'Itovic, il y avait M. Raynal : c'était une chance qu'il soit venu. Il était ancien tondeur et technicien à la chambre d'agriculture de l'Ardèche. Il conseillait les éleveurs, en particulier sur la nourriture des animaux. C'est lui qui avait appris à tous les tondeurs de la région le système de la tonte à la roue. (Il tondait sur une roue de 2 CV...) C'est lui aussi qui m'a conseillé de tondre de la main droite alors que j'étais gaucher et c'était vraiment un bon conseil. Il nous avait prêté du matériel pour démarrer et nous avait donné les premières adresses de troupeaux. Il se portait garant de notre travail et les éleveurs lui faisaient confiance. Il nous avait donné l'adresse du sénateur J. à Saint-Étienne-de-Lugdarès et quand on avait tondue chez le sénateur (et maire), on était introduit ailleurs. Comme il avait vu qu'on était des bosseurs, il nous a facilité l'accès à de beaux troupeaux. On a eu aussi l'avantage de démarrer quand un tondeur du coin a décidé d'arrêter. Il y avait bien quelques tondeurs itinérants, mais ils n'avaient pas laissé de bons souvenirs.

Au début, on était un peu maladroit : on ne savait pas bien affûter. Moi j'ai appris à bien affûter avec d'autres tondeurs, plus tard. Nos premières tontes étaient, je l'avoue un peu sanglantes..., il y a quelques oreilles de brebis qui sont tombées ! Quelquefois, on arrivait dans des fermes où on se croyait au XVIIIe siècle !

Avec les éleveurs, il fallait montrer qu'on n'était pas des hippies. Il ne fallait surtout pas remettre en cause leurs habitudes, leur culture. Il fallait montrer qu'on avait des valeurs communes et qu'on était capables de respecter leurs règles du jeu.

La différence entre nous et les autres tondeurs, c'est qu'on a rapidement monté le niveau d'exigence par rapport aux éleveurs : on travaillait sur rendez-vous, avec une permanence téléphonique à Puausson qui permettait de faire un programme des déplacements. On a mis aussi des bâches pour

éviter de mettre de la paille dans les toisons. Nous, on faisait attention à la laine.

### **Démarrer Saint-Pierreville... sans abandonner le Viel Audon**

Il nous fallait mener les deux projets de front tant en disponibilité qu'en capacité de financement ; cela voulait dire être capables d'investir dans le projet laine, tout en finançant aussi les matériaux pour le chantier de jeunes, passer notre temps à faire avancer la restructuration de la filature, tout en dégageant la compétence et la disponibilité nécessaire à l'animation du chantier lui-même pendant les deux mois d'été.

Stupeur ! Lorsque nous arrivons au Viel Audon pour préparer le chantier de l'été, nous découvrons que des squatters ont occupé une maison et ont fait du feu à l'intérieur, au risque de brûler la charpente toute neuve ! Nous découvrons que la porte de l'atelier a été forcée et que le matériel de chantier a disparu... Nous en déduisons que ce site qui commence à être restauré, ne peut plus rester sans surveillance. La perspective de devoir assurer une permanence au Viel Audon tout en développant le projet de la filature nous met devant une évidence : nous ne sommes pas assez nombreux pour tout faire. Le développement de ces deux projets ne peut se faire que par une équipe plus importante.

Sur le chantier, les volontaires sont toujours nombreux, mais nous commençons à avoir quelques tensions avec l'Association nationale de chantiers de jeunes dont nous faisons partie : nous sympathisons avec des associations locales, qui elles aussi ont envie de prendre de la distance avec un certain parisianisme centralisateur. Catherine et Frédéric prennent en charge l'animation du chantier. Ils débattent avec les jeunes qui les questionnent : pourquoi le projet de la filature, quels en sont les enjeux ? Ils argumentent, tentent aussi de convaincre d'autres jeunes de participer à cette aventure. Par ailleurs, nous en parlons à nos amis proches qui suivent nos projets depuis le début. Associer de nouveaux partenaires est devenu notre priorité.

### « Vous êtes une communauté ? »

Ni « maison bleue accrochée à la colline », ni communauté ! Nous refusions toujours ce terme qui ne nous correspondait pas : nous ne nous étions pas associés pour vivre ensemble de telle ou telle manière, pour pratiquer une religion ou l'enseignement de quiconque.

Nous étions associés pour créer un outil de travail en coopérative et pour relancer la filière laine de l'Ardèche sur le site d'une ancienne filature. C'est la volonté de réaliser un projet commun qui nous avait rassemblés : seul, chacun de nous ne pouvait rien faire, ensemble nous pouvions réussir.

Nous avons essayé de gérer collectivement certaines dépenses de la vie courante afin d'optimiser nos moyens (alimentation, transports, habitat dans les cas où c'était possible). Ainsi, avec de petits salaires, nous avons pu investir dans un outil de production et plus tard, quand les outils économiques se sont autofinancés, nous avons gardé ce fonctionnement qui nous permettait un niveau de vie largement supérieur à celui que nous aurions eu indépendamment. Gérard le formulait ainsi :

**Le co-usage organisé peut transformer les immobilisations du non-usage en capacité d'investissement.**

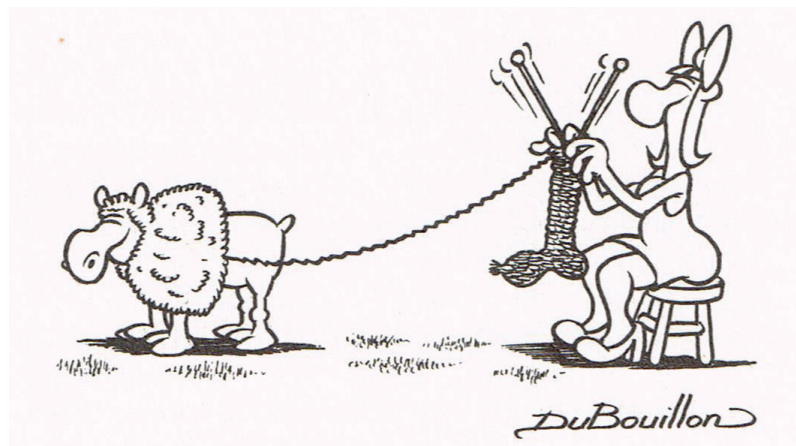
Au début, nous logions dans la même maison par manque de moyens. Petit à petit les uns ou les autres ont pris des logements individuels. Pour les repas, nous mangions la plupart du temps ensemble. La table de Puausson était toujours ouverte, mais chacun pouvait aussi manger chez soi, en famille selon son choix. Pour les véhicules, la propriété est restée privée. C'est l'un ou l'autre qui achète, mais l'usage est collectif. Ainsi, lorsqu'on fait un petit trajet on prend une vieille voiture qui appartient à Untel, une moyenne qui appartient à tel autre pour les moyens trajets, et une voiture performante pour les longs parcours. Ce fonctionnement demande de la communication. Celle-ci s'est toujours bien passée, le respect de l'autre et l'honnêteté ont toujours été de grande qualité. Contrairement à bien des inquiétudes, nous n'avons jamais eu de

conflit dur sur les questions d'argent.

Vous êtes quoi alors ?

Le mot qui nous convient le plus est « un collectif ». Le dictionnaire Larousse le définit comme « un groupe de personnes qui assurent d'une manière concertée une tâche politique, sociale, syndicale, professionnelle précise » ; le dictionnaire Robert comme un « groupe de personnes réunies pour délibérer et prendre des décisions » ; nous, nous dirions :

**« Un groupe de personnes qui s'organisent pour réaliser un projet de manière concertée sur la base d'un engagement provisoire renouvelable. »**



### III

## 1978 - 1982

# En route pour la création d'entreprise !

### L'équipe s'agrandit

Dans cette période, notre volonté d'associer de nouveaux partenaires trouvera écho : en 1977 nous sommes six et en 1980 nous serons jusqu'à une quinzaine de personnes à soutenir les projets du Viel Audon et de St-Pierreville.

Qui sont-ils ? Certains sont des jeunes qui ont fait le chantier du Viel Audon plusieurs années et ont envie de s'investir plus en créant des activités permanentes. Le groupe restant ouvert, il accueillera des personnes en rupture familiale, en reconversion, en attente, ou en recherche de leur voie. Par ailleurs, des amis militants dans des associations, syndicats ou partis, tentent de faire le pas pour une « alternative concrète ».

Certains participeront un mois, une ou quelques années, d'autres deviendront les piliers de l'histoire. Parmi ceux-ci, à St-Pierreville : Pierre et Simone Tissier.

Pierre est mécanicien à Aubenas. Militant au PSU, son idéal est loin de son quotidien professionnel. Il se sent motivé pour mettre ses compétences au service d'un projet autogestionnaire.

Simone, institutrice, milite au Mouvement français du planning familial avec moi. Née dans un petit hameau de la montagne ardéchoise, fille de paysans contraints à l'exode vers la vallée du Rhône, elle garde un grand attachement à son pays d'origine et se sent très motivée pour participer à son développement.

En août 1979, elle postule pour le poste d'institutrice à St-Pierre-

ville et l'obtient. À la rentrée, Pierre et Simone s'installent dans le logement de fonction de l'école avec leurs jumeaux de 7 ans.

Au Viel Audon, ils seront plusieurs à se relayer pour créer petit à petit de meilleures conditions de vie sur le hameau (eau potable, téléphone, électrification) et des activités agricoles leur permettant de dégager des revenus. C'est dans cette période que Yann Sourbier rejoindra l'équipe après avoir abandonné la fac de psycho. L'animation des chantiers de jeunes lui paraissait une alternative pédagogique enthousiasmante et plus à la hauteur de sa vitalité et de son besoin d'action que les bancs de la fac.

### La vie s'organise

Beaucoup d'enthousiasme, d'esprit d'aventure, de risques partagés, de générosité, mais aussi le principe de réalité : personne n'est là pour se faire prendre en charge ; chacun a la volonté d'apporter sa pierre à la construction de l'aventure. Pour cela, il faut à la fois « gagner sa vie » et pouvoir dégager du temps pour faire avancer le projet.

Le système de solidarité économique, éprouvé dans la première période à cinq personnes, sera mis à l'épreuve dans une plus grande dimension.

Les productions d'autosubsistance se développent : les jardins s'étendent et les animaux se multiplient (lapins, poules, canards, deux vaches et jusqu'à cinq cochons). La production et valorisation des produits agricoles occupent un temps important et deviennent des activités presque dominantes sur le site. Ces tâches ont l'avantage d'être d'un accès facile pour ceux qui n'ont pas de compétences. En 1981 une ferme se libère à proximité : Frédéric en prend la location avec un ami, espérant y développer d'autres productions agricoles : les châtaignes, l'élevage ?

La difficulté est de ne pouvoir générer que très peu de revenus sur place : hormis les produits de la tonte et de quelques ventes de châtaignes, il faut souvent aller en ville pour ramener de l'argent : Simone, institutrice au village et moi orthophoniste à Aubenas,

nous avons un travail permanent ; les autres font de l'intérim. Nous louons un appartement à Valence qui sert de « base » pour ceux de St-Pierre-ville ou du Viel Audon qui cherchent du travail. La technique est simple : il s'agit d'assaillir les agences intérim jusqu'à ce qu'elles vous donnent un emploi... Tout est bon : l'élevage de cailles, l'usine de charcuterie ou la boulangerie industrielle, les grandes surfaces, l'abattoir de volailles, les ordures ménagères, les chaînes d'emballage, la confection. Chacun fait l'expérience du travail à la chaîne, de la vie ouvrière et pour certains, c'est un dépaysement complet par rapport à leur vécu familial.

Catherine Chambron en témoigne :

**Les agences d'intérim, c'est simple, tu te lèves le matin et tu fais le tour... Tu vas les voir l'une après l'autre, tu te plantes devant le bureau et tu demandes s'ils ont quelque chose pour toi depuis hier. Si tu n'as rien, tu y repasses le soir à 5 heures. Il y a des boîtes, c'est pas la peine d'y aller, elles ne recrutent que des cadres. Une fois, je suis allée faire un entretien et j'ai été refusée parce que le mec trouvait que j'écrivais trop vite pour quelqu'un qui a arrêté ses études !**

**Pour moi, le plus dur, c'était pas les cadences au boulot, c'était les rapports entre les gens, en particulier entre les nanas, et entre les chefs et les femmes. Pour garder leur boulot, elles devaient se faire bien voir du contremaître... C'était entre le paternalisme et le droit de cuissage, et quand une nouvelle arrivait, gare à la jalousie ! Dans une imprimerie, il fallait coller des bandeaux sur des journaux. Le contremaître était au-dessus de nous, dans une cage en verre et il passait sa journée à raconter des blagues de cul au micro. Dans une autre boîte, je faisais des « croque-monsieur » avec du personnel exclusivement masculin. C'était plus cool, ils étaient sympas avec moi, ils me donnaient des casse-croûte à la pose mais les nanas entre elles, c'est des vraies garces ! À Tartary, elles m'engueulaient parce que j'allais trop vite. Un jour j'ai demandé à partir à cause de douleurs au ventre. La réflexion du contremaître me résonne encore aux oreilles : « Encore une putain qui s'est fait mettre enceinte ! » Quand**



**tu as fait ça, tu apprécies à sa juste valeur l'alternative que tu construis !**

Les plus jeunes de l'équipe sont mobiles : ils ne savent pas encore quel rôle, quelle tâche, quelle responsabilité ils prendront dans l'avenir du projet ; ils ne souhaitent pas s'engager dans une responsabilité à moyen terme, mais plutôt vivre une expérience dont l'avenir dira si elle peut se prolonger. Ils passent quelques mois à Valence ou Aubenas pour gagner de l'argent, quelques mois à St-Pierreville pour soutenir telle ou telle réalisation, et certains quelques mois au Viel Audon pour animer le chantier de jeunes ou soutenir la « permanence » là-bas.

La gestion collective s'adapte à ce plus grand groupe, selon les mêmes principes. Les moyens et les responsabilités sont partagés avec les nouveaux arrivants. Les économies d'échelle s'avèrent plus performantes à quinze qu'à cinq. L'arrivée de Pierre Tissier, le mécanicien, permet de diminuer les frais de réparation des véhicules. La mutualisation des compétences en jardinage, maçonnerie, mécanique, électricité augmente nos capacités de réalisation et minimise nos dépenses extérieures.

### **Bien loin du cocon communautaire**

Le travail en ville est une nécessité, mais correspond aussi à un grand désir d'ouverture sur le monde ; nous craignons de nous isoler.

En effet, nous sommes des étrangers pour les ruraux natifs de la région ; nous nous sentons loin des communautaires de l'époque, plutôt axés sur la grande revendication du « droit à la paresse » et volontairement coupés de la ville et du monde du « travail », fiers de vivre « en marge de la société ». Nous sommes différents aussi des néo-ruraux. Leur démarche est familiale et plutôt dans le domaine agricole. Ils sont méfiants à l'égard de notre côté « entrepreneurs » et de notre dimension de groupe.

Nous nous défendons de former un groupe replié sur lui-même,

développant un cocon protecteur dans un idyllique « retour à la campagne », version communautaire. Nous revendiquons d'inscrire notre action dans un mouvement social plus large, autogestionnaire, aux côtés d'autres initiatives collectives porteuses de développement. Notre ambition est de démontrer qu'on peut créer une entreprise qui échappe au pouvoir financier et qu'il est possible de « travailler autrement », dans des rapports différents de ceux de patron à salarié, dans une véritable dimension coopérative. La confrontation au monde de l'usine et de la ville est une ouverture certaine, mais nous cherchons aussi à rencontrer d'autres initiatives ou mouvements en recherche, pour échanger...

Certains d'entre nous continuent à militer dans des associations ou syndicats selon leurs affinités personnelles. Nous rencontrons des mouvements comme les Claj, mouvement d'éducation populaire, dont les militants, après 68, ont choisi majoritairement de mener une action ouvrière dans les usines, aux côtés des « masses populaires », plutôt que de créer des projets autogestionnaires « trop avant-gardistes » à leur goût. Les débats sont animés et nous obligeons à argumenter nos choix.

Nous lisons la presse où nous nous « nourrissons » des derniers livres sortis sur l'autogestion (1). En 1981, nous participons au colloque organisé par les éditions Autrement sur le thème « Un autre modèle de travail, un autre modèle d'entreprise », ainsi qu'aux tables rondes « Emploi/Environnement » sous l'égide du ministère de l'Environnement, y recherchant des contacts et une écoute bienveillante à nos projets. Nous cherchons toujours à relier notre action à d'autres. Nous aimerions participer à un mouvement plus global.

(1) Pierre Rosanvallon, *L'Âge de l'autogestion*, Seuil, 1976.

Ingmar Granstedt, *L'impasse industrielle*, Seuil, 1980.

Guy Aznar, *Tous à mi-temps*, Seuil, 1981.

Daniel Mothé, *Autogestion et conditions de travail*, Cerf, 1976.

## On amène de l'eau au moulin

En 1980, les premiers travaux de bâtiment sont terminés : la filature a un toit, une dalle à chaque niveau. Il faudrait envisager l'organisation des ateliers, mais nous ne nous sentons pas encore prêts à affronter l'épreuve de l'économie : il nous manque des formations, notre stratégie est balbutiante, l'équipe est encore fragile. Il nous faut encore un peu de temps avant de nous engager à long terme dans cette action.

Le site de la filature est lié à la production d'énergie et comme toutes les anciennes fabriques de la région il est situé en bordure de rivière pour capter l'énergie de l'eau sur des roues à « augets par-dessus ». L'eau a été longtemps la seule source d'énergie pour faire tourner les machines : sur le site, il y avait deux roues en série : une roue de 4 mètres de diamètre pour le moulin, suivie d'une roue de 6 mètres de diamètre pour la filature. Celle du moulin est relativement bien conservée, les augets de celle de la filature sont détruits par la rouille.

Militant pour les énergies renouvelables, l'idée de produire de l'énergie à partir des ressources hydrauliques du site nous enthousiasme. L'été 1978 nous organisons un stage avec l'association Alternative et Technologie pour restaurer la roue du moulin : nous déblayons et creusons l'arrivée d'eau dans le canal en terre qui n'avait pas servi depuis une trentaine d'années. Nous réparons les augets de la roue qui fuient. Nous construisons aussi un bélier hydraulique, système ingénieux qui permet de remonter de l'eau dans les jardins, avec pour seule source d'énergie, le poids de l'eau. Bien que passionnés par ces techniques, il nous paraît invraisemblable, dans l'économie des années 1980, d'espérer faire tourner des machines à partir d'une roue à augets ! Ce qui peut se concevoir dans le cadre de la sauvegarde d'un patrimoine n'a pas de sens dans la dimension contemporaine de production. En revanche, transformer cette énergie en électricité avec une turbine semble un enjeu tout à fait intéressant.

Nous avons peu de connaissances dans ce domaine et un minimum d'argent à dépenser. Par chance, la propriétaire d'une an-

cienne fabrique du village possédait une turbine « Banqui » neuve qui n'avait jamais été installée. Celle-ci est adaptée à la configuration du site : 10 mètres de chute, débit maximum 400 litres seconde. Cette dame ayant accepté de la vendre pour une somme raisonnable, nous pouvons envisager la réalisation.

D'ordinaire, ces installations sont très coûteuses, heureusement notre réseau amical de soutien fut très efficace : Jacques Étienne, un ami ingénieur hydraulicien, nous a aidés à faire les calculs et conseillés pour l'aménagement du canal, un autre ami nous a trouvé un alternateur récupéré dans une faillite pour une somme dérisoire, enfin un troisième nous a trouvé un stock de fibre de verre déclassé pour réaliser la conduite forcée. Une personne nous a prêté de l'argent. Notre projet suscitait sympathie et encouragements. Pour le reste, beaucoup d'huile de coude avec la restauration du barrage et le bétonnage de cent trente mètres de canal ; un travail de titan vu l'inaccessibilité du terrain ; même si nous avons enfin acheté une bétonnière, la pelle et la brouette étaient encore nos meilleurs outils ; nous avons « gâché » mille sacs de ciment de cinquante kilos pour en venir à bout, creusé et cimenté une fosse de décantation de vingt mètres cubes avant la vanne de la conduite forcée. Nous voyant nous agiter « comme des diables » deux jeunes du village, Christian V. et Jean-Louis V., dit Popeye, sont venus nous aider des journées entières et nous ont donné un sérieux coup de main.

Nous n'avions pas les moyens d'acheter une conduite forcée métallique. Comment faire pour canaliser l'eau dans sa chute (dix mètres de hauteur sur quarante mètres de longueur) avant d'arriver sur la turbine ? Nous avons pensé à la technique des canoës kayaks et réalisé un moule métallique d'un demi-cylindre sur cinq mètres de long, puis moulé dessus la conduite en résine et fibre de verre. C'était l'hiver et la résine avait du mal à durcir à ces températures. Nous avons ensuite boulonné les deux parties et joint les longueurs entre elles ; une astuce dont nous étions très fiers... un peu moins quand il a fallu faire les réparations sur les fuites !

Ce chantier a duré deux ans (1979-1980). Certains y exerçaient leur spécialité : Gérard et Frédéric au banchage et coulage du béton

dans le canal, Pierre à la découpe de l'ancienne roue et à la réalisation des vannes, Jean-Pierre R., que nous avons connu à l'association Alternative et Technologie à la partie électrique et mon père à la régulation électronique, mais aussi chacun et chacune dans ses temps disponibles. Quelle fierté le jour où, toutes vannes ouvertes, l'eau a entraîné pour la première fois tout le système dans un ronronnement rassurant tout en faisant chauffer le premier radiateur ! Nous avons utilisé l'électricité produite, essentiellement pour le chauffage des locaux : en effet celle-ci n'est pas assez régulière pour faire marcher des appareils sensibles et la puissance est insuffisante pour lancer de gros moteurs. La turbine produit au maximum 30 kw et uniquement dans les périodes de hautes eaux qui correspondent à peu près aux périodes où l'on a besoin de se chauffer.

### La turbine relie notre projet à la vie locale

L'abbé Chave, auteur d'un livre sur l'histoire du village, *St-Pierre-ville au cœur*, est un personnage important dans le village. Cet ecclésiastique natif de St-Pierre-ville est parti étudier, puis exercer son ministère dans d'autres paroisses. Resté en lien avec son village d'origine, il a créé en 1965, l'association locale des Amis de St-Pierre-ville en vue « de resserrer les liens entre les personnes originaires de St-Pierre-ville et les gens qui s'intéressent à la vie de leur petit pays, et de promouvoir tout ce qui peut favoriser son développement ». Celle-ci édite un journal deux fois par an depuis sa création et organise diverses manifestations. Elle a réalisé avec l'aide de bénévoles, un logement neuf pour pallier la pénurie de locatif disponible, créé un petit musée d'histoire locale et a été à l'origine de la création de la Maison du châtaignier. Lors de son assemblée générale de 1980 elle a voté une subvention de 1 000 F (150 euros) pour nous encourager dans nos projets. Même si la somme n'était pas importante, ce geste a pour nous été un symbole très fort de l'accueil du village. Il fallait à cette époque un certain courage pour aider officiellement les « étrangers » que nous étions. Avec cet argent, nous avons financé les matériaux pour les vannes de la

turbine. Par la suite, nous avons eu toujours à cœur de témoigner notre gratitude à cette association.

Notre premier geste a été d'organiser en février 1981, une journée portes ouvertes pour inaugurer la turbine : cela permettait à tous de venir visiter le travail réalisé. Nous-mêmes avons été étonnés d'accueillir deux cents personnes : protestants, catholiques, de gauche, de droite, jeunes, moins jeunes, natifs du pays ou nouveaux venus..., ils étaient tous là pour saluer notre première réalisation. Nous avons été très touchés de ce mouvement de sympathie et, à partir de ce jour, nous avons compris que nous étions « acceptés » dans le pays et que notre projet pouvait faire désormais partie de l'histoire du village.

### Vers la création d'entreprise

Nous sommes début 1981 et cette fois-ci, nous nous sentons prêts. Les tondeurs tondent maintenant environ dix mille moutons dans la saison. Au cours d'un stage de perfectionnement à la tonte organisé par l'Itovic, nous avons rencontré M. Yves Boisson, directeur de la Coopérative régionale lainière du Sud-Est (CRLSE). Celui-ci s'est intéressé à notre projet et, après nous avoir invités à un stage de formation au tri des laines, il nous a proposé de soutenir la collecte des laines de la coopérative sur trois points de ramassage dans le département de l'Ardèche. Notre proposition de tri des laines à la tonte l'a intéressé et dès 1982, il nous a confié la collecte de tout le Nord du département.

Nous avons accès à une quantité importante de matière première. En ce qui concerne les activités de transformation, depuis six ans, nous avons acquis de bonnes bases. Nous sommes (assez) formés. L'équipe se sent solide et déterminée, nous ne pouvons plus reculer. Il faut y aller, mais comment commencer ?

Pour la tonte, nous avons pu fonctionner grâce à des statuts agricoles permanents ou saisonniers. Nous appréhendons de passer au salariat. C'est un engagement dans la durée, avec des exigences très strictes, un minimum mensuel en dessous duquel on ne peut



pas descendre, les cotisations Urssaf, la TVA... et évidemment un chiffre d'affaires à la hauteur !

Nous ne savons pas précisément quel produit fabriquer et vendre en priorité. Nous savons que nous pouvons récolter la laine que nous tondons. Notre idée est de « relancer la filature », mais nous réfléchissons toujours avec une vue d'ensemble de la filière, de la tonte à la vente de produits finis. Notre réflexion se concentre sur les savoir-faire et le matériel dont nous avons besoin pour travailler la laine.

Nous devinons qu'il nous faudra déployer toute notre ingéniosité pour avancer. Nous pensons utile de prendre contact avec des organisations professionnelles comme l'Itovic et l'Institut textile français (ITF). Parallèlement il nous faudra trouver des appuis, des moyens financiers. Nous pensons contacter les responsables politiques locaux et pour cela, il nous faut un dossier. Nous commençons à travailler à la formalisation écrite de notre projet.

Nous nous répartissons les rôles : Pierre Tissier fait des recherches pour le matériel de lavage et de filature des laines, Catherine Chambron étudie les possibilités de formation, Gérard la production d'eau chaude pour la laverie, moi, je m'occupe des questions de commercialisation.

Nous sommes très offensifs : Pierre écrit à toutes les filatures de la région de Mazamet pour leur demander leurs échantillons et fait une étude de prix, Frédéric prend contact avec le syndicat ovin, Gérard et moi faisons un voyage d'étude en Creuse où subsistent de petites filatures de laine de dimension artisanale, Gérard et Pierre font les plans de la laverie, par hasard, on rencontre des gens qui ont relancé une filature en Bretagne...

### **Des statuts, de l'argent, du risque...**

Nous allons voir l'union régionale des Sociétés coopératives de production (URSCOP) pour nous renseigner. Le statut coopératif semblait correspondre à notre projet et reflétait l'esprit et la culture que nous voulons promouvoir. Nous sommes reçus par un permanent

de l'Union régionale, jeune homme certainement sorti tout frais de quelques études en économie. Il est courtois, mais on sent qu'il ne croit pas à notre aventure. Son regard mi-amusé, mi-condescendant nous laisse penser qu'il ne nous prend pas au sérieux. Au vu de nos faibles moyens financiers de départ, il frise le mépris. Pour couronner le tout, il nous explique que pour créer une Scop, il faut quatre salariés dès le départ ! Nous rentrons chez nous avec quelques notions juridiques, l'injonction de faire une « étude de marché » et les dents serrées à la pensée de prendre notre revanche sur les stéréotypes de la création d'entreprise qui ignorent que le facteur humain compte dans les chances de réussite, même dans le monde coopératif !

Puisque la capacité d'investissement de départ semble la valeur suprême, et que nous n'avons pas d'argent, nous étudions de près les possibilités locales d'aides à la création d'entreprise. Nous demandons conseil..., on nous dissuade en nous disant : « Les administrations en Ardèche sont « anti-jeunes », ils veulent des patrons, des vrais..., vous avez peut-être l'atout d'avoir une initiative en zone de montagne..., vous devriez plutôt chercher des prêts... et la commune, elle croit à votre projet ? »

Aller voir une banque ? Le souvenir de la tête du permanent des Scop nous laisse facilement imaginer celle du chef d'agence du Crédit agricole ! Nous nous épargnerons cette humiliation...

Non, nous garderons notre logique contre vents et marées : nous préférons donner du temps au temps plutôt que de prendre le risque de nous endetter à long terme sur une estimation arbitraire : dans notre domaine, il n'y a pas de référence ; qui peut dire quel chiffre d'affaires nous pouvons faire sur les trois premières années ? Tant que nous n'avons rien fabriqué ni vendu nous n'avons aucune base. Faire une étude de marché ? Nous savons d'avance le résultat : il n'y a pas de demande pour les laines de pays.

Faire un appel au capital, une souscription ? Avec le niveau de risque que nous prenons, il ne nous semble pas souhaitable de faire porter les risques financiers à d'autres. Nous préférons assumer nous-mêmes les risques que nous prenons.

Nous continuerons à faire petit à petit, en restant à la mesure de

nos possibilités et sans nous mettre la corde au cou en cas de mauvaise estimation.

### **...du matériel...**

Pourquoi monter une laverie de laines et ne pas faire laver par une entreprise existante (il y en avait une d'ailleurs en Ardèche à cette époque) ?

Les laveries industrielles lavent de très grosses quantités : le lot minimum est alors de deux tonnes de laines en suint et nous n'avons qu'une tonne à amener.

De plus, nous sommes dans la perspective d'intégrer petit à petit toutes les étapes de la filière laine : c'est en étant présents à chaque étape de la transformation que nous pouvons garantir la qualité écologique de nos produits et revendiquer une certaine authenticité. Nous installerons donc une unité de lavage.

En filature, après avoir constaté la dégradation qui rendait impossible l'usage du matériel qui était sur place, nous cherchons du matériel de petite dimension. Dans ce domaine, c'est soit le très vieux matériel comme celui qui était dans l'ancienne filature, soit les trains de cardes en ligne, qui diminuent la main-d'œuvre, mais sont de dimension industrielle.

En faisant des recherches, Pierre trouve un grand choix de matériel d'occasion car dans la région de Mazamet d'immenses filatures ferment. Dans les ventes aux enchères, nous nous retrouvons aux côtés d'acheteurs qui viennent d'Afrique du Nord, de Turquie ou du Pakistan. Nous démarrons notre activité au moment où la filière laine nationale entre en pleine crise et se déstructure...

Nous rencontrons des ouvriers et des patrons passionnés par leur métier. Ils ne nous regardent pas comme des fous, au contraire : comme les petits filateurs de la Creuse, ils sont heureux de trouver des jeunes qui s'intéressent à leur savoir-faire et sont animés de la même passion. La difficulté est que le matériel que nous trouvons est trop volumineux pour entrer dans les anciens bâtiments. Si nous l'achetons, il faudra envisager de construire un hangar spécifique pour l'abriter.

En tricotage aussi, la dimension industrielle est effrayante, en prix et en volume ! La machine à tricoter ménagère est plus accessible à des gens comme nous, mais nous sommes bien conscients qu'elle restera à la dimension du prototype.

### **...et des compétences !**

L'apprentissage autodidacte a ses limites, nous le savons et recherchons des formations adaptées à nos besoins, chacun dans sa sensibilité particulière : Pierre fait un stage sur le lavage des laines organisé par Christian Destouches de l'Itovic. Il y apprend toutes les bases techniques adaptées à des projets de dimensions modestes. Il y fait connaissance avec des techniciens de l'ITF de Mazamet qui lui proposent une analyse de notre laine. Ils nous donnent ses caractéristiques techniques (longueur, finesse, résistance) et nous conseillent sur ce que l'on peut en attendre.

Jean-Pierre R. fait un stage chez un matelassier rencontré lors de ce stage : il apprend à carder, à bâtir et à coudre les matelas. Ce produit traditionnel, très consommateur de laine nous paraît intéressant. Qui plus est, le matériel pour le confectionner est vraiment peu onéreux.

Catherine, consciente que les connaissances en comptabilité et gestion pourront être d'une grande utilité, suit une formation de BTS comptabilité par correspondance. Par la suite, elle fera également un stage « création d'entreprise » à Lyon.

Nous nous sentons de plus en plus prêts à faire nos premiers pas dans l'économie.

### **L'heure est aux grandes décisions**

Au regard des informations que nous avons, nous ne nous sentons pas encore capables de créer une Scop avec quatre salariés dès le départ ; cependant nous sentons l'urgence de commencer à produire quelques articles et en tester la vente. Nous décidons de

démarrer par un statut d'artisan.

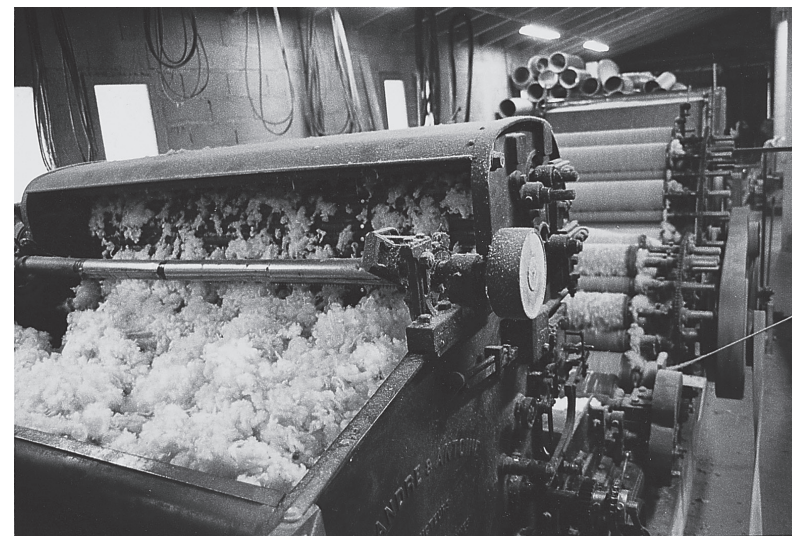
L'avantage de ce statut est de ne pas être contraint à un salaire minimum. L'artisan est considéré comme responsable à part entière : il doit payer ses charges, ses créances, mais le salaire, c'est son problème. Ses charges sociales sont forfaitaires et au minimum pour sa première année d'exercice. N'ayant aucune idée a priori du chiffre que nous pourrions faire en vendant quelques matelas, nous préférons ne pas prendre le risque de nous endetter.

Sachant qu'il a le soutien de l'ensemble du groupe, le 1er octobre 1981 Pierre. s'inscrit à la chambre des métiers comme artisan matelassier pour pouvoir faire démarrer l'activité. Sa femme fera un emprunt à titre personnel sans justification, son salaire de fonctionnaire lui donnant la crédibilité bancaire sans contrepartie. Il achète du matériel pour le lavage des laines : deux bacs faits sur mesure, une presse, un chauffe-eau, un loup carde (carde garnie grandes pointes pour ouvrir les toisons), un bac de rinçage et uneessoreuse. Il achète également le matériel pour faire les matelas, soit une petite cardeuse et Gérard construit un métier à bâtir.

Lors de ses recherches, il trouve un train de cardes (matériel de filature) qui semble une occasion très intéressante. Un train de cardes, ce sont quatre grosses machines à carder de trois mètres de largeur, disposées à la suite sur trente mètres de longueur, qui démêlent de plus en plus finement la laine pour la préparer à la filature. En réunion, nous discutons longuement. C'est une occasion, certes, mais nous n'avons pas les locaux suffisants pour l'installer et nous ne connaissons rien de la technique de filature : 35 000 F (5 335 euros), ce n'est pas cher et le matériel est en très bon état, c'est peut-être une occasion exceptionnelle que nous ne pourrions plus retrouver ? On a l'impression de faire une folie, mais on décide de l'acheter, comme pour nous obliger à avancer. Le démontage par une entreprise spécialisée et le transport de ces vingt-deux tonnes de métal coûteront aussi cher que le matériel. Pierre suit toute l'opération au millimètre, car il sait qu'un jour il lui faudra tout remonter...

Il s'en souvient :

**Quand on a vu que tout le monde nous attendait au détour, on a décidé d'acheter le matériel pour travailler la laine, sous**



#### **Le train de cardes**

*Pierre trouve un train de cardes qui semble une occasion très intéressante. On a l'impression de faire une folie, mais on décide de l'acheter.*

*Photo : Sylvie Crolard*

**forme privée, personnelle. C'était en automne 1981.**

**J'ai pris contact avec Lecarim (maintenant ITF) à Mazamet. Ils m'ont orienté vers des vendeurs de matériel d'occasion et m'ont donné les adresses de boîtes qui fermaient. J'ai rencontré pas mal de monde, vu pas mal de matériel et trouvé à peu près ce que je cherchais. (Entre cette période et aujourd'hui, il y a la moitié des boîtes qui ont fermé !)**

**On a trouvé le « train de cardes » chez Pujol (Fonquarnie à Lavelanet, plus exactement La Roque-d'Olmes, à côté). C'était une immense usine qui fabriquait des couvertures pour l'armée et pour les missions humanitaires. Le patron était âgé, ses enfants ne s'intéressaient pas à l'entreprise. Elle était dirigée par des gens issus de l'armée, mais qui ne connaissaient pas le boulot. Bref, elle a fermé ! L'usine était**

tellement grande que le patron se baladait en vélo à l'intérieur.

Notre problème était de savoir où mettre le train de cardes en attendant de le remonter ! On a fait le tour des propriétaires d'entrepôts, des industriels du coin, mais on n'était pas crédibles, on n'a rien trouvé jusqu'à ce qu'on rencontre des gens qui venaient d'acheter une ancienne scierie dans l'intention de s'installer dans la maison d'habitation. Eux ont accepté de nous louer les locaux de l'ancienne scierie. On a également réussi à louer un garage dans le village.

On a donc fait démonter le matériel par une entreprise spécialisée et on l'a fait transporter par une compagnie de transport de Lavelanet, habituée à ce type de matériel. Manque de chance, le jour où les deux semi-remorques arrivent à St-Pierreville avec le matériel, il s'est mis à neiger abondamment. Tout était blanc et le camion qui apportait le chariot élévateur n'a pas pu tourner !

C'est là qu'à notre grande surprise, la solidarité villageoise s'est manifestée : nous voyant dans une situation frisant le drame, les gens ont été chercher des pelles et sont venus nous aider à déneiger... Les coups de pelles volaient et une grand-mère qui ouvrait sa fenêtre pour mieux assister au spectacle s'est retrouvée avec une pelletée de neige sur la tête !

## Premiers clients

Le premier acte de vente ne se fera qu'en janvier 1982 : un matelas, vendu 1 120 F (170 euros) à la famille de Pierre qui, bienveillante, jouera volontiers le rôle du « premier client ». À leur exemple, les autres familles sont sollicitées ainsi que le réseau d'amis.

Nous nous demandons quel produit vendre à côté des matelas. La première idée qui nous vient est le « fil à tricoter », préfigurant ainsi dans notre esprit le travail de la filature. En attendant qu'elle soit opérationnelle, nous pouvons faire faire ce travail à façon chez un des filateurs de la Creuse que nous avons rencontré. Nous faisons

donc laver et filer deux tonnes de laine et, après quelques essais plutôt concluants, nous constituons une petite gamme d'écheveaux de différentes couleurs.

Nous achetons une petite machine à tricoter ménagère et commençons à imaginer quelques modèles de tricot.

Pour les vendre, nous aménageons un petit local de présentation à côté de l'atelier matelas et mettons quelques pancartes sur la route. Pierre tente également la vente sur quelques marchés locaux...

Nous considérons ce travail comme une préfiguration, un test, une recherche ; nous ne nous inquiétons pas trop des faibles ventes, sachant que nous ne pouvons pas tout faire à la fois : acheter et monter le matériel, apprendre à faire et vendre efficacement. Toute l'équipe est aux côtés de Pierre pour soutenir son engagement.

On a donc rapatrié le train de cardes, installé la laverie et démarré l'atelier matelas. Le premier pas est fait. Nous avons déjà investi près de 150 000 F (22 867 euros). Nous sommes maintenant capables de tondre les moutons, de laver un peu de laine, de la carder, de confectionner des matelas, de vendre quelques fils à tricoter et quelques prototypes de pulls.

Nous avons « pris de la bouteille », nous sommes une équipe solide et nous avons confiance. Nous n'hésitons plus : il faut faire le pas suivant et donc créer la Scop et plusieurs emplois à la clef !

## Juin 1982 : naissance d'Ardelaine

Catherine a étudié les aspects juridiques lors de son stage « création d'entreprise » et nous confirme l'intérêt pour nous d'être une Scop. La Scop est le statut le plus adapté au « faire ensemble » : le capital majoritaire est détenu par ceux qui travaillent, on y respecte le principe démocratique « un homme, une voix » et les dirigeants sont élus par l'assemblée générale.

Nous prenons donc rendez-vous à l'union régionale des Scop pour faire un projet de statuts. Nous sommes plus armés, plus sûrs de nous, peut-être plus crédibles, aussi nos rapports sont-ils moins tendus. Bien sûr le montant et la répartition du capital de départ

fait un peu sourire : avec 200 F (30 euros) chacun nous avons plus l'impression de verser une cotisation pour la création d'une association que de créer une entreprise. Nous sommes seize, soit 3 200 F (487 euros), car nous avons réuni pour parrainer cet événement tous les participants du moment au projet d'Ardelaine et à celui du Viel Audon.

Ce choix est symbolique : nous n'associons pas nos capitaux, mais plutôt des personnes et nous restons libres d'augmenter le capital selon les besoins dans l'avenir.

Il fallait trouver un nom, un nom qui sonne bien, un nom qu'on gardera de longues années, un nom qui nous plaise à tous !

Réunion de tous les partenaires : chacun trouve cinq noms. On élimine les pires et on vote pour le meilleur. L'imagination est féconde et chacun s'y amuse volontiers. On a échappé à « Servilaine », « Toutenlaine », « La pelote ardéchoise », « La fabrique », « La filature transversale », « Le bas de laine », « Cooplain », « Bâtilaine », etc. pour finalement obtenir le consensus sur Ardelaine (qui évoque autant Ardèche et laine, que l'art de la laine).

Le 10 mai 1982 à Valence après lecture des statuts, nous apposons avec émotion notre signature, sachant bien à quoi elle nous engage : nous avons fait le pari de restructurer la filière laine locale, nous croyons au développement local par l'économique, nous espérons réussir à travailler autrement.

## Les trois piliers de la fondation d'Ardelaine

### D'amont en aval, restructurer une filière locale

Au départ, le choix de travailler sur toute la filière était une réponse technique face à l'état de déstructuration des activités telles que : production, collecte, classement et stockage des laines brutes. En Ardèche, l'élevage ovin est le plus souvent une activité complémentaire à l'agriculture destinée surtout à contenir la friche. Les troupeaux sont petits et hétérogènes : on trouve toutes sortes de races, parfois même à l'intérieur d'un même troupeau. Après la collecte,

les laines doivent être triées par qualité, ce qui est coûteux. En intégrant la tonte donc en allant chez l'éleveur, en triant les laines sur place, en évitant qu'elles soient trop hétérogènes ou pailleuses et en sensibilisant l'éleveur par un paiement à la qualité, on peut améliorer déjà la qualité de la matière première, à son origine.

Être présents sur la plupart des étapes de fabrication, dans le secteur lainier, est un pari difficile : à l'échelle artisanale, les coûts de production sont beaucoup plus difficiles à rentabiliser qu'à l'échelle industrielle car notre petite laverie ne peut atteindre les rendements des grandes laveries. Néanmoins elle nous permet de travailler sur la qualité écologique du lavage dont nous ne pouvons avoir aucune garantie ailleurs. Nos ateliers de matelasserie et de confection nous permettent de maîtriser la création des produits et de les faire évoluer avec souplesse, donnant une personnalité originale à nos fabrications.

Maîtriser la commercialisation permet d'être en phase avec le marché. Par la vente directe, nous sommes en contact avec la clientèle et donc à l'écoute de sa demande. Nous pouvons ainsi développer une qualité de relation, le respect et la confiance. Nous nous sommes toujours démarqués des techniques de vente agressives et prédatrices. Par ailleurs, la plus-value commerciale, qui est majeure dans notre système économique, permet de soutenir les secteurs de la production plus difficiles à valoriser.

En étant présents en amont dans la transformation et en aval auprès de la clientèle, nous opérons une réelle revalorisation grâce à une amélioration qualitative, depuis la matière première jusque dans les relations entre producteurs et consommateurs. Cette revalorisation portée par l'aval, permet la restructuration de l'amont.

### Agir sur le développement local par la création d'activités

Notre aventure s'inscrit dans le mouvement pour la revitalisation des régions désertifiées, abandonnées par notre civilisation industrielle inexorablement entraînée vers toujours plus de concentration : concentration des populations dans les villes, concentration des richesses et concentration des pouvoirs.



Nous sommes motivés pour agir dans le sens d'un rééquilibrage entre l'homme et son territoire, en remettant en valeur des savoirs, des espaces et des ressources délaissées dans un monde où l'entreprise est instrumentalisée par les pouvoirs financiers.

À contre-courant, certes, mais jamais marginaux, nous avons toujours voulu jouer le jeu social et économique dans les règles. Nous avons confiance et savons que les consommateurs seront de plus en plus nombreux à prendre conscience de l'impact de leurs achats. De nombreuses mesures sont prises à tous les échelons pour pallier les difficultés de ces régions : Département, Région, État, Europe... et malgré cela, les résultats sont minimes. Pour notre part, nous sommes convaincus qu'aux côtés des institutions, un réel engagement citoyen est nécessaire pour une revitalisation sociale, économique et culturelle.

Nous avons fait le pari de créer des emplois à partir de la revalorisation d'une ressource locale délaissée dans une petite bourgade de quatre cents habitants, à une heure de la première ville. L'emploi est, pour nous, le moyen incontournable de fixer une population dans un pays qui ne peut se satisfaire d'être seulement un lieu d'accueil pour les vacances et la retraite.

Les initiatives économiques néo-rurales sont le plus souvent à dimension familiale. Il nous semble souhaitable que se développent également des petites entreprises d'une autre dimension. Elles ne seront peut-être pas dans des « créneaux juteux » aux marges confortables, mais elles auront le mérite de maintenir un tissu social et de permettre à des familles de vivre dans un environnement encore préservé. À quand la reconnaissance de l'entreprise dont on mesurerait les résultats autant sur le plan social et environnemental qu'économique ?

### Travailler autrement

Notre ambition allait au-delà de la création d'une entreprise de développement local. La culture que nous allions y pratiquer avait pour nous tout autant d'importance.

Nous nous considérons un peu comme un laboratoire d'expéri-

mentation sociale : nous avons décidé de vivre la cohérence entre nos aspirations et nos pratiques ; il était clair que nous ne pouvions nous inscrire dans des rapports patron-salarié classiques, dans une division du travail rigide, dans une recherche purement économique de profits et dans un saucissonnage de la vie en « métro-boulot-dodo ».

En cela nous étions en phase avec le mouvement que décrivaient Henri Dougier et Jules Chancel de l'équipe de la revue *Autrement* à l'époque :

**Un phénomène s'est alors révélé et qu'on a désigné, d'une façon peut-être un peu facile, comme celui des « nouveaux entrepreneurs ». Puisque la scène militante et quotodien-niste s'avérait bien difficile et décevante, puisque les possibilités d'emploi se rétrécissaient chaque jour, pourquoi ne pas joindre l'utile à l'agréable et « créer des unités de travail en fonctionnement collectif ? »**

*Rapport du colloque de Nancy, « Un autre modèle de travail, un autre modèle d'entreprise », 1981.*

Le fonctionnement collectif était pour nous l'aspiration à une réelle solidarité d'équipe où chacun puisse se réaliser individuellement tout en coopérant avec les autres, un espace de confiance où l'on pratique l'écoute et où l'on se respecte dans la différence, un espace de production où l'on construit ensemble une œuvre à laquelle chacun adhère, une réalisation où l'on mutualise les compétences et les moyens dans l'intérêt de tous. Nous ne cherchions pas à créer un idyllique phalanstère, mais nous croyions possible que quelques individus s'associent de manière provisoire ou durable pour travailler dans un climat de confiance, à des réalisations utiles.

La polyvalence s'oppose à une division stricte des tâches : bien sûr, nous étions conscients de nos niveaux différents de compétence dans tel ou tel domaine, mais conscients aussi du risque de conflit entre personnes qui ne se comprennent pas tant leurs domaines d'activité sont étrangers : nous nous exerçons les uns et les autres à intervenir dans différents secteurs, qu'ils soient manuels ou intel-

lectuels, de production ou de communication, aucune échelle de valeurs ne dévalorisant une tâche par rapport à une autre et surtout pas la rémunération.

Nous essayions de vivre le travail autrement, non pas comme un temps aliéné qui s'oppose à la vie familiale ou aux loisirs, mais comme un temps qui fait partie intégrante de nos vies, dans lequel on s'exprime et se réalise, dans lequel on vit de grandes amitiés, dans lequel on participe à une action qui, pour nous, ait du sens.

Nous nous sentions certainement héritiers de l'histoire coopérative et des grandes aspirations nées au cœur de la révolution industrielle du XIXe siècle, mais nous nous sentons aussi précurseurs d'une nécessaire remise en cause des valeurs industrielles qui peuvent devenir contre-productives au XXIe siècle, ainsi qu'Ivan Illich l'a décrit dans ses nombreux ouvrages.

## IV

### 1982 - 1985

## Premiers pas dans l'économie

L'entreprise est créée sur le papier, il reste maintenant à la faire exister dans la réalité économique.

Il va falloir passer d'un système à caractère très « associatif » avec beaucoup de bénévolat, au système économique avec ses règles strictes. Rémunérer salaires et charges à partir d'une gestion économique est une expérience nouvelle et quelque peu angoissante. C'est aussi un challenge que nous sommes déterminés à réussir. Pour cela, nous devons organiser notre approvisionnement de matière première en amont, mettre au point une gamme de produits, les réaliser et les vendre.

### D'amont en aval, les premiers produits de la gamme

Nous allons tondre chez les éleveurs et nous sommes prestataires de service de la CRLSE pour la collecte des laines sur une grande partie du département. Nous rachetons ensuite à la coopérative les laines dont nous avons besoin pour réaliser des produits.

Le marché des laines à cette époque était très bas, et les éleveurs étaient persuadés que leurs laines n'avaient aucun intérêt. Quelle ne fut pas leur surprise le jour où nous leur avons montré les premiers écheveaux de fil qu'on pouvait obtenir. Certains avaient bien du mal à croire qu'ils étaient faits à partir de leurs laines.

Nous parvenons à laver les premiers kilos de laine dans la laverie que nous avons réalisée avec un minimum de moyens financiers.

Cette installation fonctionne bien mais, en aval, quel système mettre au point pour traiter les effluents de la laverie ? Pour sécher la laine... sans argent ou si peu ? Après divers tâtonnements nous épandons les eaux sales sur un énorme tas de végétaux broyés qui opère un filtrage avant que les eaux ne pénètrent dans la terre. Pour le séchage, nous équipons une ancienne benne de camion d'un gros ventilateur.

La laine propre va ensuite dans les matelas. La technique est au point : nous savons faire le matelas traditionnel, bien connu dans la région ; néanmoins, nous sommes conscients que ce produit s'adresse à une clientèle locale assez limitée. L'atelier de fabrication est sommaire : une carte électrique achetée d'occasion, un cadre pour bâtir la laine et une grande table pour faire les coutures. Nous avons installé cette activité au dernier étage des locaux de l'ancienne filature. Nous manquons d'argent pour refaire les menuiseries et le plafond, ainsi pendant plusieurs années, l'atelier sera mal isolé. L'hiver, il faudra mettre deux pulls et deux paires de chaussettes pour travailler !



*Premiers matelas*

Il est difficile de vendre un matelas sans tenir compte du sommier. Nous nous mettons en relation avec un fabricant de sommiers tapissiers pour proposer une literie complète.

Il nous faut une gamme variée de produits pour pouvoir vendre, aussi gardons-nous l'idée de sous-traiter le fil à tricoter en attendant l'installation de la filature. Nous apportons notre laine lavée chez le filateur de la Creuse qui réalise pour nous un choix de fils à tricoter en écheveaux de différentes épaisseurs avec une gamme variée de coloris naturels et teints.

Nous avons déjà quelques tricots réalisés sur la machine ménagère, puis nous découvrons deux ateliers de tricotage spécialisés dans le travail des laines de pays : un dans le centre de la France et un autre dans les Pyrénées. Nous leur achetons quelques modèles pour tester la vente en attendant de pouvoir produire notre propre gamme. Une amie, installée dans un petit hameau du Sud de l'Ardèche, fabrique des couvertures matelassées artisanales. Elle travaille pour des particuliers et des décorateurs. Nous lui proposons de faire pour nous, une gamme de couvertures garnies avec notre laine. C'est ainsi que, rapidement, nous avons à vendre des matelas, des fils à tricoter, des tricots et des couvertures matelassées.

Nous sommes conscients que cette gamme a un côté un peu « rétro ». Pour intéresser une clientèle plus large, nous « rajeunissons » ces produits en leur donnant un nouveau look plus adapté aux attentes de la nouvelle génération. Nous éliminons les rayures du matelas traditionnel en utilisant un coutil métis lin/coton. En supprimant aussi les bourrelets, nous créons un nouveau type de matelas, très ferme, que nous baptisons le « matelas santé ».

Le couchage traditionnel avec les draps et la couverture est remplacé par la couette chez les jeunes. Pourquoi ne pas faire des couettes en laine ? La nappe de laine s'y prête bien et nous savons qu'en Allemagne, ce produit est utilisé couramment. Essayons de le faire connaître en France !

Le sommier « tapissier » à ressorts est maintenant concurrencé par le sommier à lattes ; nous nous mettons en contact avec des fabricants.



*Premières ventes*



## Explorations commerciales

Notre premier objectif est de nous faire connaître dans la région : il faut que les personnes qui s'intéressent à la laine sachent ce qu'on fait à St-Pierreville. Il nous semble que les marchés locaux sont un bon endroit pour faire notre promotion et quelques ventes si possible : nous achetons un petit camion, construisons un petit stand démontable adapté à nos produits et tous les jours nous allons à la rencontre des clients potentiels dans tous les bourgs avoisinants dans un rayon d'une cinquantaine de kilomètres : le lundi à Saint-Agrève, le mardi à Lamastre, le mercredi au Cheylard, le jeudi à Vernoux, le vendredi à La Voulte et le samedi à Privas. Nous dépensons une énergie énorme pour un rapport minime. Nous ne nous décourageons pas, prenant en compte l'aspect promotionnel de cette action utile à notre implantation locale.

Cependant, il nous faut bien « faire du chiffre ». À la recherche de débouchés, nous pensons au catalogue de la Camif en raison de sa sensibilité mutualiste. Nous prenons rendez-vous avec la responsable commerciale du secteur literie et lui proposons notre matelas de laine (sachant que cet article est présent dans leur catalogue). Ils vendent à cette époque mille matelas de laine par an. Nous sommes bien reçus, mais l'on nous fait comprendre les exigences de la maison : nous devons réaliser un échantillon qui sera testé en laboratoire et nous devons prouver la solidité et la crédibilité de l'entreprise. Nous faisons de savants calculs entre le prix des laines, la main d'œuvre, le transport... pour proposer un prix de gros à la Camif. Malgré nos efforts, nous ne serons pas « référencés ». Cela nous sert un peu de leçon. Sommes-nous faits pour approvisionner la grande distribution ?

Nous pensons aussi aux comités d'entreprise. Nous prenons contact avec des amis qui travaillent dans les grandes entreprises de la région et nous faisons quelques expositions ventes... sans grand succès. Nous prenons aussi contact avec un grand magasin de literie à Paris. Le responsable nous explique que depuis dix ans il passe son temps à dissuader les gens d'acheter des matelas de laine pour leur vendre des literies industrielles !

Un jour une personne rencontrée sur un marché nous conseille de faire le salon Marjolaine à Paris ; nous nous souvenons de ce salon des produits biologiques organisé par Nature et Progrès, pour avoir participé, en tant qu'exposants, à la première manifestation lorsque Gérard était tisserand.

Ce salon a beaucoup évolué et rassemble maintenant toutes les personnes intéressées par les produits naturels et l'agriculture biologique. Nous nous inscrivons et, bien qu'ayant un tout petit stand et peu de produits, nous ressentons là, un accueil, un intérêt que nous n'avons pas trouvé ailleurs. Cette expérience nous rassure et nous encourage, il y a une clientèle pour nos produits !

La vente sur place a l'avantage de présenter un minimum de frais. Nous aménageons le magasin, faisons de nouvelles pancartes pour mieux nous signaler au bord de la route et nous rendons disponibles à toute personne qui passe. En dehors de la saison estivale, nous voyons encore peu de monde.

Nous pensons aussi à la vente par correspondance. Nous réalisons un petit échantillonnage de laines à tricoter que nous distribuons à toute personne intéressée... mais il y a peu de retours. En 1984, Michel Costa vient nous rendre visite : il tente de relancer le travail de la soie dans les Cévennes dans le cadre d'une Société d'intérêt collectif agricole (Sica). Sa démarche est proche de la nôtre dans l'esprit de revalorisation d'une fibre locale traditionnelle. Lui-même vient de subir un échec car le commercial de la structure est parti avec le carnet d'adresses. Nous tombons d'accord sur l'intérêt de la vente directe pour la sécurité de nos entreprises. Nous évoquons même l'idée de faire un catalogue de vente par correspondance commun.

La presse commence à s'intéresser à nous, ainsi *Agrisept*, journal agricole, titre : « La laine des moutons, c'est nous qui la filons », *Folavoine*, le journal du MRJC : « Scop sur un air de laine », *Pâtre*, la revue de l'élevage ovin : « Valoriser les laines de Pays ».

Néanmoins ce qui nous occupe, nous taraude, nous obsède tous les jours, c'est l'« argent », le « chiffre », les « moyens financiers » pour investir, pour fonctionner, pour stocker... Nous faisons des calculs dans tous les sens, nous évaluons nos coûts, faisons des prévision-

nels sans aucune base pour s'appuyer... Nous sommes sûrs d'une chose, nous ne pouvons réussir sans fond de roulement, mais de combien ? Nous ne savons pas très bien répondre, mais nous partons tête baissée à la quête de toute éventualité pour financer le démarrage de notre entreprise.

### À la quête du « nerf de la guerre »

Nous sommes bien conscients que nos parts de 200 F chacun ne représentent pas le capital nécessaire à la création de l'entreprise, mais plutôt l'adhésion des personnes au projet. Jusqu'ici, nous avons pu financer les premiers investissements, soit par des apports personnels, soit en regroupant nos petites économies. Maintenant que l'entreprise existe, nous avons la structure qui permet de réunir le financement nécessaire au fond de roulement et à la création des activités.

### Apports en capital : soutien familial et militant

Demander des apports extérieurs en capitaux avec le niveau de risques que nous prenons et le peu de garanties que nous pouvons apporter est vraiment très aléatoire. Nous essayons de convaincre nos familles de nous aider, tout en revendiquant une grande indépendance... À qui d'autre demander ? Qui peut nous faire confiance ? En 1985, notre capital réussit à atteindre néanmoins 136 000 F (20 733 euros), conforté essentiellement par des soutiens familiaux et par la première CIGALE (Club d'initiative pour la gestion alternative de l'épargne). Dans ces clubs, des personnes se regroupent pour accumuler chaque mois une somme pouvant être placée en capital dans des projets alternatifs pendant cinq ans. Cette initiative est en plein développement et réunit de nombreux militants qui veulent poser des actes concrets en cohérence avec les idées qu'ils défendent. Même si les sommes ne sont pas très importantes, ces Cigales jouent un rôle de réseau de soutien et de caution auprès des banques qui a un certain impact.

En tant que Scop Sarl, nous sommes une société à capital variable et il est prévu dans nos statuts un prélèvement de 5 % de notre salaire versé, chaque mois au capital. Les sommes ne sont pas très importantes au vu du petit nombre de salariés et au montant des salaires au départ, mais cela laisse espérer une progression constante au cours des années.

Emprunter ? Nous n'osons toujours pas. Nous connaissons déjà la réponse : trop de risques et trop peu de garanties, mais peut-être pourrions-nous bénéficier de l'appui de financements publics ?

### Subventions, parcours du combattant !

Nous savons que notre projet porte une dimension d'intérêt général : il vise à la création d'activité dans une région désertifiée et à la restructuration d'une filière par la revalorisation d'une ressource locale délaissée. La difficulté pour nous est d'avoir les informations sur les mesures gouvernementales qui existent pour appuyer ce type d'initiative, de rencontrer les bons interlocuteurs et enfin d'être crédibles. De contact en contact, nous progresserons.

### Mission « Emploi-Environnement »

En 1981, à l'arrivée de la gauche au gouvernement, Michel Crépeau, alors ministre de l'Environnement avait confié à M. Jacques Vigneron directeur du département Environnement à Paris VII, une mission d'étude sur les problèmes de l'emploi et de l'environnement : « Cette mission marquait la volonté de tout mettre en œuvre, concrètement, pour qu'à l'échelle microéconomique des réalisations concrètes de création d'emploi et d'entreprises, dans les secteurs productifs de l'environnement, viennent concourir à la politique de l'emploi définie par les deux premiers gouvernements présidés par Pierre Mauroy (1). »

---

(1) Jacques Vigneron, « Rapport provisoire du 15.10.1981 : La protection de l'environnement, une composante importante de la politique de création d'emplois, un moyen de régionaliser l'environnement, propositions et plans d'action soumis à M. le ministre de l'Environnement. »

Des idées tout à fait novatrices y sont développées, on y prend en compte le problème de la désertification rurale et l'importance de retenir la population jeune par la création d'emploi. On y trouve de grands projets, mais aussi une attention aux microprojets et à la connaissance du terrain. On y préconise des méthodes nouvelles bousculant le « schéma traditionnel d'intervention de la haute administration ». L'organisation, dans la plupart des départements, de « tables rondes Emploi-Environnement » regroupant élus, acteurs de terrain, responsables des structures professionnelles, administrations en sont un exemple. Nous participons à cet élan d'enthousiasme en nous rendant au colloque à Paris, présidé par Huguette Bouchardeau, alors secrétaire d'État, et en participant à plusieurs réunions en Ardèche.

Nous nous sentons en terrain de confiance et nous élaborons un dossier ayant des rubriques comme : projet technique, projet économique, projet politique ! Dans ce dernier, nous écrivions :

**Un artisanat de service et de production intégré à l'environnement – choix de la matière première par rapport à la situation locale, maîtrise du cycle de transformation de la laine, maîtrise de la production d'une source d'énergie locale, une nouvelle forme d'entreprise – volonté d'intégration dans le tissu social, etc.**

Ce dossier, le premier que nous ayons réalisé, sera déposé en février 1982. Nous n'aurons jamais de réponse. Lorsque nous nous en sommes inquiétés, une secrétaire nous dit au téléphone que le dossier a dû être perdu... Ah bon ! Peu importe, nous sommes déjà sur une autre opportunité présentée joyeusement sur une plaquette trouvée à la direction départementale du Travail sous l'injonction : « Vous avez une idée, réalisez-la ! » : Emplois d'Initiative Locale.

### « Emplois d'initiative locale », EIL

Nous sommes directement concernés ; c'est un appel à l'initiative défini en ces termes : « Recycler du papier, monter une coopérative avec des jeunes sortis d'un stage de formation, ouvrir une crèche,

devenir écrivain public, réhabiliter votre quartier, développer le tourisme social... vous avez un projet : une subvention peut vous aider à démarrer... des projets de toute nature, économique, sociale, culturelle peuvent être pris en compte, s'ils répondent à des besoins non satisfaits jusqu'à présent ou valorisent des ressources inexploitées... »

Cette subvention semble faite sur mesure pour nous : 36 000 F (5 488 euros) par emploi créé. Là, pas de problème, notre dossier devrait être accepté. Méfiants tout de même, nous nous renseignons. Des amis de Bertrand Hervieu, qui coordonne à ce moment-là ces aides au ministère de l'Agriculture, nous conseillent vivement de prendre rendez-vous avec lui. Nous le rencontrons en mars 1982, à Paris. Il nous met en garde : nous serons en concurrence avec des projets présentés par les collectivités locales et il est clair que, dans le département de l'Ardèche en particulier, elles ont la priorité sur des initiatives comme la nôtre. Il nous conseille aussi de nous faire connaître auprès de l'Agence pour l'industrialisation de l'Ardèche (AIDA). Ses conseils nous ont fait comprendre qu'il fallait nous faire connaître – et si possible « reconnaître » – au niveau local. Nous allons donc voir cet organisme ; l'homme qui nous reçoit nous lamine à coup de questions auxquelles nous avons du mal à répondre. Son regard semble nous dire : « Vous voulez jouer dans la cour des grands, alors que vous n'êtes qu'à la maternelle ! Faites une étude de marché », etc. Nous repartons donc corriger notre copie. Erreur stratégique aussi : nous sommes allées au rendez-vous Catherine et moi... deux femmes ! On devrait tout de même savoir que l'entreprise est une affaire sérieuse !

Nous tentons aussi notre chance du côté politique en prenant rendez-vous avec l'attaché parlementaire de notre député. Celui-ci nous reçoit avec le suppléant. Ils semblent nous dire que l'avis du directeur du Travail de Privas est capital dans la commission. Ils nous conseillent de bien travailler notre dossier, mettant en valeur le fait que nous préparons notre projet depuis longtemps (prouvant, par là que nous ne sommes pas des opportunistes de la subvention), que l'on aura les moyens de pérenniser les emplois etc. Une lettre du député appuiera notre dossier auprès du directeur du Travail.

Confiants après toutes ces recommandations, nous travaillons d'arrache-pied pour réaliser un dossier « sans faute ». Nous le déposons en juillet 1982 et en septembre nous recevons un courrier de la préfecture nous signifiant : « Le préfet, vu l'avis émis par le groupe départemental chargé des emplois d'initiative locale, en date du 29.09.1982, décide de rejeter la demande, compte tenu que ce projet n'est pas de nature à satisfaire la réalisation des objectifs du programme, tels qu'ils ont été fixés par le Premier ministre, c'est-à-dire « faciliter le développement de projets locaux durables, de services et d'activités qui ne sont pas actuellement pris en charge par des services publics ni par des entreprises à but lucratif ».

Notre sang ne fait qu'un tour, nous voyons rouge ! Le téléphone crépite : Que s'est-il passé ? On ne peut rejeter notre dossier sur ces critères, ce n'est pas possible ! Nous menons l'enquête... Qui était à cette commission ? Qui est intervenu contre nous ? On nous dit que ce serait le conseiller général de notre canton qui aurait bloqué le dossier en disant simplement : « Ces gens-là, je ne les connais pas »... Erreur fatale, nous sommes dans les « clous » de la mesure, nous avons l'aval du responsable du Programme au ministère, celui du député de notre circonscription, mais nous avons oublié une chose capitale : aller présenter notre dossier au conseiller général du canton, quelle leçon !

Tous nos amis nous conseillent de « faire appel ». Nous peaufinons un deuxième dossier. Nous demandons quatre emplois d'initiative locale, deux tout de suite et deux pour plus tard. Nous écrivons partout, à la direction départementale du Travail, à Bertrand Hervieu, à son successeur au ministère, au préfet, à l'AIDA, au député, au président du syndicat intercommunal du Centre-Ardèche, et bien sûr à notre conseiller général. Nous prenons rendez-vous avec lui pour lui présenter en personne notre dossier. Nous sommes parfaits : l'hypocrisie est de mise, comme si nous n'étions pas au courant.

Notre député, Robert Chapuis, fait encore un courrier au directeur du Travail pour soutenir notre nouveau dossier : « Je vous avais indiqué l'intérêt que représentait l'action entreprise par cette société qui assure par la transformation d'un produit local une valorisation importante sur place... je souhaiterais vivement qu'une suite favorable y soit trouvée... »

Notre dossier repassera en commission en décembre. Nous demandons à être présents pour répondre à toutes les questions posées. Nous sommes « remontés », décidés à faire valoir nos droits. Lorsque nous entrons dans la salle, nous sommes saisis du même trac que celui des examens...

Surprise ! Il y a un absent autour de la grande table : notre conseiller général ! Ils sont une dizaine et nous ne connaissons personne. Nous avons du mal à identifier le rôle et la fonction de chacun, mais nous sommes sûrs de nous. Nous maîtrisons notre sujet. Les questions viendront surtout d'un conseiller général, ancien vétérinaire, qui se pose en spécialiste de l'élevage et des laines. Il voit que nous sommes connaisseurs et une complicité s'instaure. Les autres ne trouvent rien à nous opposer. Nous sortons de là optimistes. Effectivement nous recevons l'accord de la commission le 30 décembre, en cadeau de « bonne année » 1983 : 72 000 F (10 976 euros) pour deux EIL tout de suite et un accord de principe pour les deux suivants. Ouf ! Nous pouvons envisager l'avenir : cet accord nous donne quelques moyens et nous légitime enfin.

### « Contrat de Pays »

Le syndicat intercommunal du Centre-Ardèche, regroupant vingt-huit communes, signe à cette époque avec l'État un « Contrat de Pays ». Connaissant notre projet, il nous propose de réaliser une brochure de sensibilisation à la laine pour les éleveurs du territoire. Dans ce document, nous avons regroupé toutes les informations utiles qu'un éleveur doit connaître : des notions techniques sur la fibre, les différences de fibres selon les races, des notions sur la sélection des animaux, sur les méthodes d'organisation des chantiers de tonte, l'état du marché international dont les prix des laines dépendent, l'analyse de la répartition des coûts dans un produit fini en laine, et enfin, un texte expliquant notre démarche. Ce document a été diffusé à tous les éleveurs du territoire.

En partenariat avec le syndicat de communes, nous avons également mis au point un service de location de matériel de tonte pour les éleveurs qui souhaitent tondre par eux-mêmes. Par ailleurs,

nous avons été aidés à financer des remorques pour le transport des laines.

### « Initiative territoire emploi ressources »

En juin de l'année suivante, par hasard, Gérard rencontre Jean-Claude Fages, directeur de programme à la Fondation de France, lors d'une réunion à laquelle il était invité à présenter Ardelaine. Celui-ci l'informe de l'existence d'une ligne de la Fondation nommée Initiatives : Territoire Emplois Ressources (Iter). Son objectif est de « favoriser le développement de projets locaux se déployant sur un territoire donné, où la valorisation des ressources naturelles et humaines doit entraîner des activités nouvelles, la création d'emplois et la mise en valeur ou la protection des espaces naturels ». Ce programme se développe autour de plusieurs axes :

- aide aux initiatives favorisant des actions d'éco-développement dans des zones déficitaires humainement et économiquement ;
- création ou relance de productions locales liées à des ressources naturelles ;
- installation de jeunes pluri-actifs ruraux, etc.

En réponse à une rapide présentation écrite de ce que nous faisons, Jean-Claude Fages nous écrit : « Votre expérience nous paraît tout à fait digne d'intérêt tant par le projet économique lié à la filière « laine » que par la tentative d'une « repopulation » jeune d'un territoire fortement menacé. » Il précise aussi : « L'aide éventuelle que pourrait vous apporter le programme Iter de la Fondation de France reste à définir : soutien logistique ? soutien financier ? De toute façon, en ce qui concerne ce second aspect, il ne pourrait être que ponctuel sur un des aspects les plus « alternatifs » de votre programme. »

Soutien logistique ? Qu'est-ce que cela signifie ? C'est l'argent qui nous manque ! Nous sommes inquiets : Est-ce que nous allons avoir les mêmes déboires qu'avec les EIL ?

Nous réfléchissons à ce dont nous avons le plus besoin à ce moment-là : nous nous débattons avec des bricolages pour sécher notre laine après le lavage. Peut-être pourraient-ils nous aider à

financer un séchoir performant ? Nous travaillons à présenter ce projet : encore un dossier ! Heureusement que nous avons appris à formuler nos idées à l'école. Nous pensons aux porteurs de projet qui ont arrêté leurs études très jeunes ou qui ne sont pas à l'aise avec l'écriture, ils n'auront droit à aucune aide, même si leur projet tient la route et qu'ils sont compétents dans leur domaine ! La machine à écrire crépite encore ; attention aux fautes, nous en sommes encore à l'époque du papier carbone et blanc sur les ratures !

Nous avons rendez-vous à la Fondation de France pour présenter notre dossier. C'est un autre style que celui des administrations ardéchoises : nous sommes dans la prestigieuse avenue Hoche à Paris. Gérard et moi entrons par la grande porte vitrée. On nous indique un bureau où Jean-Claude Fages nous reçoit avec deux autres personnes.

Ils nous posent quelques questions complémentaires, sans complaisance ni suspicion. Nous avons l'agréable impression d'être reçus par des gens qui s'intéressent à la nature même du projet, ses objectifs, les moyens mis en œuvre, ses chances de réussite. C'est un regard, ni « tout technique », ni « tout politique », aucun jeu de pouvoir là-dedans. Il y a quelque chose de sérieux, voire même d'humain. On sent que nos personnalités sont prises en compte, évaluées en quelque sorte.

Nous recevrons sans tarder l'accord pour une aide de 30 000 F (4 573 euros) pour la réalisation du séchoir. Nous sommes comblés, reconnaissants de cette aide précieuse si simplement obtenue. C'est pour nous une reconnaissance de grande valeur que la confiance de cette prestigieuse Fondation. Un an après, notre action sera citée en exemple dans un film vidéo diffusé par la Fondation pour sa promotion.

### « Prime régionale à l'emploi »

La dernière des aides significatives et déterminantes du démarrage d'Ardelaine est la prime régionale à l'emploi. Celle-ci a été conçue pour favoriser le développement des petites et moyennes entreprises : « Le maintien d'un tissu rural vivant et dynamique,



dans un département réputé difficile, passe par le développement de l'artisanat. Ce secteur d'activité joue un rôle essentiel, tant dans le domaine de la vie de communes, que dans celui du maintien, mais aussi du progrès de l'emploi. » Il est spécifié que la prime ne peut dépasser deux fois le montant des fonds propres prévus au démarrage du programme, ni le montant des investissements prévus pendant les trois ans du programme. Le ton est donné : là, il s'agit de faire un dossier très bien étayé sur le plan économique.

Au moment de le mettre en œuvre, nous sommes trois salariés dont l'emploi est encore soutenu par les EIL. Après étude, il nous semble raisonnable d'envisager de parvenir à six emplois dans les trois prochaines années. Nous tentons de demander de l'aide à l'union régionale des Scop pour monter le dossier. Un permanent de cet organisme viendra travailler avec Catherine et Gérard plusieurs journées. En sortant de ces réunions ils ont les yeux brillants des prévisionnels « futuristes » qu'ils élaborent. Faut-il y croire ? 434 000 F (66 162 euros) de chiffre d'affaires pour 1983, 682 000 F (103 970 euros) prévus pour 1984, 1 004 000 F (153 058 euros) pour 1985, 1 336 000 F (203 671 euros) pour 1986. Compte d'exploitation prévisionnel sur trois ans, plan de financement, calcul des besoins en fonds de roulement, capitaux, emprunts, moyens d'exploitation, bilan prévisionnel à la fin de la première année, tout est passé au crible et « ça tombe juste ! » On se sent à la limite de l'insolence : dépasser le million de francs de chiffre d'affaires ? Notre guide est confiant, il a l'habitude de jongler avec les chiffres, mais nous, on a l'impression de faire des exercices de saut à l'élastique !

Le dossier est bouclé : 150 000 F (22 867 euros) d'investissement prévus, 6 emplois, 1 300 000 de chiffre (200 000 euros) à l'horizon 1986 ! Il suffit d'y croire. On reprend la machine à écrire et les rubriques du dossier sont : « historique, produits et services, le marché, l'outil de production, l'équipe, conclusion, budget. »

Est-il nécessaire cette fois-ci encore, de faire le tour des élus de la commission ? Qui devons-nous aller voir ? Il nous semble qu'un dossier aussi travaillé et engageant dans les chiffres ne devrait pas avoir besoin de soutien « politique ». Par précaution, nous demandons encore une fois à notre Député de faire un courrier. On ne sait jamais !

La Région donne son accord en novembre 1984 pour 120 000 F (18 293 euros) d'aide pour 3 PRE. Pas de surprise, pas de complication, seulement l'obligation pour nous de tenir nos engagements. Nous sommes le dos au mur. La confiance qui nous a été faite par le Département de l'Ardèche, la Fondation de France et la Région Rhône-Alpes nous condamne à réussir. Nous n'avons pas le choix il faut parvenir à 1 300 000 F (200 000 euros) de chiffre prévu en 1986 avec six salariés.

### On se serre les coudes !

L'équipe vit une mutation importante, car elle passe d'une aventure associative sans gros risque personnel, à de réels engagements financiers : elle est responsable d'une structure qui a des comptes à rendre à des institutions, à des éleveurs, à des financeurs. Elle est passée de l'aventure qu'on prépare dans ses temps libres à une véritable entreprise.

La période est très riche : chacun dans son domaine déploie initiative, imagination et créativité dans la mise au point des produits, la recherche de clientèle, la solution des problèmes techniques. Il y a toujours un défi à surmonter, l'impossible à réaliser. L'ambiance quotidienne est « restons soudés » face aux risques que nous prenons. Là est notre sécurité.

Comme tout groupe humain, nous n'échappons pas aux turbulences de la vie... crises d'humeur, déceptions amoureuses, rivalités mais il est tellement vital pour nous de dépasser les conflits que nous trouvons chaque fois les moyens de ramener la paix. Nous n'avons pas de recette, parfois nous parlons ouvertement, parfois nous laissons passer la crise en attendant le retour à l'équilibre. L'important pour tous est de maintenir un climat de confiance et de coopération entre nous.

Nos efforts n'empêcheront pas de vivre à cette période les premiers départs de compagnons fondateurs : Pierre Cutzach et Frédéric Jean fondent des foyers et décident de prendre d'autres orientations. Ces départs nous éprouvent, mais nous mûrissent aussi en

nous rappelant que solidarité rime avec liberté. Les liens tissés à travers notre aventure ne rendent pas la chose facile sur le plan affectif, néanmoins le consensus de principe est là : cette histoire n'a de sens que si elle est choisie et bien vécue. Pour certains, ce sera un passage de quelques mois ou de quelques années, pour d'autres ce sera la réalisation de leur vie. Il faut pouvoir s'en détacher le moment venu, tout en essayant de ne pas mettre en péril la pérennité de l'action entreprise pour ceux qui restent. Pour y parvenir, il est souhaitable que de nouveaux associés puissent prendre dès que possible le relais de ceux qui partent.

### Qui fait quoi dans l'entreprise ?

À l'époque le postulat du « tous capables » mis en exergue par le Groupe français pour l'éducation nouvelle (GFEN), que nous avions fréquenté, est présent dans nos têtes. Chacun se positionne naturellement en fonction de ses aptitudes et de sa sensibilité.

Catherine a pris en main la gestion, structuré la comptabilité, mis en place les outils d'analyse. Pendant trois ans elle écrit les colonnes de chiffres et même le grand livre à la main. Nous ne ferons nos premiers essais d'informatisation qu'en 1985.

Gérard fait des matelas, bientôt relayé par Françoise F. une nouvelle partenaire. Il met au point la fabrication des sommiers et le lavage de la laine avec Pierre. Il continue par ailleurs à structurer les espaces en réalisant d'importants travaux de bâtiment.

Les tondeurs ont des statuts indépendants. Il y a maintenant une femme dans l'équipe qui surprend les éleveurs par ses performances.

Quant à moi, j'ai abandonné mon travail d'orthophoniste pour élever mon premier enfant et participer – encore bénévolement – à la définition des produits, à la stratégie commerciale et à la rédaction des dossiers.

Géraldine Lamolet a rejoint l'équipe : elle avait trouvé très éprouvant son métier d'infirmière en réanimation dans la région parisienne. Elle souhaite tenter autre chose tant sur le plan profession-

nel que sur celui de la qualité de vie. Dans l'entreprise, elle est très active dans la mise en place de l'action commerciale : elle fait les marchés et les foires et vend sur place.

La polyvalence et la formation interne sont de mise : on apprend à tondre, à faire les matelas, à vendre. Il n'y a que la comptabilité qui reste un domaine difficile d'accès en raison de l'extrême rigueur et suivi exigés.

Le soutien des autres coopérateurs est toujours présent pour permettre le développement, créer de nouvelles activités, de nouveaux ateliers, de nouveaux salaires. Plusieurs personnes y participent dans leurs temps libres, dans la perspective de créer peut-être un jour leur emploi. Quelques-unes louent en commun un appartement à Valence, où le bassin d'emploi avait déjà permis de trouver du travail assez facilement en attendant.

### La vie quotidienne de l'équipe

Félicie Courbière, de propriétaire est devenue notre grand-mère d'adoption. Elle est présente auprès de nous par de délicates attentions, et nous-mêmes par des services journaliers. Elle regrette certainement la première période où nous étions plus disponibles. La pression du démarrage de l'entreprise nous absorbe beaucoup et nous prenons moins le temps de bavarder de tout et de rien. Des problèmes de santé l'amènent à envisager de passer les hivers plus près de sa famille, puis, ceux-ci s'aggravant, elle quittera sa maison définitivement pour passer les deux dernières années de sa vie chez ses neveux. Elle décédera en 1988, emmenant avec elle la mémoire de la filature, telle qu'elle l'a connue. Le souvenir de cette femme hors du commun restera cher au cœur des fondateurs qui, chaque année à la Toussaint, se retrouveront pour fleurir sa tombe. Le démarrage d'Ardelaine nous oblige à consacrer tout notre temps à l'entreprise. Il nous faut apprendre alors à mesurer celui-ci en regard des aspects économiques : nous comptons le temps passé dans les jardins, nous comptons les frais pour nourrir les petits animaux, nous savons faire un prix de revient, calculer des marges. Les conclusions sont rudes : notre autoproduction de nourriture ne se

justifie pas économiquement ! Nous avons besoin d'espace pour la laine, nous avons besoin de temps pour l'entreprise. La larme à l'œil nous sommes obligés de dire adieu à nos vaches, cochons, couvées, adieu à nos jolis jardins... tout en gardant en tête la perspective de la revanche. Cette situation n'est qu'une étape de nécessité. Un jour nous recommencerons les jardins pour le plaisir, pour la qualité, pour la santé !

En 1985, Simone et Pierre ont trois enfants, Gérard et moi, en avons maintenant deux, et un nouveau coopérateur élève seul sa petite fille. On organise une garderie commune pour prendre en charge les enfants à la sortie de l'école. Nous organisons aussi en commun leurs repas et des activités en dehors de l'école. Nous continuons par ailleurs à mutualiser l'usage de nos véhicules et à minimiser nos dépenses d'habitat pour consacrer l'essentiel de notre temps et de nos moyens à l'entreprise. Au-delà de la nécessité, il nous paraît intéressant d'associer une dimension de coopération de consommation aux côtés de la coopération de production.

Localement, bien que notre mode de vie apparaisse parfois un peu bizarre (on ne nous voit jamais dans la même voiture, nous ne venons pas chacun notre tour acheter notre pain chez le boulanger, etc.), nous nous sentons de mieux en mieux « intégrés ». Simone, toujours institutrice au village, a acquis la confiance des parents et de ses collègues et le projet d'Ardelaine a toute sa légitimité aux yeux des villageois.

Après le départ précipité du maire du village en 1983, notre voisin – le professeur des jardins –, premier adjoint à l'époque, a assuré l'intérim. Il vient un jour nous voir pour préparer les prochaines élections et nous dit : « On fait une liste qui représentera l'ensemble de la commune, il faut qu'il y ait quelqu'un d'Ardelaine. » Nous sommes très touchés de cette ouverture et après discussion entre nous, je propose ma candidature. Participer à l'équipe municipale, c'est, pour moi, m'engager plus dans la vie sociale du pays et contribuer à son développement sous un aspect complémentaire à celui de l'entreprise.

Fin 1985, nous sommes fiers d'arriver à un chiffre d'affaires de 830 000 F (126 732 euros) et un exercice bénéficiaire. Nous abor-

mons l'année 1986 avec confiance. Notre solidarité, notre créativité, notre travail et les aides à la création d'emploi nous auront permis de passer le cap décisif des trois premières années.

### « Mais vous êtes devenus des patrons ! »

Partis de l'idée généreuse de faire revivre la filature de laine de St-Pierre-ville, animés par l'utopie de créer une entreprise où tous les salariés sont partie prenante du projet, responsables et solidaires..., nous nous retrouvons à faire du chiffre d'affaires, calculer des marges, chercher de l'argent pour investir, payer des charges, nous démener pour vendre, évaluer des prix de revient, calculer des coefficients, des ratios... Sommes-nous devenus des entrepreneurs animés par la seule préoccupation économique ?

Nos amis syndicalistes ne manquent pas de faire de la dérision : Ah vous voilà devenus patrons ! Dans leur esprit, il n'y a que deux positions : celle des patrons ou celle des ouvriers ou employés. On est d'un côté ou de l'autre et nous allons forcément être embarqués dans la logique d'intérêts du capitalisme libéral. Qu'on le veuille ou non, notre logique d'entrepreneurs prendra le pas rapidement sur nos utopies sociales.

Ils savent pourtant que de nombreuses tentatives d'une troisième voie ont eu lieu dans l'histoire de ce que l'on nomme l'« économie sociale », peut-être pas toujours durables ou couronnées de succès mais toujours précurseurs de progrès social : se souviennent-ils des théoriciens à l'origine des mouvements « associationnistes », Fourier, Saint-Simon..., ont-ils en mémoire les réalisations extraordinaires d'Owen en Angleterre, Godin à Guise, et plus tard, la coopérative Boimondau à Valence ? Les associations ouvrières représentent le cœur du mouvement socialiste du milieu du XIXe. Il y aura rupture ensuite entre les socialistes et les « associationnistes », et les sujets de débats et de discorde ne manqueront pas lorsque la légalisation des Sociétés coopératives en 1867 par Napoléon III, amènera à dire : « Nos réactionnaires ont très bien vu que la préoccupation de la fortune à acquérir tuerait inévitablement, chez

les meilleurs des prolétaires, les grandes aspirations politiques et sociales, en les livrant à de petites questions de boutiques, en leur donnant un caractère bas, mesquin, en un mot, le caractère bourgeois... » (1)

Nous ne sommes peut-être pas les « meilleurs des prolétaires » mais nous ne sommes pas inquiets de notre capacité à mener notre barque dans l'économie sans pour autant devenir des « épiciers » cupides. L'objet et la nature même de notre entreprise ne privilégient pas la recherche de profit : la laine est une matière dévalorisée, l'implantation de notre entreprise est à une heure de la première ville et ne répond à aucun critère d'efficacité. Le caractère artisanal de nos moyens de production ne nous laisse pas espérer des marges bien confortables... Si nous sommes des patrons, il est bien sûr aussi que notre entreprise tente une aventure des plus périlleuses dans le champ de l'économie, cumulant les difficultés et les obstacles que devra dépasser la force de notre détermination à réussir ensemble.

---

(1) L. Seilhac, *Les Congrès ouvriers en France de 1876 à 1897*, Colin-Paris, 1899, extrait de l'article de Jean-François Draperi, historien de la coopération dans *Économie et Humanisme* n°341, 1997.

## V

### 1986 - 1990

## Poussée de croissance, « tous azimuts »

Nos « premières armes » faites, nous nous sentons prêts à aller beaucoup plus loin. Nous avons le sentiment d'avoir affronté le plus difficile. Nous sommes confiants, gonflés d'énergie, fiers d'avoir franchi les premiers obstacles de notre parcours. Nous avons des perspectives du côté des produits et des modes de vente : nous avons la base de notre gamme, mais percevons aussi tout le potentiel d'amélioration des produits en qualité, en créativité, en technique de production ; nous avons identifié nos clientèles et voyons de larges ouvertures pour le développement commercial. Plusieurs coopérateurs sont dans l'attente d'une possibilité de créer leur emploi et c'est pour nous un enjeu que de réussir à agrandir l'équipe. Parmi eux, Tanja Wolf : Tanja est allemande. Comme beaucoup de ses compatriotes, elle a décidé de prendre une année sabbatique après le baccalauréat. Elle a écrit plusieurs lettres en France en expliquant qu'elle aimerait bien « travailler de ses mains » et améliorer son français. Une amie lui a donné l'adresse d'Ardelaine et nous sommes les seuls à lui avoir répondu positivement.

**Ce qui m'intéressait, c'était de travailler manuellement, mais aussi avec d'autres. Après mon premier stage, je suis revenue parce que je trouvais là une possibilité de vivre mes aspirations, mes rêves qu'on pouvait résumer à « faire et réaliser un projet avec d'autres », plutôt que tout seul, chacun dans son coin. Il y avait un état d'esprit pionnier où tout était à faire. J'ai senti qu'il y avait une ouverture pour réaliser cette aventure coopérative.**

En 1986, Pierre, Tanja et moi-même serons les nouveaux salariés d'Ardeleine, ce qui amène le nombre à sept. Notre volonté était de rendre cette taille d'entreprise durable, grâce à notre dynamisme dans la production comme dans la commercialisation.

### « Des innocents... »

« Des innocents ne savaient pas que la chose était impossible, alors ils l'ont faite », Marc Twain.

Nous avons testé la vente de tricots pure laine que nous achetions à des « bonnetiers » des Pyrénées, du Massif Central. Nous découvrons aussi Maryse, la fille d'un filateur de laine du Cantal, qui a développé avec talent une gamme de prêt à porter « pure laine de pays » d'un style nouveau, presque « haut de gamme ». Le succès de ses ventes nous fait penser qu'il y a dans le vêtement, comme pour les matelas et les couettes, une voie pour des articles pure laine « modernisés ». Notre objectif est de parvenir à réaliser un jour notre propre « collection » de modèles à partir de nos laines.

Nous continuons à faire quelques prototypes sur la machine à tricoter ménagère que nous vendons au magasin. Tanja, passionnée de tricot, imagine de nouveaux modèles et installe un petit atelier dans l'espoir de développer cette activité. Avec courage, elle passe des heures à déplacer le chariot de sa machine. Nous l'aidons dans cette recherche, bien conscients des limites de l'avenir d'un atelier aussi artisanal. Nous avons des contacts avec une personne qui a tenté de créer son emploi dans cette dimension et nous avons constaté que malgré tous les accessoires apportés pour améliorer le travail, la production de la « machine ménagère » ne peut dépasser la sphère domestique.

Comment passer au stade supérieur ? Nous ne sommes pas « du métier », nous ne connaissons rien au matériel professionnel et si peu à la technique ! Nous avons réussi à conquérir des compétences dans d'autres domaines, la microcentrale hydraulique, la tonte, le lavage des laines, la matelasserie, pourrions-nous y parvenir dans ce secteur d'activité où l'équipement et la technique sont si « pointus » ?

Un chemin sûr : prendre contact avec des professionnels. Une piste : Isabelle J., une amie coopératrice, a travaillé quelque temps dans un atelier de tricotage et confection à Valence. Elle a sympathisé avec le personnel et appris que l'entreprise était en difficulté. Elle nous met en contact avec un des tricoteurs auquel nous exposons notre problème : « Pouvez-vous nous conseiller pour l'achat de matériel professionnel, pouvez-vous nous former ? » Comme il va bientôt être licencié, il sait qu'il va avoir du temps libre en attendant de trouver un autre travail, et il n'exclut pas d'emblée l'hypothèse de devenir complice de notre aventure.

En discutant avec lui, on écarquille les yeux sur la composition de l'atelier : cinq machines à tricoter mécaniques où les cartons perforés défilent en commandant le jeu des aiguilles qui forment les mailles, une table de coupe où une jeune femme découpe des panneaux de tricot à l'aide d'une lame circulaire électrique, trois remailleuses qui enfilent les encolures à une vitesse vertigineuse sur des machines rondes bardées d'aiguilles, quatre surjeteuses raseuses qui avalent goulûment les panneaux de mailles les uns derrière les autres... tant de métiers réunis, tant de savoir-faire, tant de matériel ! On demande s'il ne serait pas possible d'acheter du matériel d'occasion dans cet atelier. Notre interlocuteur nous explique que nous sommes à la période de passage du métier à tricoter mécanique au métier électronique. On commence tout juste à trouver des métiers électroniques d'occasion. Ils ont l'avantage d'offrir une grande souplesse : en mécanique, il faut 3 000 F (457 euros) pour faire le programme des mailles sur cartons perforés dont le bon effet n'est pas vraiment sûr. En électronique il suffit de taper sur l'ordinateur. On peut à tout moment apporter des modifications, facilement passer d'un programme à un autre et faire des petites séries. Paradoxalement, la souplesse apportée par le progrès technique donne des moyens à l'artisanat... un seul inconvénient, ces machines neuves valent de 600 000 à 800 000 F (de 91 500 à 122 000 euros) !

En quelques phrases, nous commençons à pénétrer le langage du métier. Nous apprenons que lorsqu'on veut acheter du matériel, il faut choisir entre le « rectiligne » et le « circulaire ». Nous savons



également qu'il faut prendre l'option pour du matériel allemand, japonais ou italien : Stoll, Shima ou Protti. Dans le matériel d'occasion, il faut choisir une bonne occasion, dans la bonne jauge (taille des aiguilles) un vrai challenge !

Le tricoteur accepte de nous guider dans nos choix : il nous emmène à Roanne, capitale du textile, ville sinistrée de l'emploi où les entrepôts de matériel d'occasion sont plus nombreux que les ateliers. Nous rencontrons plusieurs marchands auxquels nous expliquons notre recherche. Notre guide est précieux : il dit le mot qu'il faut, montre qu'il connaît Untel ou Untel. Nous achetons un lot complet de matériel d'occasion pour installer un atelier de confection : une piqueuse, deux surjeteuses, une vieille machine à faire les boutonnières, une pose-boutons, une table de coupe et une presse à vapeur que nous installons à St-Pierreville. Le malheur des uns fait le bonheur des autres ! L'investissement total est très raisonnable : 31 000 F (4 726 euros).

Pour la machine à tricoter, c'est plus compliqué et plus cher. Nous étudions plusieurs offres. Nous nous en remettons, là encore, complètement à notre guide. Celui-ci prend parti pour une « grosse jauge », 2 ou 3, car les grosses mailles sont à la mode et plus adaptées à notre laine. Il trouve l'annonce d'une Protti électronique jauge 2 en vente en région parisienne. Le propriétaire veut s'en débarrasser car celui qui savait la faire marcher dans l'atelier est parti. Dans ces ateliers, les machines fonctionnent 24 heures sur 24. On ne garde pas du matériel qui ne tourne pas, on vend, on rachète, on suit au plus près la demande des donneurs d'ordre. Les frères arméniens qui la possèdent expliquent leurs problèmes avec le nouveau matériel électronique : ils ont toujours travaillé avec les machines mécaniques et c'est une réelle révolution technologique à laquelle les anciens ont du mal à se former..., pour les jeunes, c'est plus facile. L'exposé de leurs difficultés nous laisse présager des nôtres futures, mais nous ne reculons pas, c'est trop tard maintenant, nous sommes trop engagés. Gérard signera un peu tremblant notre premier gros chèque : 120 000 F (18 294 euros). Le Crédit agricole acceptera de nous prêter la somme nécessaire.

## Formation sur le tas

Nous voilà équipés, mais sans le moindre savoir-faire. Comment l'acquérir ? Nous visitons plusieurs ateliers de confection autour de Valence, essayant d'en comprendre le fonctionnement par l'observation. Nous sommes bien accueillis dans le « milieu » où nous rencontrons de nouveau la communauté arménienne. Quand ils nous voient si ignares, tenter de monter un atelier, il y a comme une connivence qui s'instaure. À notre façon, nous vivons une sorte d'immigration, à la conquête pragmatique d'un métier dans lequel nous cherchons à être initiés par des professionnels. Tanja et moi-même faisons quelques stages dans ces ateliers de confection. Nous essayons de comprendre les différentes opérations, les gestes. Ils nous permettent de nous essayer sur les machines. Nous admirons la dextérité des femmes et nous nous étonnons de l'habileté des hommes à jongler entre les problèmes techniques, la création, le commercial, les calculs de rendement et la gestion. Nous nous imprégnons de ce nouveau monde.

La formation au tricotage est plus complexe : nous avons acheté une machine dont nous ne connaissons pas le maniement et notre conseiller avoue lui-même n'avoir travaillé que sur des machines mécaniques. Il lui faudrait d'abord apprivoiser lui-même cette machine pour pouvoir ensuite nous former. Nous n'avons pas les moyens de l'embaucher. Celui-ci propose un contrat tacite : Nous installons la machine à Valence sur laquelle il va pouvoir se former, ce qui lui permettra, une fois apte à conduire une machine électronique, de retrouver du travail plus facilement. Il met au point quelques modèles avec nous pour démarrer une première collection et il nous forme ensuite. Nous avons l'impression d'être des funambules réussissant un parcours d'équilibriste, pas après pas. Il nous faut maintenant trouver un local à un prix abordable à Valence. Là encore, nous cherchons du côté de notre réseau de relations : à Valence, il y a Frédéric, un des fondateurs d'Ardelaine. Il est installé depuis 1981 avec sa femme et son fils, dans un appartement de la Zup de Fontbarlettes, le « quartier chaud » de Valence. C'est pour lui un engagement militant : il est au cœur de la problé-

matique sociale du quartier en tant que conciliateur de justice. Il parle de notre problème à l'office HLM qui, intéressé par l'installation d'activités dans les rez-de-chaussée, met à notre disposition un petit local désaffecté. C'est parfait, nous faisons livrer la machine et lorsque, après mille précautions, celle-ci est enfin posée, les funambules que nous sommes ont l'impression de poser enfin le pied sur la plate-forme et de faire le salut au public !

### Première collection

Pourtant tout reste encore à faire : devenir des professionnels du textile va nous demander de maîtriser la création, la technique de la maille, le patronage, la confection, et l'équilibre économique de tout l'ensemble !

En explorant le domaine de la création, nous découvrons le concept de « tendance ». Ou bien nous restons dans le tricot rustique pure laine, – mais comment bien vendre un tricot que nous n'aimerions pas porter ? Ou bien il faut se situer dans la « tendance », sans pour autant être dans l'éphémère de la mode. Subtile approche où nous allons à la recherche de notre identité, de notre style. Impossible de payer un styliste : le coût de son travail est inabordable pour nous et serait-il capable de s'adapter à notre problématique originale ? Pas question non plus de copier Maryse tricots, nous la respectons trop et avons la fierté de trouver un style qui soit complémentaire à ce qu'elle fait : elle ne fait que des couleurs naturelles, nous explorons les laines teintées, elle fait surtout des vestes et des manteaux, nous explorons le « pull ». La tendance du moment est aux couleurs vives et il y a une toquade pour le vert émeraude et le rose indien. Nous l'avons vérifié par le rush des clients sur les fils à tricoter de ces couleurs. La tendance est aussi aux larges manches, aux pulls « chauves-souris »... allons-y pour les chauves-souris !

Nous confions à notre tricoteur des bobines de fil de ces coloris réalisés sur commande par notre filateur creusois. Charge à lui de trouver les mailles appropriées. Nous sommes maintenant à l'affût des textures de tricot. Notre regard s'arrête sur les vêtements que

nous croisons dans la rue... Zoom sur la maille :

**Tu crois que c'est une « maille retournée », un « jacquard simple » ou un jacquard piqué, une « maille anglaise » ou un « nid d'abeilles » ?**

Sans être devenus des experts du tricot, l'observation et la réflexion nous ont fait pénétrer le domaine. L'entrelacement des fils est une magie passionnante et l'esprit technique de Gérard y trouve un terrain d'investigation intéressant.

Comment créer nos premiers modèles ? Notre ami tricoteur parvient à réaliser quelques programmes sur la machine : elle sort des panneaux rectangulaires de textures différentes. Nous les mettons sur nos corps, imaginant longueur, forme et encolure du modèle qu'on pourrait réaliser. Le patronage est une science savante dont nous ne savons rien. Nous nous inspirons des catalogues de tricot main et achetons des vêtements que nous démontons pour en comprendre la coupe. Notre ami qui a longtemps vécu au milieu des ateliers de confection nous donne quelques éléments pour la gradation des tailles. Heureusement que la tendance du moment est aux formes peu ajustées. On peut être plus approximatif !

De cette démarche pragmatique naît une petite dizaine de modèles. Les modèles, c'est comme des enfants, il faut leur donner un nom. Nous choisissons de leur donner des noms de villages ardéchois, en mémoire du territoire dont ils sont issus : Rochecolombe, Rosières, Saint-Cirgues, Rieutord... ils sonnent bien ces noms de villages ardéchois !



*Défilé de la première collection Ardelaine*

### Prix de revient, prix de vente, marges...

Comment évaluer le prix d'un modèle ? Quel est le prix de revient de chaque opération ? Comment nous plaçons-nous sur le marché ? Comment amortir nos investissements ? Autant de questions auxquelles il faudra répondre en cherchant à regrouper tous les éléments du puzzle.

Nous confrontons nos évaluations au prix des produits sur le marché : prix de la matière première plus prix de la tonte plus prix du lavage nous donnent le prix de revient de la laine propre au kilo. Le résultat nous situe largement au-dessus du prix du marché. Nos coûts qui intègrent la revalorisation de la matière première pour les éleveurs et un lavage dans une laverie artisanale sont beaucoup plus élevés que ceux des industriels qui achètent les laines au plus bas des cours, délocalisent pour avoir accès à la main-d'œuvre la moins chère et utilisent des laveries industrielles qui lavent par jour les quantités que nous lavons par an ! Il faudra compenser ailleurs. Filature et teinture faites à façon chez notre partenaire creusois sont au prix du marché. Il reste à évaluer celui du tricotage et de la confection. Nous avons appris chez les gens du métier, que dans le textile on travaille à la minute, on parle en minutes, on vit à la minute. Cette année, le prix du tricotage se situe autour de 1,45 F (0,22 euro) la minute et le prix de la confection près de 1,30 F (0,20 euro) la minute. Ces tarifs comprennent le coût de la main-d'œuvre, l'amortissement du matériel et les frais de structure. Les temps de tricotage et confection sont variables d'un modèle à l'autre. Ils dépendent de la performance du matériel, de la dextérité du personnel et de la pertinence de l'organisation. Nous nous plions à la règle établie et établissons nos repères en valeurs/minute. Tanja travaille, chronomètre sur table, telle une championne sportive qui essaie de battre ses records !

Comment compter le temps de création, de structuration, d'organisation, d'administration, de commercialisation ? Faute de repères, on appliquera un pourcentage, et pour la marge commerciale, on appliquera au prix de revient, le coefficient multiplicateur qui est la référence dans le commerce textile.

Il manque encore une donnée essentielle à ce puzzle économique : le stock. Une collection, c'est l'évaluation du stock minimum pour pouvoir vendre, un choix de tailles et de coloris en phase avec la demande estimée, l'art du prévisionnel, toujours aléatoire et l'argent pour financer le tout. Comment trouver cet argent sinon par une augmentation de capital ? Nous mobilisons nos réseaux de relations et espérons être soutenus à nouveau par les Cigales. Cette fois-ci, c'est « GARRIGUE » qui prendra le relais et apporte 90 000 F (13 720 euros). Garrigue est une Coopérative financière à capital risque qui propose aux épargnants d'investir « pour la création et le développement d'entreprises alternatives et solidaires ».

### Insertion dans le quartier

Un des responsables de l'office HLM vient nous voir un jour en expliquant le nouveau projet auquel son équipe travaille : l'immeuble « K », celui où loge notre ami Frédéric, est posé sur pilotis en béton : il n'y a pas de rez-de-chaussée (considéré peut-être comme trop dangereux par les urbanistes). La cour centrale est un vide-ordures ; dans le bac à sable prévu pour les enfants, on ne compte plus les crottes de chiens et autres immondices. La perméabilité des espaces est idéale pour les délinquants qui jouent à la course poursuite avec les forces de l'ordre. L'idée de l'office HLM est de fermer ces bas d'immeuble en y installant des commerces et des ateliers. Les prix de location sont attrayants. La politique sociale est alors de mêler les populations et d'implanter des activités économiques dans ce quartier de chômeurs. Le projet est osé : les sceptiques font des paris sur la rapidité de destruction des vitrines et sur les délais minimaux pour voir fuir les naïfs qui tenteront l'aventure. Pourtant, cette idée nous séduit : nous aimons les défis et nous aimons faire échec au fatalisme, à la campagne comme à la ville. Nous optons pour un local assez vaste et nous l'aménageons. Jusque-là, nous avions envisagé de rapatrier l'atelier sur St-Pierre-ville, mais le manque de locaux adaptés et la volonté toujours présente de développer le rural en gardant contact avec la ville a trou-

vé là écho. Nous louons un logement au-dessus de l'atelier pour les futurs salariés qui travailleront à Valence. Nous sommes conscients que dans ce quartier, il est très risqué de laisser sans surveillance un atelier avec son matériel coûteux et les stocks.

### **Le marathon de la formation bonneterie**

Le puzzle est presque complet, mais une pièce maîtresse va disparaître : notre tricoteur a retrouvé du travail. Dans un mois il n'est plus disponible, alors que nous ne savons encore rien du fonctionnement de la machine. Nous n'avons qu'un mois devant nous pour percer ses mystères !

Il faut certes comprendre la technique de la machine, mais aussi assimiler la complexe et subtile magie des mailles. Ceux qui connaissent le métier savent qu'il est impossible à quiconque d'acquérir ces données en un mois... et voilà que le balancier des funambules que nous sommes se met à pencher dangereusement. « Garder confiance, tenir le cap du long terme... à tout problème il y a une solution il suffit que l'énoncé soit bien posé » sont nos maîtres mots. Après avoir étudié les atouts que nous avons dans notre jeu, nous décidons de mettre nos meilleurs « cerveaux » en action. Rappelons que Gérard a réussi le concours d'entrée aux arts et métiers avant de se lancer dans l'architecture et Jean-René Bloch lui, est ingénieur des arts et métiers. Il nous a connus après avoir participé aux chantiers de jeunes du Viel Audon. Il s'est intéressé à notre aventure et a décidé d'y participer. Tous deux passent un mois à Valence à plonger dans la technique de cette machine électronique, sa programmation et la complexité de l'entrelacement des fils. Une difficulté majeure : toute la documentation dont ils disposent est en italien (les machines Protti sont fabriquées en Italie) et ni l'un ni l'autre ne comprennent cette langue. Ils prennent contact avec les constructeurs, espérant qu'ils aient une version française ou anglaise. Ils espèrent aussi qu'ils organisent des formations pour les utilisateurs de leurs machines. En effet, mais pour les acheteurs de matériel neuf, pas pour les utilisateurs de matériel

d'occasion aux « petits budgets » comme nous ! Nous n'aurons que la solution de faire appel à une amie italienne qui parle français couramment pour mettre au clair les principaux paramètres du fonctionnement de la machine.

Ce mois passé, nous voilà sevrés. Il nous faut maintenant marcher seuls et avancer dans la connaissance et la maîtrise de notre outil. Gérard complétera sa formation au tricotage par un stage à l'Institut du textile français de Troyes.

### **« Que faites-vous dans la vie ? Je tricote et vous ? »**

Jean-René et Gérard ont fait le marathon de la formation textile, mais ni l'un ni l'autre n'ont pour projet de vivre à Valence. La vie familiale et professionnelle de Gérard est à St-Pierre-ville et Jean-René envisage de structurer l'informatique de l'entreprise et par ailleurs de se former à la tonte des moutons. L'un et l'autre peuvent envisager des interventions ponctuelles sur le tricotage, mais en aucun cas assurer la permanence de la production. À cette période, Meriem Fradj habite à Valence. Après avoir participé au chantier de jeunes du Viel Audon, elle est restée dans l'association comme volontaire, puis a travaillé comme animatrice des stages d'insertion sociale. En recherche de qualification professionnelle, elle était à Valence pour faire une formation informatique.

**Je suis d'origine française par ma mère (ardéchoise originaire de Vernoux) et algérienne par mon père et mon parcours s'est enrichi de la rencontre de ces deux cultures. Je suis aussi de culture citadine (Paris et Marseille). Développer un atelier de tricotage dans le quartier de Fontbarlettes, c'était pour moi un challenge technique autant qu'une aventure sociale. Je n'avais jamais vécu dans une ZUP, mais j'y ai découvert un grand potentiel humain et des dynamiques proches de la mienne. Il est possible de développer des activités dans ces quartiers, mais il faut d'abord se détacher des caricatures, des stigmatisations et du fatalisme.**

Meriem a adopté le quartier et le « quartier » l'a adoptée. Elle a sympathisé avec les uns et les autres et s'est faite complice de l'action de Frédéric. Elle a intégré la technique savante de la fameuse Protti jauge 2 et est devenue la « tricoteuse » d'Ardelaine.

### **Et maintenant, vendre et faire du chiffre à tout prix !**

Ce nouvel atelier structuré, nous sommes peut-être capables de produire des vêtements, mais nous ne réussissons que si nous réalisons le « chiffre » nécessaire à son amortissement et à la rémunération des personnes qui y travaillent. Nous percevons les limites de nos outils commerciaux entre marchés locaux, salon de Marjolaine et vente sur place. Nous sommes à l'affût de toute autre possibilité. Nous portons notre attention sur les foires artisanales : dans les périodes de vacances scolaires, chaque village ardéchois organise un événement pour attirer et satisfaire la curiosité des touristes. Ces petites foires ont un certain succès et les recettes réalisées méritent le déplacement.

Sur le salon de Marjolaine à Paris, au cours des trois premières années, nous sentons que la clientèle a une sensibilité proche de la nôtre, mais nous ne réussissons pas à faire des ventes bien importantes. Sur notre petit stand, Géraldine tente parfois sans succès d'attirer l'attention des visiteurs sur le matelas ou la couette en laine. D'autres stands plus grands et mieux fournis ont plus de succès. Surprise ! En 1986, lorsque nous y exposons nos premiers tricots sortis de notre tout nouvel atelier, les visiteurs se jettent littéralement dessus et font exploser nos recettes ! Cette année-là aussi, le nombre de visiteurs avait beaucoup augmenté sur ce salon. Ce sera une année charnière aussi pour son développement.

L'été au magasin, nous sommes à la disposition des vacanciers attirés par les dépliants que nous diffusons dans les lieux touristiques. Ils sont séduits par la variété des articles que nous proposons et montrent de l'intérêt pour notre démarche : nous passons du temps à leur raconter notre aventure et tout le travail en amont du produit qu'ils achètent. Leur sympathie nous conforte et nous encourage.

L'été avec le tourisme, sur place et sur les petites foires, l'automne avec le salon de Marjolaine, la fin de l'année avec les cadeaux de Noël, tout va bien. L'angoisse commence avec les trois premiers mois de l'année où l'argent ne rentre plus et la trésorerie est à sec. Pour nos esprits « auvergnats », il est impossible sous peine de faillite de nous laisser « entrer dans le rouge ».

Où trouver des clients en plein hiver pour nos produits sans dépenser plus qu'on ne gagne ? À cette saison, les personnes qui le peuvent vont aux sports d'hiver. Peut-être que de bons et beaux tricots de laine pourraient les intéresser ?

Dans une station du Jura, nous avons des contacts avec un centre d'accueil des Clubs de loisirs et d'action de la jeunesse (Claj). Peut-être accepteraient-ils de nous héberger à bon marché et nous donner des contacts locaux où nous pourrions vendre ? Effectivement, ceux-ci nous accueillent à bras ouverts et nous mettent en relation avec l'office de tourisme local qui nous concède un espace d'exposition. Géraldine, puis Meriem, se démènent pour vendre. L'office de tourisme étant peu visité, elles vont jusqu'au bas des pistes tenir un stand. Encore de bonnes galères ! Après le Jura, elles iront dans les Alpes où, faute de bonnes affaires dans la journée, le soir elles feront la tournée des hôtels pour présenter les produits.

### **Une boutique de papier**

Nous avons gardé contact avec Michel Costa l'instituteur qui a relancé le travail de la soie dans les Cévennes. À Saint-Hippolyte-du-Fort, dans le Gard, il a créé le musée de la Soie et une Sica, nommée « Serica », qui intègre l'élevage de vers à soie, le tissage et la vente sur place de produits.

L'échange de nos expériences est très riche et instructif pour les deux parties : nous avons la même passion pour le développement local à partir de la revalorisation d'une ressource traditionnelle et la restructuration d'une filière. Nous sommes des néophytes, plongés dans le domaine du textile et l'apprentissage des lois du marché sans y avoir été préparés par nos milieux et formations d'origine. Nous lui parlons longuement de notre choix pour la vente directe,



seul moyen à nos yeux de pouvoir développer la commercialisation de nos produits. Lui a d'autres expériences, comme celle de l'édition et de la création d'un musée. Nous convenons ensemble de la nécessité de développer des outils commerciaux communs et complémentaires pour nos entreprises. Nous les entraînons sur le salon de Marjolaine et eux nous proposent de réaliser un catalogue de vente par correspondance commun. Michel Costa a des contacts avec des graphistes et des imprimeurs dont il nous fait bénéficier. Nous savons que la vente par correspondance est une aventure risquée où plus d'un a laissé des plumes, mais nous lui faisons confiance et décidons de lancer fin 1986, notre premier catalogue commun.

Nous le choisissons de bonne qualité, grand format, beau papier au grammage épais, photos et maquette faites par des professionnels. Nous le baptisons Soies et Laines des Cévennes et le signons Serica et Ardelaine. Nous le diffusons dans nos fichiers réciproques : cinq mille catalogues pour chaque entreprise, soit dix mille exemplaires pour le premier puis quinze mille pour les suivants.

Par cette expérience et grâce à cette relation, nous explorons encore un nouveau métier : nous apprenons le langage des imprimeurs et des graphistes, comprenons la décomposition du travail entre maquettistes, composeurs, photogreveurs, flasheurs, imprimeurs. Nous apprenons la subtilité de la décomposition des couleurs de l'image. Nous faisons nos premières armes dans la mise en scène de nos produits pour réaliser les photos.

Le risque financier est important pour notre budget, mais le retour sur investissement est encourageant. L'idée était bonne et elle a été très bien accueillie par nos clients et ceux de Serica. D'année en année nous progressons en qualité et en professionnalisme. Le côtoiement commercial de nos deux structures est stimulant pour chacune. Nos méthodes sont différentes, nos histoires et certaines de nos motivations aussi, mais nous nous retrouvons dans le même dynamisme pour le développement local à partir de ses ressources. Le personnel de Serica comme les coopérateurs d'Ardelaine se vivent dans une aventure dont ils sont les acteurs et déploient autant d'imagination et d'énergie pour faire face au défi qu'ils se sont donné.

Ce nouveau mode de commercialisation est vraiment une réussite : il nous permet d'équilibrer nos ventes tout au long de l'année, il est le prolongement de nos contacts éphémères lors d'un salon ou d'une foire, il est notre carte de visite, il est le troisième pied du tabouret sur lequel nous pouvons enfin asseoir l'équilibre de l'entreprise : vente sur place, vente sur foires et salons, vente par correspondance.

### Un magasin à Paris

Ardelaine est pour nous une entreprise ouverte. L'accueil de stagiaires a toujours été enrichissant pour notre équipe. Après avoir accueilli Isabelle, la Québécoise qui est venue apprendre à faire les matelas de laine pour monter un atelier dans son pays, Tanja, l'Allemande, qui finalement est restée, nous accueillons deux stagiaires lorrains, Olivier Jacquin et Thierry Jaquemin en formation BTS gestion agricole, actifs par ailleurs dans le réseau MRJC. Ils sont curieux de connaître le fonctionnement d'une entreprise alternative de développement rural. Nous gardons de bons contacts au-delà de leur période de stage. Une fois diplômés, ils recherchent une association pour faire un service civil dans le cadre de leur objection de conscience. Nous les orientons vers l'Agence de liaison pour le développement de l'économie alternative (Aldea) qui siège à Paris. Nous sommes en contact avec cet organisme où commence à émerger l'idée de créer une Maison des alternatives à Paris, lieu de promotion, d'information et de vente pour les initiatives alternatives. Ils travailleront à développer cette idée, accompagnés par Jean Mata, trésorier de cette association et également associé d'Ardelaine qui sera le tuteur du projet.

Pendant la phase d'étude, ils se démènent pour regrouper des producteurs, des partenaires financiers et des locaux, mais Paris est très cher et les moyens manquent pour mettre en œuvre un projet dans la dimension espérée.

La Coopérative financière Garrigue, quelques « Cigales » et quelques particuliers mettent de l'argent en capital. Ils regroupent les produits d'Ardelaine, Serica, Andines, et d'autres produits com-

plémentaires en textile, jeux en bois, etc., dans l'idée de démarrer ainsi cette Maison des alternatives.

La création d'un commerce à Paris est une opération difficile : les locaux aux prix abordables ne sont pas situés dans des lieux « vendeurs », l'argent manque pour financer des stocks suffisants et la demande du « milieu » n'est pas évidente. Les partenariats ne sont pas à la hauteur des besoins et les efforts de Thierry, qui a pris en charge le lancement de l'activité commerciale, ne donnent pas de résultat suffisant. Bien qu'il ait tout tenté en renforçant les ventes par des animations ventes dans les comités d'entreprise, sur les marchés Bio parisiens, La boutique Couarail créée rue de Picpus devra être fermée quatre ans après.

### **Ardelaine, Ardewolle, Ardelana, Ardewool...**

Depuis l'année 1986, le salon de Marjolaine ne cesse de croître. Le public s'intéresse de plus en plus aux produits issus de l'agriculture biologique. Par extension, les produits écologiques pour l'habillement et la maison sont également recherchés. C'est tout un nouveau mode de vie qui s'impose et s'étend. On commence à voir apparaître de nouveaux salons qui étendent le concept initié par l'association Nature et Progrès aux notions de santé, bien-être, etc. Des dérives « marchandes de bonheur » apparaissent dans ce paysage et l'on a parfois le sentiment d'être bien loin des pionniers de l'agriculture biologique que nous avons connus. Un nouveau salon parisien, « vivre et travailler autrement » vient amener un souffle nouveau.

Nous apprenons que des salons comme Marjolaine existent dans toute l'Europe et que l'Allemagne est même bien en avance sur la France. Nous cherchons des informations, bien conscients que le marché de l'avenir sera européen.

Sollicités par un salon Suisse à Genève, nous décidons de tenter l'aventure. Genève est francophone, cela facilite les choses. Nous nous plions aux formalités douanières, en déclarant à la chaussette près tout le contenu de notre camion. Nous faisons la conversion de tous nos prix en francs suisses. Géraldine et moi arrivons sans

encombre et installons notre stand. Tout est bien parti, sauf que la boîte de vitesse de notre camion lâche en plein Genève. Impossible de faire une marche arrière, puis impossible aussi de faire marche avant ! L'idée de devoir payer la réparation en francs suisses, au tarif local nous effraie. Un des coopérateurs vient nous amener une vieille camionnette pour nous dépanner et fait remorquer le camion en panne jusqu'à un garage d'Annemasse pour la réparation. Cet incident nous stimule pour faire un chiffre de ventes important, mais à notre grande déception, nous voyons passer les visiteurs l'air blasé devant notre stand et se précipiter vers les guérisseurs en tous genres... Nous avons beau nous amuser à imaginer tout ce que pourrait guérir la laine, nous continuons à argumenter que la laine est isolante, qu'elle absorbe l'humidité, qu'elle est un climatiseur naturel ! Bien fatiguées, nous remballons notre stock et repartons dans notre vieux camion.

À la frontière nous sommes arrêtées par des douaniers très suspicieux. Ils examinent notre carnet, observent notre déclaration de ventes dans les moindres détails et nous intimement l'ordre de déballer tout le camion pour vérifier. Nous nous regardons, partagées entre des sentiments de violence et de désespoir : la frontière entre la France et la Suisse n'a-t-elle pas d'autres trafiquants à surveiller ? Entre mépris et moquerie, nous ouvrons carton après carton sur la chaussée, déballant les tricots et les chaussettes par taille et qualité, les écheveaux de laine par couleur et grosseur... ; ils « craquent » enfin ! Remballez, remballez, c'est bon !

Quel sport, l'export ! Notre formation se termine par la découverte de la variabilité des taux de change entre le pays de la monnaie et le pays d'origine, entre une banque et une autre banque et l'art de faire le change dans les meilleures conditions possibles.

Nous aurions pu abandonner là nos aspirations à sortir du territoire, mais une autre expérience nous y encourage : nous sommes ensuite sollicités par le groupement des Vignerons ardéchois pour répondre à l'invitation d'une grande surface luxembourgeoise : celle-ci souhaite ouvrir sa galerie à un grand choix de produits ardéchois. L'accueil est des plus chaleureux, des facilités nous sont faites à tous niveaux et les ventes sont substantielles. Gérard et Géraldine

reproduiront cette expérience plusieurs fois. Les Luxembourgeois aiment beaucoup l'Ardèche, la laine et les produits du terroir.

Tanja rêve de nous faire découvrir le grand salon des produits écologiques de son pays : Pro Sanita à Stuttgart. Elle et moi allons le visiter et découvrons un salon d'une ampleur incroyable : contrairement à Marjolaine, c'est un salon professionnel, où il se fait peu de vente directe, mais où viennent les distributeurs pour s'approvisionner. Le marché des produits bio est très organisé et il y a des magasins spécialisés dans chaque ville. Les marques proposent une gamme très large de produits ayant largement dépassé la dimension artisanale. Le textile a une large place, la literie aussi. La vente par correspondance est bien avancée : catalogues prestigieux, mannequins professionnels... La qualité et la dimension de ce que nous voyons nous laissent imaginer ce que ce sera en France dans cinq à dix ans. C'est comme un coup de fouet ! Si nous voulons avoir de l'avenir dans ce secteur, il va falloir progresser à tous les niveaux. La perspective de l'ouverture du marché européen ne nous laisse pas de marge...

Nous regardons vers les autres pays frontaliers francophones et tentons un salon en Belgique, à Namur. Très bon accueil, même « climat » qu'au Luxembourg, mais orientés vers les produits écologiques.

Nous sommes sollicités par l'Espagne : une association, équivalente à Nature et Progrès en France, tente de lancer un salon à Madrid, Bio Cultura. La communication est des plus sympathiques. Ils veulent donner une dimension européenne à leur salon. Peut-être serons-nous bien accueillis par les Méditerranéens, nous tentons l'aventure.

En 1989, nous exposons à Stuttgart, Namur, Madrid et l'année suivante nous ajoutons Bâle et Bologne. Nous devenons experts dans les problèmes de change et connaissons les postes de frontière « tranquilles ». Nous savons proposer la literie dans les normes allemandes, espagnoles, italiennes ou suisses qui n'ont rien à voir... Nous avons des contacts avec des partenaires dans chaque pays qui nous accueillent et nous hébergent, nous avons traduit nos prospectus et les argumentaires de nos produits en allemand, en

espagnol, en italien. Sur les salons de langue germanique, Tanja passe devant, sur le salon espagnol, c'est Arlette B. qui connaît bien la langue, les autres se débrouillent avec l'anglais, les gestes et la bonne volonté des visiteurs. Les salons français se développent aussi : Paris avec Marjolaine en novembre et Vivre et travailler autrement en février, Lyon avec Primevère en mars, Grenoble avec Artisa en décembre.

### Des efforts qui portent leurs fruits

Une telle énergie déployée, un tel dynamisme est suivi de résultats : Ardelaine passe de 830 000 F (126 532 euros) de chiffre d'affaires en 1985 à 3 000 000 de F (457 347 euros) quatre ans après. Elle passe aussi de quatre salariés à quatorze (onze équivalents temps pleins). Les salaires sont toujours égaux et sur la base du Smic. La volonté et la fierté de tous est de réussir à agrandir l'équipe de salariés et de préférer laisser des moyens à l'entreprise pour son développement, plutôt que d'augmenter les salaires.

Notre mode de vie s'est amélioré néanmoins au point de vue du logement, des véhicules et de la consommation en général. L'effet de nombre sur la mutualisation de la consommation nous donne une aisance largement supérieure à celle que nous aurions chacun avec un Smic.

La gestion de l'entreprise est saine : elle ne s'est pas fait étrangler par les problèmes de trésorerie, elle est peu endettée car son investissement est autofinancé en grande majorité. Elle a réussi à faire progresser son capital de 250 000 F (38 112 euros) grâce au soutien des coopérateurs et de la Coopérative de capital risque Garrigue. Les résultats sont bénéficiaires. Un accord de participation a été signé en 1993, qui permet d'attribuer 45 % du résultat aux salariés, bloqués pendant cinq ans et libérables sous certaines conditions. 45 % autres sont affectés aux réserves légales et statutaires. Dans les Scop les réserves sont « impartageables », elles ne pourront en aucun cas être redistribuées aux actionnaires. Seulement 10 % du résultat sont distribués aux actionnaires en dividendes. Au départ

nous n'avions prévu aucune rémunération du capital, mais cette option nous a paru obsolète lorsque nous avons compris le rôle et le besoin de capital pour l'entreprise. Les bons résultats de ces années nous ont amenés à signer également, en 1990, un accord d'intéressement pour les salariés permettant de distribuer une prime lorsque le rapport entre le résultat et le chiffre d'affaires dépasse 5 %. Cette répartition illustre un fonctionnement d'entreprise géré par ses salariés privilégiant la part travail sur la part capital.

En 1990, par exemple, le Smic brut était de 5 055 F/mois (770 euros). Cette année-là, le résultat étant supérieur à 5 % du chiffre d'affaires, 45 900 F ont été partagés entre les salariés en prime d'intéressement, soit 4 600 F (701 euros) pour un temps plein. Celle-ci s'est ajoutée au revenu de la participation égal à 10 550 F (1 608 euros). Cette année-là, le total de l'intéressement et de la participation a représenté 25 % de revenu supplémentaire, ce qui était exceptionnel. Selon les années, ce total a pu être de 5 et 22 %.

S'il démissionne, le salarié coopérateur perd sa qualité de salarié, mais aussi de coopérateur. Le montant de sa participation lui est restitué à son départ et le remboursement de son capital lui sera rendu dans un délai maximum de cinq ans pour éviter de déstabiliser l'entreprise. Si cela est possible, son capital lui est restitué plus rapidement.

De nouveaux outils informatiques ont été mis en place par Jean-René, pour la gestion des stocks, le fichier de clientèle, etc. La comptabilité est informatisée et des méthodes d'analyse sectorielles sont mises en place. Catherine, avec les conseils d'un expert comptable a acquis une solide compétence et va jusqu'au bilan avec brio.

L'équipe s'est agrandie sans dénaturer l'état d'esprit d'origine. Quatre jeunes issus du MRJC viennent rejoindre la première équipe : ils ont tous eu un contact avec Ardelaine lors d'une visite ou d'un séjour organisé par leur mouvement. La réflexion qui y est menée sensibilise les jeunes à s'engager dans des actions de développement local sous quelque forme que ce soit : reprise des exploitations familiales, création de projets, syndicalisme, actions de développement institutionnel ou engagement politique. La volonté profonde du mouvement est alors de contribuer à la revitali-

sation et au développement du monde rural.

Pierre Vidal, électro-technicien de formation, est aussi passionné par l'agriculture, Arlette Bonnefous, intéressée par l'agriculture, est aussi très créative et habile dans la confection, Françoise Milani a un véritable goût pour le commercial, Nathalie Tironneau, psychomotricienne de formation, a l'expérience de l'entreprise textile de son père. L'aventure d'Ardelaine les a touchés et intéressés. La mentalité de ses protagonistes leur a plu et ils souhaitent s'y associer. Ils se connaissent entre eux par leur appartenance au mouvement MRJC et se reconnaissent d'une culture commune. D'autres rejoignent également l'équipe dont Sylvette Molard, dont les parents sont revenus au pays dans le village voisin, après une période urbaine. L'équipe de tonte est renforcée par Thierry, Sophie R. et Guy B., ce qui amène le nombre annuel de brebis tondues à 50 000. Une équipe étoffée enthousiaste et déterminée à réussir.

Pierre Vidal :

**Je suis venu pour le développement local. J'étais militant dans un mouvement de jeunesse (MRJC) qui brassait beaucoup d'idées et moi j'avais besoin de concret. Les mots c'est bien joli, mais après, il faut poser des actes. Je suis venu aussi pour des gens qui avaient des projets à plusieurs, des projets coopératifs, j'appelle cela mutualiste.**

Nathalie Tironneau :

**Pour moi ce qui était important, c'était de travailler en équipe sur un projet qui avait du sens général, travailler à la fois sur la dynamique personnelle de vie, sur l'environnement et sur la gestion économique. Dans mon précédent travail, je me suis vue devenir « fonctionnaire » et finalement j'ai fait le choix de me recentrer sur un projet qui me faisait « vibrer ».**

Françoise Milani :

**Active dans un mouvement de jeunesse (MRJC) depuis l'âge de 16 ans, puis permanente du mouvement, j'ai été confrontée à la vie en groupe et à la prise de responsabilité. J'avais besoin de passer à l'action et de confronter mes rêves à la**

réalité, prendre en main ma vie et construire avec d'autres la société dans laquelle je vis.

### Nouvelle problématique

Devant la nouvelle configuration de l'entreprise, de nouvelles questions apparaissent pour envisager l'avenir et quelques événements nous interpellent.

Suite au salon de Stuttgart, nous avons eu la visite de responsables d'un catalogue de vente par correspondance. Ils sont très intéressés par nos matelas de laine. Ils nous font des commandes importantes que nous livrons régulièrement. Les commandes augmentent, mais les paiements s'espacent et se raréfient de manière inquiétante. Nous refusons de continuer à les livrer... Ils nous doivent une bonne somme dont ils repoussent l'échéance. Nous comprenons qu'ils ont fait faillite et allons sur place pour vérifier. Le couple des responsables est dans un état lamentable : Madame est dépressive, Monsieur désespéré et les enfants sont livrés à eux-mêmes. Nous comprenons que nous ne récupérerons jamais notre argent.

En 1990, nous sommes intervenus sur soixante lieux de foire différents et avons effectué trois cent quarante journées de vendeurs à l'extérieur de notre site. Jusqu'où sommes-nous capables d'aller ? Les jeunes femmes envisagent d'avoir des enfants. Aurons-nous la même disponibilité pour partir souvent et loin lorsque les enfants seront là ? Madrid, c'est loin, très loin..., il faut deux jours en camion et remorque pour y arriver et deux jours pour revenir. Le salon durait à l'origine cinq jours ; les organisateurs décident de le réduire à quatre jours. On cale !

Si nous voulons faire durer les fruits de ces contacts ponctuels dans les Pays d'Europe, nous sommes conscients qu'il faudrait avoir un agent sur place, faire des versions de notre catalogue de vente par correspondance dans la langue et la monnaie du pays... Mais est-ce vraiment un projet qui nous convient ?

Nous avons beaucoup appris au contact de ces pays, sur nous-mêmes et sur l'évolution à venir du marché européen des produits écologiques, mais nous avons à réfléchir. Allons-nous développer

l'export, devenir un producteur de produits écologiques pure laine à l'échelle industrielle, ou bien faire comme ces firmes allemandes qui font essentiellement du commercial et sous-traitent la fabrication dans les pays à faible coût de main-d'œuvre ? Allons-nous développer un catalogue de vente par correspondance français proposant les produits de notre sélection, allemands, suisses, italiens, espagnols ? Allons-nous, parce qu'elle sera bio, acheter de la laine en Australie, Nouvelle-Zélande ou Afrique du Sud ? Allons-nous, pour baisser nos coûts de transport, rapatrier l'essentiel de nos activités de production et nos stocks près des grands axes de la vallée du Rhône ? Nous voyons très bien où mène l'économie quand c'est l'argent qui impose les décisions.

Nous voulons rester fidèles à notre projet initial, à notre vocation première : l'objectif d'Ardeleine est la valorisation des laines de pays et nous voulons rester liés à une logique de territoire. St-Pierreville est un petit village isolé du Centre-Ardèche et, pour nous, il est aussi intéressant de développer et de faire vivre ce village que de brasser de grandes sommes d'argent et de grandes quantités de produits à travers l'Europe. Notre volonté est de vivre là et d'y créer des activités et nous savons que c'est en respectant le sens de nos valeurs que nous garderons un sommeil paisible.

Si nous prenons un tournant, nous ne devons pas régresser pour autant. Nous devons être capables de trouver les moyens de limiter nos actions commerciales vers l'extérieur tout en maintenant le chiffre d'affaires. Notre choix est de vivre à la campagne, comment faire pour partir moins loin et moins souvent ?

### Tisser des partenariats locaux

On le sait, agir seul à contre-courant n'est pas la meilleure voie pour réussir. L'union fait la force et il nous semble naturel de tisser les liens dans notre environnement qui permettent à chacun de renforcer son action.

Nous sommes en relation avec plusieurs initiatives assez proches sur le territoire qui transforment des produits agricoles, confitures



de châtaignes, myrtilles, miel, plantes médicinales ; laine angora ou mohair, ferme auberge... Nous nous réunissons pour faire une promotion commune sous l'appellation « Échanges montagne initiatives ». Les réunions sont des temps de travail, mais aussi des temps d'échanges, de partage d'expérience très enrichissants pour chacun. On apprend à se connaître et à apprécier le travail de chacun. On ira jusqu'à organiser des journées de chantier collectif d'entraide chez les uns et les autres, et tenter de mutualiser du personnel, à la limite du groupement d'employeurs.

Nous adhérons aussi au Groupement d'intérêt économique (GIE) Cévennes-Vivarais qui réunit des producteurs et points de vente de l'ensemble du département sur une grande variété de productions qui va des légumes en passant par la lavande, la charcuterie, les escargots, les fromages, les vins... Plus tard, nous adhérons aussi au groupement Burle et Soleil qui se situe plus en amont de la vallée de l'Eyrieux et associe aussi des hébergements touristiques.

Ces rencontres nous apprennent à mieux connaître et comprendre les autres initiatives économiques contemporaines de notre action sur notre territoire. Notre spécificité de produit non alimentaire, situé hors du champ des activités agricoles ou para-agricoles ne rend pas les choses toujours faciles, mais chaque groupement s'applique à optimiser les partenariats dans la diversité des produits et prestations. St-Pierreville était autrefois un grand lieu de foires où se rencontraient les gens de la montagne et ceux de la vallée pour négocier leurs produits. L'idée de relancer la foire a été proposée par quelques-uns et peu à peu, toute la population s'est mobilisée pour la réussite de ce projet. Nous participons avec enthousiasme à cette initiative locale qui remporte un grand succès en attirant une dizaine de milliers de personnes sur un week-end autour d'attractions originales comme, par exemple, le concours national des chiens de berger. L'organisation collective, le bénévolat, la solidarité et l'intensité des moments partagés renforcent le lien social et aident à gommer les différences entre les natifs et les étrangers, les jeunes et les vieux, etc. Cette réussite aide aussi à modifier l'image du village : St-Pierreville est devenu dans les représentations locales, un village dynamique et entreprenant.

Nous sommes aussi toujours en lien avec le Viel Audon où certains d'entre nous continuent à animer bénévolement les chantiers de jeunes pendant l'été et participent au réseau des personnes ressources pour les stages d'insertion professionnelle qui sont développés par l'Association. Le soutien mutuel est présent aussi autour des activités de chaque lieu : Gérard accompagne les réalisations et la formation des animateurs. De même les permanents du Viel Audon viennent soutenir parfois les projets d'Ardelaine. La dimension du bénévolat, de l'action collective dans la solidarité et dans une dimension supérieure à chacun des projets est un plus, que chaque initiative sait apprécier. La mutualisation des compétences est une force pour le développement de chaque projet : l'électricien d'Ardelaine viendra conseiller et aider à l'installation de systèmes de sécurité du centre d'accueil, un groupe de jeunes du chantier viendra soutenir l'organisation du méchoui des éleveurs, Catherine Chambron est présidente de l'association le MAT qui gère les activités du Viel Audon, elle fait profiter l'association de ses compétences en comptabilité et juridiction, etc. Ce soutien mutuel a été une grande force pour le développement de chaque projet.

### **Vous êtes des fous du boulot !**

La croissance que nous avons faite en quatre ans n'est ni le fruit d'un apport massif de capital ni celui de l'exploitation d'un « créneau juteux » ou de quelque occasion du marché. Elle n'est due qu'à l'investissement personnel et collectif de toute l'équipe. Là où notre ardeur au travail suscitait le respect, elle ouvre aussi la part à certaines critiques :

**À Ardelaine, ils ne font que bosser ; On ne les voit jamais dans le village... ; Oui, mais ils savent aussi « faire la fête » !**

Nombreux sont ceux qui gardent des souvenirs mémorables des fêtes qui suivent les assemblées générales, ou des gigantesques méchouis annuels animés par les tondeurs pour les éleveurs. Il est vrai néanmoins que l'effort que nous avons fait a monopolisé

beaucoup de notre temps. Celui qui n'était pas destiné au travail a été plus tourné vers nos relations d'équipe ou familiales que vers l'animation sociale. La culture entrepreneuriale n'est pas familière dans ce pays et il peut paraître surprenant qu'on donne tant d'importance à son travail dans un cadre salarial.

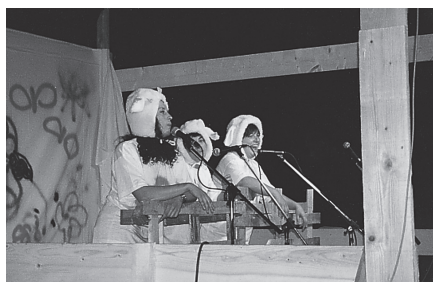
Certes, nous sommes salariés de notre entreprise, mais nous sommes aussi comme des « paysans », accrochés à un territoire en essayant de mettre au mieux en valeur ses ressources. Comme eux, nous allons au bout de la tâche si l'orage menace, comme eux notre vision est à long terme et comme eux, nous travaillons en privilégiant la durabilité de notre outil de travail plutôt que notre revenu immédiat.

Nous sommes salariés de notre entreprise, mais nous nous sentons aussi « artisans », totalement responsables, à la conquête de la compétence technique et de l'amélioration de nos outils de travail, conscients de la nécessaire performance de notre production et de la rigueur des lois de l'économie.

Nous sommes salariés de notre entreprise, mais nous nous sentons aussi « commerçants », à l'affût de toute occasion de motiver l'intérêt du public pour nos produits et de mettre en valeur notre image, connaissant le pouvoir économique incontournable que représente le commerce dans notre société.

Nous nous revendiquons aussi « artistes », déployant sans réserve imagination et créativité au service d'une œuvre que nous voulons belle, esthétique et généreuse, une œuvre portée par une équipe au-delà des notions d'intérêt, de pouvoir et d'argent tout en restant dans le champ de l'économie.

« En réalisant, nous nous réalisons. »



*Spectacle à la fête  
des tondailles*

## VI

### 1990 - 1995

## Un musée à cinq pattes

Une idée trotte dans les têtes depuis un moment déjà. L'été, nous sommes sollicités par les vacanciers qui veulent en savoir plus : ils ne viennent pas seulement acheter un tricot ou une couette, ils veulent en connaître plus sur les races de moutons, savoir comment on travaille la laine, etc. Nous essayons de répondre à leur demande en réalisant un petit parc de moutons de races différentes et en présentant un film vidéo amateur sur notre travail. Un été, des amis réalisent pour nous une exposition sur le mouton que nous présentons dans le magasin.

Ce sont là les prémices d'un projet qui pourrait être plus ambitieux : nous avons l'intuition qu'il serait possible de réaliser une sorte de grand « espace d'animation » autour de l'histoire du mouton et des techniques du travail de la laine. Le sujet nous passionne, il est très riche et nous avons déjà acquis de nombreuses connaissances. Par ailleurs, développer les activités et le nombre des visiteurs sur le site de l'entreprise, pourrait peut-être nous permettre de diminuer le nombre de déplacements sur les foires européennes.

### Un musée ? À la quête d'un concept

Le projet est-il réalisable ? Qu'existe-t-il déjà dans ce domaine, en France et ailleurs ? Comment peut-on le financer ? Autant de questions auxquelles il nous faudrait répondre. Nous trouvons un soutien financier pour réaliser une étude et Gérard et moi nous mettons au travail.

Dans un premier temps, un voyage d'étude à la rencontre des musées du textile existants nous semble indispensable. La France est encore pauvre dans ce domaine : il y a un écomusée du Textile à Fourmies, dans le Nord, en mémoire de cette grande région industrielle. On peut y voir un grand parc de machines de peignage et une filature en démonstration. L'histoire sociale y est présentée à travers la reconstitution d'une rue et un film rappelant la grève de 1891 réprimée dans le sang. Nous n'osons imaginer le montant des investissements. Ce projet a certainement été porté par la collectivité locale ou régionale qui a des moyens sans commune mesure avec les nôtres.

Nous tournons nos regards vers nos voisins britanniques et des amis nous informent qu'il existe en Écosse The Scottish Borders Woollen Trail, circuit touristique autour du thème de la laine. Nous nous y rendons au plus tôt. Le circuit est jalonné de petites fabriques de tissage de tartans ou de tweeds. Chaque fabrique a un musée qu'elle fait visiter et une boutique de vente de ses produits. La dimension est proche de la nôtre, la démarche partant des fabricants, semblable. La présentation des musées est variée, plus ou moins technique, historique ou sociale. On fait souvent un passage au milieu des ateliers de production. Les visiteurs viennent de tous les pays : nous côtoyons des Suédois, des Japonais, des Italiens... passionnés par ce qu'ils découvrent.

Nous revenons enthousiastes et confiants. Si en France le monde de la culture est éloigné du monde économique et les musées sont essentiellement portés par des collectivités publiques, nous avons trouvé chez les Anglo-Saxons écho à notre démarche de « fabricants » qui veulent développer en rural, un projet culturel et touristique aux côtés de leur outil de production.

La visite du moulin à papier Richard de Bas à Ambert, conciliant la sauvegarde d'un patrimoine technique et la fabrication de papier sera aussi une grande source d'inspiration.

Nous travaillons d'arrache-pied à la conception du projet. Gérard traite l'aspect architectural car il faut construire un grand espace, et moi, la thématique muséographique. Je réunis une importante documentation, travaille l'iconographie, les textes et la mise en scène.

Nous mettons l'accent sur l'aspect à la fois didactique et distrayant des présentations. Plus nous avançons dans notre travail, plus nous nous rendons compte que le terme « musée » n'est pas approprié, sans en trouver d'autre : « espace d'animation » n'évoque rien dans l'esprit des gens ; « écomusée » s'applique plutôt à des thèmes ayant une forte histoire sociale localement et serait plus approprié ici aux moulinages de soie qu'à la laine. La qualité de l'accueil sera primordiale car le public fera un effort important pour arriver jusqu'à St-Pierre-ville. Le bâtiment doit être esthétique, la visite ne doit pas se borner à une exposition d'objets et de panneaux écrits et l'accueil doit y être chaleureux. Nous envisageons de proposer uniquement des visites guidées, avec une alternance de spectacles et de démonstrations.

Dans notre esprit, la visite doit être accessible à tout public. On doit y acquérir des connaissances tout en ayant le sentiment de vivre un moment de divertissement.

### **Une visite pour tout savoir : le mouton, la laine, l'homme**

Le premier espace aura pour but de capter l'attention des visiteurs tout en leur faisant oublier leurs tracas, la route, la voiture...

On éteindra la lumière et un diaporama rappellera tout ce qu'ils savent mais n'ont pas eu l'occasion de rassembler, à propos du mouton : histoire, productions, images et symboles, le tout dans un langage simple, avec une note d'humour... C'est une brebis qui raconte. Les moutons, on ira ensuite les voir « en chair et en laine » dans un petit parc où une dizaine de races différentes sont rassemblées. Le guide y expliquera l'histoire de la domestication du mouflon et la spécificité de chaque race : race à deux ou quatre cornes, race à viande, race à laine, race à lait et même race « à rien », le petit mouton nain d'Ouessant qui permet d'évoquer la sauvegarde de la diversité génétique. On y parlera des modes différents d'élevage et la curiosité du visiteur trouvera réponse auprès d'un guide bien informé.

On passera ensuite au travail de la laine illustré par trois espaces :

tonte et toisons, cardage et filage, et enfin tissage, tricotage et feutrage : le guide expliquera les techniques et fera des démonstrations. La tonte ne peut être réalisée en réel, mais les « forces » et les tondeuses seront celles de professionnels. Le guide montrera les gestes techniques sur une brebis grandeur nature. Il fera participer le public, donnera de la laine à chacun, distribuera des cartes à ceux qui veulent essayer et proposera de découvrir la magie du filage, chacun entre ses propres doigts. Fuseaux et rouets seront mis en action.

La visite se poursuivra avec un spectacle de santons animés : une centaine de personnages y représenteront la filière laine avant la mécanisation, telle qu'elle pouvait se pratiquer dans un village ardéchois il y a cent cinquante ans : du berger au tailleur, en passant par les fileuses, tonte, lavage, cardage, fabrication des matelas, tricotage, tissage, teinture... Les compétences réunies d'amis, d'artistes et de professionnels (une santonnrière, mon père passionné d'électronique, un spécialiste de l'illustration sonore et des étudiants aux beaux-arts) associées aux nôtres feront de ce spectacle le temps fort de la visite.

La dernière étape ramènera le visiteur à l'actualité du travail de la laine tel que l'effectue Ardelaine aujourd'hui en Ardèche : on y retrouvera les techniques de tonte, de lavage, de cardage, de filage, de tricotage, de confection réalisées avec des outils et méthodes contemporains tout en restant à l'échelle artisanale. Le but est de montrer que cette fibre a su passer à travers les époques en restant aujourd'hui une fibre moderne, noble dans une tradition toujours vivante. C'est dans cette évocation que, loin d'une évocation passéiste ou poussiéreuse, ce musée devra s'affirmer « musée vivant ».

### **Un coût à la hauteur de l'ambition...**

Pour attirer les visiteurs jusqu'à St-Pierreville, qui est à une heure d'Aubenas, de Privas et de Valence, à deux heures de Lyon, Saint-Étienne, Grenoble et Avignon, il faut une réalisation d'une certaine qualité et d'une certaine dimension... donc d'un certain coût ! Nos

estimations nous amènent à envisager un investissement total de 1 600 000 F (244 000 euros) : 1 million de francs (152 500 euros) pour la réalisation du bâtiment et 600 000 F (91 500 euros) pour le contenu muséographique. D'après nos calculs, il faudrait emprunter 500 000 F (76 200 euros), faire un apport en capital à peu près équivalent et trouver environ 600 000 F (91 500 euros) de subventions. Ce plan de financement pourrait être équilibré par la venue de vingt mille visiteurs par an. Le prix de la visite ne peut être élevé car déterminé majoritairement par les musées publics dont l'investissement et le fonctionnement sont largement subventionnés. Néanmoins dans notre projet, les recettes des entrées devront payer le fonctionnement, l'entretien et les guides. En trois ans, il faudrait atteindre au minimum 540 000 F (82 300 euros). On prévoit une progression de 30 % du chiffre d'affaires du magasin qui, elle, pourrait financer les investissements.

La faisabilité nous semble réaliste tout en sachant qu'elle repose sur notre dynamisme, nos compétences et nos capacités de communication. Il est très nouveau pour nous de solliciter des subventions d'investissement, mais nous avons confiance car nous avons fait nos preuves en réussissant déjà à créer à St-Pierreville une entreprise qui emploie quatorze personnes. Nous pouvons affirmer nos compétences en matière de gestion et nos résultats sont corrects. La banque peut soutenir ce projet sans prendre grand risque.

La collectivité publique, elle, peut espérer que la réussite de cette réalisation est une chance inespérée pour la notoriété et le développement de cette commune rurale isolée. Il nous reste à rencontrer les élus et les représentants des institutions et les convaincre du bien-fondé de notre projet, encore une fois risqué et original !

### **À la recherche de partenaires financiers**

Pour la recherche de capital, nous faisons un dossier présentant notre action de développement local et notre éthique d'entreprise coopérative. Nous recherchons des partenaires institutionnels ou privés qui apprécient notre démarche et font dans notre entre-

prise, un placement à but plus éthique que lucratif.

Pour l'emprunt, nous nous tournons vers le Crédit coopératif. Celui-ci nous a décerné un prix de sa fondation de 10 000 F (1 524 euros) pour encourager notre projet. La Société coopérative de développement et d'entraide des coopératives (Socoden) est sollicitée aussi. Nous y sommes bien accueillis.

Pour la mobilisation des fonds publics, confiants, nous présentons notre dossier en premier lieu à notre municipalité. Nous lui proposons d'être maître d'ouvrage de la réalisation que nous nous engagerions à racheter par une location vente. Au conseil municipal suivant, nous apprenons que la mairie envisage de créer une fromagerie pour parer à l'arrêt de la collecte du lait sur le secteur. Elle a un porteur de projet, elle doit investir dans un local et ne peut mener deux projets à la fois. Nous nous réjouissons que St-Pierre-ville soit le lieu de plusieurs initiatives, mais nous devons trouver un autre partenaire et un long périple commence.

Je prends rendez-vous avec notre nouveau conseiller général, un chef d'entreprise qui a exprimé publiquement au conseil municipal de St-Pierre-ville son espoir de réussir à amener des patrons, parmi ses amis, à y créer des activités. Après l'exposé de notre projet celui-ci me confie en aparté : « Si vous voulez vraiment développer votre entreprise partez d'ici, moi, c'est quand j'ai quitté l'Ardèche que j'ai commencé à gagner de l'argent ! »

Qu'à cela ne tienne, allons voir le syndicat intercommunal qui gère les structures de développement local : « Nous ne pouvons rien pour vous si votre maire ne soutient pas votre projet. » C'est clair, mais inadmissible ! La tension monte ; nous allons au Département où aux services culturels on nous dit : « Allez voir les services économiques » ; aux services économiques : « Allez voir au tourisme » ; au tourisme : « Allez voir à l'agriculture » ; à la direction départementale de l'Agriculture (DDA) nous sortons mi-amusés, mi-consternés : notre interlocuteur nous a fait un petit cours de gestion : « Voyez-vous, il faut équilibrer votre budget, il faut que vos recettes soient supérieures à vos dépenses, calculer vos capacités d'autofinancement, etc. ». Mais Monsieur, nous gérons une entreprise depuis huit ans !

Lors d'un colloque sur le développement local, organisé par l'Asavpa, syndicat des salariés de l'agriculture, en Avignon, les discours argumentent le fait que le développement doit être « global », liant actions publiques et privées, culture, économie et agriculture, etc. On fait passer un papier dans la salle pour formuler les questions. Gérard rédige ainsi notre problématique : « Comment un projet global peut-il être traité à l'échelle locale par des administrations spécialisées ? » La réponse est claire : « Allez voir M. le préfet, c'est lui qui doit faire la synthèse. » Mais bien sûr, comment n'y avons-nous pas songé plus tôt ? Rendez-vous pris avec Mme la secrétaire générale de la préfecture : accueil chaleureux : « Vous êtes en plein dans les « clous » du PDZR qui va sortir (Programme européen de développement des zones rurales), c'est tout à fait ce type d'actions qui va être soutenu, mais il faut trouver des cofinancements français. Je vais présenter votre dossier aux services. » Nous repartons optimistes, mais trois mois après, aucune nouvelle, et Mme la secrétaire générale a été mutée... On repart à zéro !

### **Le projet est bloqué !**

Nous avons déposé une demande de permis de construire pour le nouveau bâtiment du musée. Le dossier est important car la construction comprend la réalisation d'une tour sur trois niveaux et d'un hangar (650 m<sup>2</sup> en tout). Confiants, nous ouvrons le courrier de réponse..., mais le dossier est refusé : le permis de construire ne sera accordé que si Ardelaine dispose d'une station d'épuration « agréée » pour son lavage de laines.

Pourquoi n'en avons-nous pas encore ? Chaque fois que nous nous sommes renseignés sur les dispositifs agréés utilisés pour retraiter les eaux usées des lavages de laine, on nous a annoncé des montants d'investissement inabornables. Il faut savoir que le lavage de laine n'existe plus à l'échelle artisanale et qu'à l'échelle industrielle, les stations d'épuration sont encore rares. Jusque-là, nous avons réalisé une petite station prototype, terminée par un système de filtration sur paille et terre. Il paraît difficile de la faire agréer comme telle. Renseignements pris, il faut prévoir un coût d'un million à un



million et demi de francs (de 153 000 à 230 000 euros). Les dispositifs homologués sont démesurés. Nous nous renseignons pour savoir si nous pouvons être subventionnés pour cet équipement : non car nous ne cotisons pas à l'agence de Bassin. Pourquoi ne cotisons-nous pas à l'agence de Bassin ? Parce que nos rejets sont inférieurs au minimum : nous ne polluons pas assez !

### De l'entrefilet du *Monde* à l'étude d'impact

Parents et amis sont au courant de nos difficultés. Tous essaient de trouver des informations qui puissent nous aider à résoudre notre problème. On s'informe à l'étranger où des solutions alternatives sont mises en œuvre, lorsque mon père découvre un entrefilet de quelques lignes dans *Le Monde* signalant que le groupe Degremont venait de racheter une entreprise située à Wasquehal (Nord) spécialisée dans la conception de stations d'épuration pour de petites unités artisanales (charcuteries, etc.). Nous prenons immédiatement contact après avoir trouvé l'adresse en nous adressant à l'école de chimie de Lille. Un ingénieur vient sur place et prend connaissance de toutes les données du problème. La solution adaptée existe : il propose un traitement physico-chimique des eaux, avec séparation des graisses par floculation, puis récupération des boues concentrées qui peuvent être épandues sur des terres agricoles. Coût : 600 000 F (91 500 euros) environ.

L'Administration considère la technique correcte, mais pour obtenir l'agrément, il faut une « étude d'impact ».

**Comme pour les autoroutes et les centrales nucléaires ?**

- Oui.

Il se trouve que le cadre légal suit la logique de concentration industrielle : une laverie de laine en France lave de trois à cinq mille tonnes de laine par an et il n'est pas prévu de cadre particulier pour les installations cent fois inférieures. Le découragement nous effleure : 600 000 F (91 500 euros) d'investissement et une étude qui risque de coûter une fortune si nous la confions à un cabinet spécialisé, tout cela sans aucun soutien financier public, alors que les

grosses entreprises très polluantes sont aidées ! Le lavage des laines pour notre dimension est coûteux en énergie et en main-d'œuvre, mais nous tenons à l'effectuer nous-mêmes car nous tenons à rester dans une logique de filière. Ne plus laver les laines, c'est lâcher l'amont de la filière locale tôt ou tard, lâcher la tonte et acheter des laines d'autres provenances. Maîtriser la filière, c'est aussi le moyen de maîtriser vraiment le processus de fabrication et pouvoir assurer à nos clients la qualité de notre laine. Les industriels du textile ont souvent la « main lourde ». De nombreux produits sont utilisés pour faciliter le traitement des laines. À cette époque, il est encore très difficile d'imposer des exigences écologiques à la sous-traitance d'autant que nous travaillons sur des quantités faibles. Nous sommes révoltés qu'il n'y ait pas deux échelles de normes, une pour les petites dimensions artisanales et une pour l'échelle industrielle. Nous nous renseignons sur le coût et le contenu d'une étude d'impact. Gérard propose de la réaliser lui-même. « Rien ne vous l'interdit », mais il faut que le dossier soit crédible. Il y travaille assidûment, mettant à profit ses connaissances scientifiques, étayées par les conseils d'amis compétents.

Le dossier sera accepté, le permis de construire aussi... mais nous ne savons pas encore par quelle magie nous allons pouvoir financer 2 200 000 F (336 000 euros) d'investissement, avec un chiffre d'affaires de trois millions de francs (458 000 euros) en 1989.

### Une banque « alternative »

La Banque française du crédit coopératif (BFCC) est disposée à nous prêter 500 000 F (76 200 euros) pour la réalisation du musée. Nous hésitons à demander une somme plus importante pour ce nouvel investissement avec le peu de garantie que nous pouvons offrir. De plus, au regard de nos comptes nous savons qu'on nous dira : « Faites sous-traiter le lavage ! » Il nous faudrait trouver un partenaire financier capable de comprendre l'originalité de notre démarche.

Lors d'un salon à Paris, nous avons assisté à une conférence de Jean-Pierre Bideau, fondateur d'une société financière nommée

la Nouvelle économie fraternelle (NEF). Avec ses collaborateurs, il a l'ambition de créer un jour une banque « alternative » fondée sur d'autres valeurs, ayant pour vocation de soutenir des projets à vocation sociale, éducative, environnementale pour une économie plus humaine. Connaissant le retard de la France sur les autres pays européens dans ce domaine, (et en particulier l'Allemagne et l'Italie où nous connaissons Ökobank et la Mag), nous nous réjouissons de leur initiative à la suite de celle de la coopérative financière de Garrigue et des Cigales. Nous apprenons que la Banque du crédit coopératif a accepté d'accueillir leur société, se montrant par là précurseur dans la politique des placements éthiques. La NEF se base sur le principe que le citoyen peut revendiquer le choix de placer son argent dans des projets qui lui semblent correspondre à ses valeurs, socialement ou écologiquement utiles à ses yeux. Elle observe aussi une transparence maximum en publiant la description des projets qu'elle finance. Ses fondateurs sont des hommes d'une grande rigueur et d'un grand désintéressement.

Ils acceptent de nous prêter 400 000 F (61 000 euros) sur sept ans. En garantie, ils ne nous demandent pas d'hypothèque, mais un cautionnement solidaire. Comme ils ne prêtent pas qu'aux riches, la sécurisation du risque peut être assurée par l'engagement solidaire d'un groupe de personnes. Nous serons douze coopérateurs à signer cet engagement.

### Jour de chance

Une commune voisine a réhabilité un ancien moulinage pour y créer un centre d'accueil de cinquante places. En tant que projet communal, les financements publics ont été abondants. Cette réalisation est une des fiertés du syndicat intercommunal. Nous sommes invités à son inauguration.

Nous y rencontrons tous les élus et les représentants des administrations qui jusque-là nous ont éconduits. Le préfet est là, notre ancien député Robert Chapuis aussi, mais aujourd'hui il est secrétaire d'État à la formation technique au ministère de l'Éducation. « Ardelaine, comment allez-vous ? Quelles nouvelles ? » Il se sou-

vient nous avoir soutenus dans nos débuts et se réjouit de notre progression, huit ans après notre création. Nous lui exposons nos nouveaux projets et l'absence d'intérêt et de soutien auquel nous nous affrontons à nouveau. Il se tourne alors vers son voisin :

**M. le préfet, voulez-vous regarder ce dossier. Je sais qu'il y a des reliquats du FIDAR (Fonds interministériel pour le développement et l'aménagement rural) inemployés cette année qui vont partir du Département faute de projets. Ils sont tout à fait appropriés à leurs besoins n'est-ce pas ?**

**- Tout à fait, M. le ministre.**

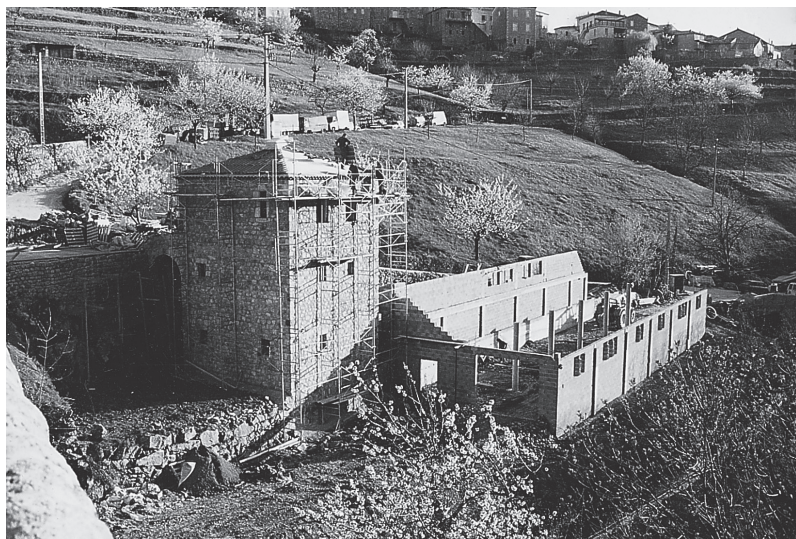
La morale de l'histoire, chacun la fera. Le dossier fut instruit. Il fut accordé 30 % sur le montant total des investissements soit 480 000 F (73 000 euros), du FIDAR, un fonds d'État, sur crédits affectés à la Région Massif Central.

Par ailleurs, en lisant une revue nous trouvons par hasard que la Fondation du Crédit agricole offre une bourse pour des projets culturels en milieu rural. Elle accordera 100 000 F (15 200 euros) à notre projet. Enfin, le syndicat intercommunal, accordera 50 000 F (7 620 euros) sur des fonds du Département, dans le cadre d'un Contrat de développement économique.

Notre appel au capital a trouvé écho. Plusieurs amis et sympathisants y ont répondu en plaçant en capital et en compte courant, pour un montant total de 500 000 F (76 200 euros).

La BFCC nous prête 500 000 F (76 200 euros) sur douze ans et Socoden (établissement « chef de file » du dispositif financier du mouvement Scop) 100 000 F (15 200 euros) sur quatre ans avec un taux ré-évaluable en fonction des résultats de l'entreprise.

Les moyens financiers sont enfin réunis. Il reste encore à réussir le projet et rien ne peut assurer encore que les vingt mille visiteurs attendus se rendront à St-Pierreville. L'ouverture du musée est prévue pour juillet (1991). Les travaux de gros œuvre sont réalisés. La station d'épuration sera terminée dans quelques jours. L'équipe des quatorze salariés coopérateurs est prête à embarquer dans cette nouvelle aventure.



*Construction du musée : l'ouverture du musée est prévue pour juillet 1991. Les travaux de gros œuvre sont terminés.*

## Nouveau secteur et nouvelles compétences

Simone, la femme de Pierre le mécanicien, est très intéressée par le musée qui, pour elle, a aussi une dimension pédagogique qu'elle souhaite développer :

**J'étais, à ce moment-là, institutrice à St-Pierreville. J'ai obtenu une année de disponibilité de l'Éducation nationale pour « reconversion professionnelle ». Cette année fut pour moi le temps de ma formation et de la mise en place des premières visites où nous avons choisi de guider tous les visiteurs en inventant chacun notre manière de les emmener dans l'histoire de la laine... Je changeais d'élément, mais je continuais à cultiver ma passion de la transmission !**

**L'année suivante, j'ai repris un poste d'institutrice à mi-temps, et consacrais l'autre mi-temps à mettre au point le livret pédagogique, l'accueil de visiteurs et la formation des guides...**

Que faut-il donc savoir pour devenir un bon guide de musée, capable de transmettre des connaissances, mais aussi d'emmener son public dans une histoire qui lui fasse oublier un moment ses préoccupations quotidiennes ? Nous demanderons là encore l'appui de professionnels et dans ce cas, des professionnels de la parole et de la scène : nous organisons un stage théâtre, un stage conte et un stage clown. Lors de ces stages, des talents se révèlent et pourront s'exercer, au-delà de la fonction de guide, lors des assemblées générales ou des fêtes (comme la fête des tondailles organisée chaque année pour les éleveurs). Leur apport est également précieux chaque jour où les « clowneries » surgissent pour se détendre, prendre du recul par l'humour et garder de la distance.

Nous avons fait le choix de séparer la gestion du musée de celle d'Ardelaine en la confiant à une association loi 1901 nommée « Bergerades ». Il nous a semblé utile de dissocier l'aspect culturel de l'aspect économique, cédant ainsi à la vision française où culture et économie ne sont pas compatibles. Simone prend ensuite une retraite anticipée et devient présidente de l'Association. Elle exercera dans ce cadre, à titre bénévole.

## Qui dit croissance, dit changement

L'équipe pourra-t-elle vivre sans dommage le changement de dimension. qui l'attend ? Qui dit croissance, dit déstabilisation, rupture d'équilibre Pour avancer ou chuter ?

Chacun ressent que l'aventure que nous menons ensemble est à un tournant de son histoire. Nous ressentons le besoin de faire le point. Secteur après secteur, chacun fait l'historique de son activité, de son développement et de ses perspectives d'avenir. Nous avons tous à cœur de réussir ce nouveau pari sans déstructurer ce qui a été construit jusqu'à maintenant.

La création d'un secteur culturel ne doit pas déstabiliser la dynamique de production. On identifie les besoins de chaque atelier. Des aménagements doivent être faits pour améliorer le travail des ateliers de matelasserie et de confection literie. Les bureaux de-

vront être démenagés : les locaux sont trop exigus ce qui ne peut qu'empirer avec le développement de l'activité.

Tanja et Meriem de l'atelier de tricotage et de confection vêtements à Valence tiennent à rester connectées avec la dynamique globale. Elles réalisent la création et la production des vêtements, mais participent également à la vente au magasin de St-Pierreville ou sur certaines foires et salons.

Nous définissons les nouvelles orientations de la politique commerciale : nous décidons de freiner les foires européennes, espérant développer les ventes du magasin grâce au musée. Nous décidons aussi de faire des tournées de vente dans les coopératives de produits biologiques à travers la France. Cette orientation nous amène à nous questionner sur les labels : les produits d'Ardelaine doivent-ils être labellisés « laine bio » ? Pour le moment la demande de labellisation dans les produits non alimentaires vient des producteurs et pour être crédible, il serait préférable qu'elle soit portée par un organisme indépendant ou par l'État.

### Serrer les coudes et maintenir le cap

Ce sont des années d'effort, où tête baissée, on serre les coudes, on « serre les boulons », on maintient le cap vers les vingt mille visiteurs. On avance doucement : quatre mille en 1991, neuf en 1992, treize en 1993. Nous avons été trop optimistes en croyant y arriver en trois ans. Il faudra attendre fin 1995 pour fêter enfin le but atteint.

Ce sont cinq années de croissance où il a fallu survivre aux déséquilibres de trésorerie, à un investissement qui atteindra au total 4,5 millions de francs (690 000 euros) financés par un emprunt de 1,2 million de francs (183 000 euros), 630 000 F (96 000 euros) de subvention et un autofinancement à hauteur de 2,7 millions de francs (411 000 euros). D'autres secteurs que le musée et le retraitement des eaux ont eu besoin d'investissements : agrandissement des bureaux (450 000 F – 68 600 euros) et outils de production (1 350 000 F – 205 800 euros). Bien au-delà de nos attentes, le chiffre

d'affaires passe de 3 millions à 5,5 millions de francs (457 000 euros€ à 838 000 euros), et tout cela avec des résultats annuels positifs, à hauteur moyenne de 6 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires du magasin passe de 600 000 F (91 500 euros) à 1,5 million de francs (228 700 euros), répondant à nos attentes de développer les activités sur place. La vente par correspondance progresse bien aussi, mais finalement, nous ne diminuons pas les ventes sur salons car nous en avons besoin pour l'équilibre annuel. Nous réorientons seulement nos destinations, choisissant en France et en Belgique les salons les plus adaptés à nos produits et à notre image.

Cette progression est portée par toute l'équipe qui, chacun dans son domaine, déploie au maximum ses potentialités, son énergie, sa générosité. Les compétences ont beaucoup progressé par nécessité en gestion, en commercial et en communication. Le trio Catherine, Simone et moi-même fonctionne au mieux pour promouvoir, gérer et faire fonctionner le musée. La nouvelle génération s'investit très professionnellement dans le développement de la production et du commercial. Sur le plan technique nous avons aussi passé un cap avec la maîtrise de la station d'épuration, la réalisation du spectacle de santons animés et l'évolution de l'atelier de tricotage.

Inutile de dire que dans cette période encore, on ne songe toujours pas à augmenter nos salaires. Nous sommes tous, toujours au salaire minimum, solidarité oblige, tout en ayant une part de la redistribution des bénéfices. Ces années-là, les résultats sont bons et les compléments amenés au salaire par la participation et l'intéressement sont de 18 à 20 % du salaire brut, amenant notre revenu brut aux environs de 7 500 F par mois (1 144 euros). Il aurait été difficile d'envisager un développement avec autant d'autofinancement en posant des exigences salariales. Notre but à tous est avant tout de réussir la croissance de l'entreprise et de développement du musée sans casse.

La mutualisation de la consommation permet à chacun de garder une qualité de vie supérieure à ce que serait son niveau de vie isolément. L'usage des véhicules, l'approvisionnement des repas, et



certains logements sont gérés en commun. Plus d'usage, moins de frais. Ce fonctionnement continue à apporter satisfaction. Il nécessite toujours un bon niveau de confiance entre les partenaires et une grande honnêteté. Aucun incident ne vient le remettre en cause. Il fait ses preuves dans la durée.

### Un choc pour le village

Le développement touristique est devenu un enjeu aux yeux des élus de la vallée de l'Eyrieux : ils créent un office de tourisme intercommunal auquel nous participons activement. Représentants des communes et professionnels y sont rassemblés pour promouvoir la destination : « Au cœur de l'Ardèche. »

Notre vallée étant la plus grande zone de concentration castanéicole en France, l'association des Amis de St-Pierre-ville, appuyée par la municipalité et le syndicat des producteurs de châtaignes crée une Maison du châtaignier au centre du village, afin de mettre en valeur et transmettre ce patrimoine local. Cette structure deviendra notre partenaire pour la promotion en direction des groupes. Nous organiserons ensemble les Journées du terroir, où les visiteurs feront les deux visites et déjeuneront chez le restaurateur local.

Si les élus sont maintenant conscients de cet enjeu, la population, elle, n'y est pas très bien préparée et c'est un réel choc de voir arriver dans son petit village du « bout du monde », trois cents cars par an et une quantité invraisemblable de voitures de toutes origines. Cet afflux de visiteurs suscite des réactions ambivalentes : d'une part une certaine fierté d'appartenir à un village qui sort de l'oubli pour devenir tout à coup attractif pour les urbains, les touristes, mais d'autre part aussi quelques sentiments mêlés d'inquiétude que St-Pierre-ville devienne un nouveau Vallon Pont d'Arc, ou de jalousie à l'égard de ces gens d'Ardelaine qui deviennent, tout à coup, dans l'imaginaire du voisinage, les « nouveaux riches » du village.

Nous faisons le « gros dos » et acceptons cette réalité comme naturelle. Il est vrai que nous bousculons un certain équilibre minimaliste certes, mais équilibre tout de même. Il faut attendre que ce

changement soit accepté, digéré et que chacun puisse en mesurer les avantages pour l'avenir du pays.

### L'équipe s'étoffe et se diversifie

Le développement des activités suppose des créations d'emplois et, à ce rythme, l'équipe a épuisé sa propre capacité de renouvellement. D'un ensemble homogène de quatorze salariés coopérateurs, coopté dans un réseau militant associatif et se réclamant d'une même culture du « faire ensemble », du partage des risques et du « travailler autrement », on va devoir passer à une autre dimension.

L'acte symbolique de ce changement est une prise de contact avec l'ANPE. Dans l'urgence, nous recherchons un salarié pour l'atelier confection literie. Notre interlocuteur comprend bien que nous souhaitons des personnes motivées, pour lesquelles ce travail sera choisi et non subi, mais elle ne dispose que de peu de moyens pour répondre à une telle demande. Nous recevons une dizaine de personnes qui nous demandent de « signer leur papier » en nous expliquant que le travail est trop loin de chez eux, ne correspond pas à ce qu'ils savent faire, etc. À St-Pierre-ville même, nous n'avons pas de candidat : toutes les femmes qui désirent travailler sont ou vont être embauchées à la maison de retraite.

Nous faisons des expériences plus ou moins heureuses en nous transformant, par nécessité, en « chef d'atelier », alors que nous avons toujours refusé d'entrer dans les rapports hiérarchiques du travail contraint. La formation des ouvriers dans les ateliers de confection conditionne à ne prendre aucune initiative, à être dans un rapport de soumission totale et à assurer des cadences maximales rythmées à la minute. Même l'accès aux toilettes est minuté ! Il n'est pas facile de sortir de ces habitudes quand on est formé à cela dès l'âge de 14 ans ! Nous restons dans une logique de contrat de courte durée. Nous voyons de près le risque de perdre notre âme, sacrifiée à la logique de croissance. Nous imputons cette difficulté à un problème de temps. Nous vivons les conséquences logiques



d'une accélération que ne peut assumer notre croissance, jusque-là « organique ».

Pourtant une jeune femme habitant un village voisin semble bien s'acclimater dans notre milieu. Devenir coopératrice ne l'intéresse pas, elle préfère en rester à un contrat de salariée. Néanmoins la confiance se construit, le partenariat est réel et elle a pris sa place dans notre équipe. Nous apprécions son positionnement qui nous laisse espérer d'autres collaborations positives avec des personnes dont les motivations peuvent être différentes des nôtres.

Nous sommes dans une région dans laquelle la coopération n'a pas d'histoire ni de référence. À Valence pourtant, on doit se souvenir de la célèbre coopérative de Boimondeau qui fabriquait des boîtiers de montres. Ailleurs, on se souvient de la Fraternelle à Saint-Claude ou du familistère de Godin à Guise où étaient fabriqués les célèbres poêles. En Ardèche certaines coopératives agricoles ont laissé derrière elles des déceptions. Il n'y a pas non plus, dans ce territoire, des habitudes d'entraide comme on peut les voir ailleurs.

### Filière et équité

Le développement par la diversification des secteurs serait plus simple si chaque activité de la filière était également considérée et valorisée économiquement.

Ardelaine a développé un secteur « amont » regroupant des activités de tonte, lavage et cardage des laines. Elle a structuré des ateliers de transformation en matelasserie, confection literie, tricotage et confection de vêtements. Sa commercialisation est maîtrisée par la vente directe sur place, sur foires et salons, et par correspondance. Maintenant, elle ouvre un volet culturel et touristique dont elle espère des retombées pour la commercialisation de ses produits sur place.

La logique filière paraît cohérente de l'extérieur, mais subit les inégalités de notre système économique : plus on est près de la matière première, plus la marge est faible et les métiers dévalorisés. On essaie d'y remédier en instaurant un prix d'achat des laines supérieur

au cours du marché et des salaires égaux. Il n'en reste pas moins que la tonte et le lavage sont des métiers pénibles physiquement et peu valorisés socialement. Le commercial est le métier le mieux valorisé et rentable économiquement. Il bénéficie en général d'un pouvoir sur les secteurs de production.

La création d'un secteur culturel aux côtés de la production sur le site a provoqué quelques inquiétudes. Allons-nous nous laisser séduire par l'aspect « valorisant » de l'accueil du public culturel ? Allons-nous sacrifier les impératifs et contraintes de production au développement touristique ?

Dix ans après, nous pouvons encore affirmer la conviction qu'Ardelaine n'a de sens que dans son ensemble. On peut s'en rendre compte chaque jour en écoutant les visiteurs : ce qui les intéresse chez Ardelaine, c'est cette capacité d'être présent d'amont en aval, de pouvoir avoir pour guide de musée le tondeur ou la confectionneuse, d'acheter un vêtement dont ils connaissent l'histoire et les acteurs. Dans la logique d'Ardelaine une personne peut produire dans un atelier et vendre dans la boutique ou sur les foires. Elle a la satisfaction d'aller au bout du produit et d'avoir un contact direct avec la clientèle.

Les rééquilibrages entre les tâches faciles et difficiles, valorisées et dévalorisées sont possibles. La plupart des coopérateurs d'Ardelaine jouent de la polyvalence transversale avec brio. Ils passent quelquefois de la bétonnière à la gestion financière, sont capables de mettre les mains dans le cambouis et d'enthousiasmer un groupe de visiteurs au musée, d'être aussi performants devant une surjeteuse que dans la vente des produits, etc.

Ils revendiquent la reconnaissance de leur capacité à faire, autant qu'à penser ou à parler. L'intelligence conceptuelle ne s'oppose pas à l'intelligence pratique et chaque métier de l'entreprise est reconnu comme l'élément d'un tout, comme on peut considérer chaque élément d'un corps vivant. Que serions-nous sans mains, sans pieds, sans oreilles, sans yeux, sans cervelle ?

## Un réseau se tisse

Cette période passée, très concentrée sur notre propre développement nous a laissé peu de temps pour participer à des rencontres et créer des contacts avec d'autres initiatives. Nous gardons des liens forts avec l'association du Viel Audon où, après le travail sur l'insertion sociale des jeunes, se développent maintenant des activités d'accueil pédagogique et de sensibilisation des enfants à l'environnement. Pourtant nous avons un réel besoin de faire de nouvelles rencontres, d'échanger notre expérience avec d'autres entreprises qui ont des démarches semblables ou des recherches dans un état d'esprit comparable. Mais où sont-ils ? que reste-t-il des élans des années 1970-1980 pour le « travailler autrement », les « alternatives », etc.

Nous prenons du temps pour participer à quelques réunions. Nous nous rapprochons du mouvement des Scop, bien que nous nous sentions loin de la culture des grandes Coopératives industrielles du mouvement. Nous avons plus d'affinités avec quelques Scop de dimension moyenne rencontrées dans les couloirs lors des congrès. Nous fréquentons les réseaux des initiatives en milieu rural, mais nous rencontrons essentiellement des structures qui valorisent la dimension individuelle ou familiale, très ancrées sur le « small is beautiful ».

Nous nous sentons plus proches des initiatives qu'on peut trouver dans le domaine associatif, dans celui de la coopération de consommation (Coop Bio), de la coopération agricole sous forme de Groupement agricole d'exploitation en commun (Gaec), de Coopérative d'usage de matériel agricole (Cuma), de SICA, ou de la coopération de production sous forme de Scop ou de Sociétés à participation ouvrière (Sapo) ou même de Sarl dans des démarches partenariales. Nous avons quelques amis dans ces structures. Nous participons aux rencontres organisées par le Réseau de l'économie alternative et solidaire (Réas), mais il nous paraît essentiel de créer des échanges entre expériences de terrain, ancrées dans la pratique. De contact en contact, rencontrant chez d'autres les mêmes motivations que les nôtres, nous créons le Réseau d'échanges et de

pratiques alternatives et solidaires (Repas). Le mot « Repas » est un clin d'œil à la convivialité qui nous est chère et le mot « Pratiques » dans cet intitulé n'est pas anodin.

Ce réseau se veut décentralisé. Il regroupe deux week-ends par an une vingtaine de participants, sur le site d'une des expériences en vue d'échanger sur des thèmes comme « la prise de décision », « la circulation de l'argent », « l'usure des équipes et de l'esprit fondateur », etc. C'est l'occasion de visiter des entreprises, de rencontrer d'autres « chercheurs explorateurs », qui se sont lancés dans des aventures tout aussi périlleuses mais réussies. On y rencontre Ambiance Bois, une scierie coopérative du Limousin ; le Vialaret, un Gaec de l'Aveyron qui élève, transforme et commercialise des volailles ; Oxalis, une association de pluri-actifs dans les Bauges ; Eurosylva, des professionnels de la gestion forestière ; Les Nouveaux Robinson, une coopérative de consommateurs d'alimentation biologique à Montreuil... Une grande bouffée d'oxygène, une ouverture et un partenariat des plus enrichissants. Un réseau d'une quinzaine d'entreprises aux activités très diverses qui ne cessera d'augmenter, montrant que les « initiatives de terrain » existent en France.

## Revenons à nos moutons

À l'assemblée générale de 1995, nous nous félicitons et trinquons à l'objectif atteint des vingt mille visiteurs au musée. Nous sommes fiers de nos résultats, nous ne regrettons pas nos efforts, mais nous affirmons aussi une nouvelle donnée : halte à la croissance, il faut stabiliser l'entreprise.

Nous essayons de réfléchir aux questions de taille.

Nous sommes maintenant une vingtaine de personnes à travailler. Nous avons conscience d'avoir largement dépassé nos objectifs de départ. Nous savons que dans l'économie classique on érige en principe une obligation de croissance à l'infini : « Qui n'avance pas recule ! ». Pourtant il ne nous semble pas viable de continuer à progresser à ce rythme.

Nous avons quelques indicateurs de fatigue et pensons qu'au-dessus d'un certain nombre de personnes, les rapports changent et qu'il y a des seuils au-delà desquels les relations simples et directes ne sont plus possibles, les conflits se cristallisent, les enjeux de pouvoir font perdre la tête, le lien n'est plus possible entre la production et le commerce, entre les opérateurs et les dirigeants.

Nous décidons de ralentir notre navire, d'essayer de lui faire prendre une vitesse de croisière, de le stabiliser à un équipage d'une vingtaine de personnes. C'est une nouvelle expérience qui commence.

## VII

### 1996 - 2001

## Le chantier du durable

Au courrier d'aujourd'hui, une lettre d'une société japonaise qui a des bureaux sur les Champs-Élysées. Elle nous demande nos conditions de prix en vue de commercialiser nos « gilets de berger ». Nous connaissons l'attrait qu'exerce sur les Japonais l'image d'une France rurale, verdoyante et traditionnelle. L'idée d'expédier nos « gilets de berger » au Japon nous paraît totalement saugrenue et nous mettons ce courrier dans un tiroir. Appel téléphonique d'une femme nous rappelant à l'ordre ! « Vous n'avez pas répondu à notre courrier, nous sommes très intéressés par vos produits ! », dit-elle d'un ton sec aux accents asiatiques. Il va falloir écrire noir sur blanc que nous ne sommes pas intéressés par l'export, ce que nous faisons dans les termes les plus simples et courtois. Le temps que le courrier parvienne à son destinataire et nous voyons dérouler sur notre fax des pages et des pages donnant la description de leur société, la photo du dirigeant et les résultats économiques depuis plusieurs années. Ils ont certainement cru que nous ne faisons pas confiance à leur société. Surpris, nous tardons à répondre mais un nouvel appel téléphonique nous rappelle à l'ordre : « Vous n'avez pas le droit de refuser de nous vendre vos produits ! » La femme est très en colère et veut parler au directeur général (qui avait une truelle à la main à ce moment-là...). Celui-ci joue son rôle à merveille. Il argumente et défend fermement sa position malgré l'acharnement de son interlocutrice qui rencontrait visiblement pour la première fois une entreprise française qui refuse de vendre au Japon !

## Quel est notre marché ?

Ce refus n'est ni un luxe, ni une impertinence gratuite, il est simplement le choix raisonnable de stabiliser l'entreprise dans l'équilibre qu'elle vient d'atteindre et d'éviter les risques d'externalisation. Son ambition n'est pas de développer les ateliers de production dans le sens habituel du travail à la minute, ni d'investir dans du matériel qui permette de « tirer les prix » les plus bas possible à l'export. Ardelaine préfère privilégier sa logique de travail en filière et ses engagements de proximité en intégrant la diversité des métiers de la laine petit à petit et en commercialisant le plus possible directement ses produits aux consommateurs.

Sur les foires et salons, en même temps, nous faisons l'expérience de la concurrence : des revendeurs viennent commercialiser des couettes en laine industrielles en pratiquant des prix inférieurs.

Les clients nous obligent à argumenter la différence de prix. Devons-nous payer moins cher la matière première ? Devons-nous industrialiser ou même délocaliser notre fabrication ? Après réflexion, nous choisissons de maintenir notre logique, sachant que la couette en laine mérite son prix dans le sens où c'est un article qui dure plus d'une dizaine d'années sans bouger. De même pour les matelas, nous voyons arriver les produits allemands à fort argumentaire écologique, beaucoup de latex, des lattes d'un nouveau style, etc. Nous savons que nous devons encore faire évoluer nos produits, mais la qualité de ceux que nous fabriquons a été largement démontrée et il n'y a pas de raison que nous nous soumettions à des effets de mode. Restons cependant vigilants.

Après une période de forte croissance et d'investissements lourds pour le développement, nous voulons éviter de fragiliser l'entreprise par une fuite en avant et choisissons d'ouvrir les chantiers de la durabilité en traitant les domaines de la qualité, de l'organisation, de la communication, de l'énergie, de l'équipe, et de la culture d'entreprise...

## En amont : qualité des laines, qualité de la relation aux éleveurs

La CRLSE, pour laquelle nous faisons la collecte des laines, a fait faillite en 1986, suite à l'effondrement du marché international des laines. Afin de conserver un lien de concertation entre tous les acteurs de la filière, nous avons créé l'Association de promotion de laines d'Ardèche et de la Drôme (Aplad) avec les syndicats ovins de la Drôme et de l'Ardèche, dont le siège était à St-Pierreville. Son rôle était d'être un intermédiaire entre les éleveurs et la Sicalaine de Mazamet qui leur achetait les laines. Nous assurions la collecte, facturions notre service et achetions à la Sica, les quantités et qualités de laines que nous choisissions à prix coûtant. Cet organisme avait l'avantage de réunir les intéressés autour de la table pour une action concertée. Malheureusement, l'administration fiscale a imposé en 1996 l'assujettissement à la TVA et l'impôt sur les sociétés à cette association. Ne pouvant assumer ces charges, elle a été dissoute en 1996.

À partir de ce moment-là, Ardelaine a traité directement avec les trois cent cinquante éleveurs qui lui fournissent la laine, sans concertation avec les organisations professionnelles. Rappelons que la laine étant considérée comme un produit industriel, les activités qui la concernent n'appartiennent pas au champ professionnel agricole (contrairement aux autres fibres animales comme le mohair, l'angora ou la soie). La Scop a travaillé depuis le début à créer un lien privilégié et de qualité avec les éleveurs. Elle a toujours regretté que le montant, qui représente les laines dans le revenu global de l'éleveur, ne soit pas suffisant pour le motiver à faire partie des associés de la coopérative. Elle a fondé son partenariat sur sa fiabilité, en assurant un service tonte chaque année aux éleveurs, ainsi que l'achat de leurs laines à un prix raisonnable, basé sur la qualité, relativement indépendant de la fluctuation des cours internationaux. Par exemple, en 1996 Ardelaine a payé une laine de qualité moyenne à 5,20 F (0,8 euro) le kilo alors que les cours étaient effondrés.

Il fallait faire prendre conscience aux éleveurs que la laine de leurs moutons avait des qualités, même si son prix ne les valorisait pas dans le marché international. L'enjeu était de leur donner une plus

value locale. Pour y réussir, il fallait en prendre soin et optimiser ses qualités. Un mouton avec une belle toison est aussi un mouton en bonne santé. La production de laine ne s'oppose en rien à la production de viande. Un des arguments a été d'encourager les éleveurs à faire l'expérience par eux-mêmes des qualités de leurs laines en les encourageant à consommer les produits finis.

Dans cette intention, Ardelaine a proposé un paiement revalorisé sous forme de bons d'achat : par exemple, en 1996, un éleveur qui avait cent kilos de laine de qualité moyenne pouvait recevoir 520 F (79 euros) ou bien transformer ce montant en une valeur de 920 F (140 euros) de bons d'achat pour l'acquisition de produits Ardelaine. Ce choix est libre et peut être remis en cause chaque année. Ainsi de nombreux éleveurs se sont équipés en literie et vêtements de laine et en ont fait profiter leurs familles en vantant leurs mérites. Ces bons d'achat ont représenté jusqu'à 48 % des achats des laines en 1996.

La contrepartie de ce supplément de valeur est de fournir à Ardelaine une laine de qualité, indemne de traitement chimique. Lorsque nous avons démarré la tonte, nous avons vu avec effarement les éleveurs doucher les moutons au Lindane, dans un but sanitaire. Nous avons mené une campagne contre ces traitements, aujourd'hui totalement interdits en raison de leur nuisance sur l'environnement. À présent, nous demandons aux éleveurs d'adhérer à notre charte de qualité, assurant que les toisons ne sont traitées à l'aide d'aucun antiparasitaire toxique, à base de produits organo-chlorés ou organo-phosphorés. Des produits de remplacement, d'origine végétale, à faible rémanence sont autorisés. Heureusement, nous sommes dans une région où les conditions d'élevage ne sont pas intensives, les troupeaux sont de petite taille et peu traités, et nos préconisations peuvent être suivies.

Les éleveurs font chaque année un accueil d'une grande convivialité aux tondeurs : la table est offerte et sur le chantier, la solidarité dans l'effort est de mise. En retour, Ardelaine organise chaque année au mois d'août, un méchoui des tondailles où jusqu'à deux cents personnes se retrouvent autour des moutons, cette fois grillés, avec des animations, spectacles, etc.

## La qualité tout au long de la filière

On choisira d'investir, durant ces cinq années-là, dans l'amélioration des ateliers, la laverie de laine et le matériel de cardage. On achète un séchoir, des « ouvreuses » qui aèrent et dépoussièrent mieux la laine, on améliore encore notre station de retraitement des eaux usées en créant de nouveaux bassins. On réalise une station de phyto-épuration supplémentaire pour retraiter des eaux finales de rinçage en creusant un canal de quatre-vingts mètres de long contenant douze bassins, parsemés de plantes aquatiques. La mise aux normes devient prioritaire. On installe des protections homologuées sur les machines, on reprend petit à petit l'installation électrique et l'on se met à jour avec les administrations de tutelle.

Le propriétaire du hangar dans lequel on stockait nos laines souhaite récupérer son bâtiment pour y créer un garage. La difficulté à trouver des locaux adaptés, proches et accessibles, nous amène à envisager la construction d'un nouveau hangar sur le site. Ce bâtiment est conçu pour contenir le stock de laines brutes au sous-sol et à l'étage abriter deux locaux, un pour le stock de produits finis et l'autre pour la finition des sommiers. Ne pouvant bénéficier d'aucune aide pour cet investissement peu créateur d'emplois, nous le finançons par un emprunt de 650 000 F (99 000 euros). Le bâtiment reviendra à 1 million de francs en tout (152 000 euros). Des améliorations seront apportées par ailleurs à l'aménagement des abords et au parking des visiteurs.

Dans chaque secteur d'activité, on cherche à progresser techniquement, par des stages de formation en technologie textile réalisés en externe ou en interne. Tanja Wolf et Meriem Fradj, les responsables de l'atelier vêtements, approfondissent les techniques de patronage, confection, modélisme et bonneterie. Elles se rapprochent des milieux professionnels en créant des contacts sur Roanne.

Dans cette capitale du textile, notre démarche surprend mais intéresse aussi. Face à la crise (huit mille emplois perdus à cause des délocalisations), on est ouvert à toute innovation, et un tricoteur nous fera bénéficier de ses compétences et de son réseau de rela-



tions professionnelles. Dans d'autres domaines, Catherine Chambron, désormais cogérante, avec Gérard, a développé ses compétences dans le domaine juridique, financier, etc.

Chaque produit de la gamme est repris dans une perspective d'amélioration en qualité et en technique de production. L'amélioration de la productivité est envisagée en vue de réaliser les articles dans les meilleures conditions possibles en optimisant leur coût pour le consommateur, sans pour autant sacrifier la qualité de vie des producteurs.

### Le chantier de l'organisation

Ardelaine est une entreprise complexe : elle exerce des métiers très différents dont certains sont saisonniers, d'autres permanents et d'autres ponctuels. Chaque secteur professionnel a organisé son fonctionnement en articulant professionnalisme et polyvalence. Les tondeurs se sont renouvelés et succédé. Ce travail saisonnier (de mars à juin) est exigeant physiquement et difficile à maintenir dans le cadre du salariat. Certains ont arrêté, d'autres se sont mis à leur compte. L'important pour Ardelaine est de pouvoir assurer la continuité du service tonte et collecte auprès des trois cents éleveurs concernés. Julien Valade partage son année entre trois métiers, tondeur de moutons, laveur de laines et guide de musée :

**Tondre les « moutènes », laver la laine et ensuite la vendre, puis faire des visites pour en parler... Le fait d'être sur plusieurs étapes dans le même domaine m'a permis d'acquérir plus de compétences et de comprendre qu'une activité existe parce qu'il y en a d'autres...**

Pierre Tissier organise la collecte des laines brutes, le lavage, le cardage et le fonctionnement de la station d'épuration avec son équipe. Après avoir remonté (et souvent réparé...) la presse, l'essoreuse, le séchoir, les cardeuses, il perfectionne le dépoussiérage et le transport de matière dans des tuyaux ventilés. Son prochain objectif est la mise en route d'une filature complète. Lui aussi, aime

le contact avec les visiteurs et leur parle avec passion de son métier lorsqu'il les guide dans le musée.

Les ateliers de transformation et la commercialisation sont portés par les deuxième et troisième générations d'Ardelaine : Nathalie Tironneau et Nathalie Curtenat gèrent les ateliers literie où travaillent cinq autres personnes, et Françoise Milani les actions commerciales extérieures tout en consacrant le printemps et l'été au musée.

À Valence, Tanja et Meriem ont stabilisé l'organisation de leur atelier de tricotage et confection : elles consacrent un mois à la création des nouveaux modèles, six mois de production intense, aidées par deux autres personnes et passent le reste de leur temps de travail au commercial sur les salons ou au magasin. Par ailleurs, elles poursuivent les actions associatives d'animation du quartier de la Zup avec les habitants : elles jardinent les bacs à fleurs (qui n'avaient plus vu de fleurs depuis longtemps) avec les enfants et ont réussi à monter, en partenariat avec la municipalité, un projet de jardins familiaux en pied d'immeuble avec un groupe de locataires.

Simone Tissier gère l'organisation du musée et la formation des guides. Les fluctuations mensuelles du nombre des visiteurs nécessitent une organisation très souple. Un employé est permanent, un autre à mi-temps et en période estivale, des saisonniers sont embauchés et formés. Une dizaine de personnes dans l'entreprise peuvent être sollicitées pour faire des visites les jours de pointe. Pour faciliter cette polyvalence, on envisage de réintégrer l'activité du musée dans la structure d'Ardelaine au terme de la convention qui les lie.

Au secteur administratif, Catherine, aidée de deux secrétaires et d'un informaticien à temps partiel organise la facturation, saisie des ventes, gestion de fichiers et comptabilité. Quant à moi, je fais le secrétariat général, la communication, la réalisation du catalogue de vente par correspondance et le montage de dossiers pour les projets de développement.

Gérard, en dehors de ses responsabilités de gérant, continue à œuvrer dans le domaine du bâtiment et de l'aménagement du site,

aidé à mi-temps par Frédéric, un partenaire de la période pionnière revenu travailler ici. Par ailleurs, il consacre son temps aux projets de développement, et à la représentation dans les instances de la coopération et du développement local. Il est par ailleurs membre du Comité environnement de la Fondation de France, qui nous avait soutenus à nos débuts.

Pierre Vidal assure à mi-temps les installations et la maintenance en électricité. Éleveur pendant l'autre mi-temps, il maintient un petit troupeau à la disposition des groupes scolaires pour lesquels il fait des démonstrations de tonte et une animation sur l'élevage.

Qui va faire telle ou telle foire, qui va tenir la permanence du magasin ce week-end, Untel est malade, qui va le remplacer pour faire la visite du musée ? L'organisation et la gestion des ressources humaines deviennent un art majeur pour permettre à cette équipe d'une vingtaine de personnes de fonctionner dans de bonnes conditions. La concertation est essentielle, la tempérance, l'écoute, la capacité de synthèse et la stratégie d'anticipation sont devenues des qualités précieuses que chacun exerce au mieux pour la réussite de tous et la qualité du travail effectué.

Chaque équipe, chaque secteur a une grande autonomie pour gérer son fonctionnement. Des réunions de secteur ont lieu chaque fois qu'il faut prendre une décision importante ou organiser un planning en phase avec les contraintes des autres secteurs. Catherine et Gérard, les gérants, y participent souvent pour apporter leur éclairage global sur la stratégie d'entreprise et les aspects financiers. Des réunions coopératives regroupent tous les coopérateurs salariés pour faire le point une fois par trimestre et l'assemblée générale tous les associés une fois par an.

L'assemblée générale est un moment fort de la vie de l'entreprise : c'est l'occasion de réunir tous les coopérateurs, salariés ou non, pour faire le point sur les résultats de chaque secteur et avoir la vision globale pour anticiper l'avenir et prendre les décisions d'orientation appropriées. C'est aussi un moment très festif où, après la rigueur des comptes, salariés non coopérateurs, voisins et amis viennent fêter l'année écoulée. On n'échappe pas au traditionnel concours de truffes en chocolat et les talents d'acteurs et

de clowns ont l'occasion de s'exprimer lors du traditionnel défilé de mode humoristique, etc., où l'actualité d'Ardelaine est mise en scène avec humour.

### Le chantier de la communication

Approfondir le regard sur notre identité pour mieux la communiquer devient un enjeu important. Qui sommes-nous aujourd'hui à cette étape de notre parcours ? Nous avons acquis une certaine notoriété par notre présence durable et forte dans les salons présentant les produits écologiques, nous avons une notoriété non moins importante maintenant dans notre département en tant que site touristique original. Nos démarches Écologie et Développement local se complètent bien mais nous savons qu'elles peuvent aussi diverger : nous avons réfléchi aux possibilités d'ouvrir notre catalogue de vente par correspondance à des produits écologiques complémentaires issus d'Allemagne ou d'Égypte... Nous avons la structure, un fichier solide, mais pour le moment nous préférons garder notre identité liée au territoire en opposition à une économie mondialisée et opaque où l'on ne sait jamais d'où vient la matière première, où, par qui, comment, elle est transformée et financée. Nous affirmons notre maîtrise, notre présence et notre compétence à chaque niveau de la transformation. Nous sommes des gens de métier et non des commerciaux prédateurs à l'affût de la meilleure plus-value à faire sur un produit anonyme, face au « client roi », future proie.

**À l'heure où l'agriculture biologique s'industrialise et se mondialise, où le commerce des produits bios est repris par la grande distribution et risque d'être intégré, nous privilégions la connexion et la transparence des acteurs conséquents tout au long de la filière.**

Pour ce qui est de notre identité coopérative, nous continuons à rechercher et à rencontrer des entreprises de cette mouvance pour enrichir notre réseau. Il y a quelques années nous étions allés au

Québec rencontrer des projets alternatifs. Nous nous tournons maintenant vers l'Europe où nous rencontrons le Centre for Alternative Technology au Pays-de-Galles, le Mouvement des coopératives italiennes et en particulier la MAG et la CA Verde à Vérone, en Italie, Nous allons à la rencontre du Finkhof, notre homologue sur le travail de la laine en Allemagne. Ces entreprises ont pris une certaine ampleur. Leur évolution nous aide à réfléchir sur la nôtre. Les équipes ont souvent vécu des conflits assez durs. L'esprit fondateur est difficile à maintenir, soit à cause des contraintes économiques, soit par l'évolution du recrutement qui s'oriente plus sur la compétence que sur les motivations culturelles. Dans notre région, nous cherchons aussi à rencontrer d'autres Scop de notre dimension qui ont des démarches originales. Nous allons voir la Cité de la création à Lyon qui réalise des fresques murales et la Scop Tofouli qui fabrique des aliments cuisinés à base de soja. Nous y allons en équipe. Nous sommes très bien accueillis. Ces rencontres sont enrichissantes dans la mesure où elles nous aident à prendre du recul sur nos problématiques et nous présentent d'autres approches, d'autres formes d'organisation. Nous continuons aussi à participer activement aux rencontres du réseau Repas où nous trouvons l'intérêt d'une réflexion approfondie. De nouvelles entreprises participent à ces rencontres et le réseau s'agrandit. Un chercheur et militant coopératif, J.-F. Draperi, y participe et apporte une dimension historique à nos débats.

### **Le chantier de l'énergie**

Les nouveaux bâtiments construits nous amènent à réfléchir au choix le plus approprié pour leur système de chauffage. Dans les autres bâtiments on utilise l'énergie de la microcentrale hydro-électrique mais elle ne sera pas suffisante pour les nouveaux locaux. La région Rhône-Alpes a une politique d'aide en faveur de l'utilisation du « bois-énergie ». Avec son soutien et celui de l'ADEME, nous faisons faire une étude. Celle-ci prend en compte toute la gestion énergétique du site. Elle propose de mettre en place une chaudière

de 200 kw qui assurerait l'ensemble du chauffage pour tous les bâtiments et d'utiliser l'électricité de la microcentrale pour d'autres usages plus appropriés. La chaudière serait alimentée par des copeaux de bois fournis par une petite entreprise locale. Le pays est très boisé et la production de copeaux est une bonne valorisation des déchets de l'entretien des forêts. Elle contribue à la lutte contre l'incendie tout en fournissant le carburant pour chauffer les habitants. Toujours sensibles à la valorisation des ressources locales pour la création d'activités, nous commençons à imaginer la possibilité d'induire des activités liées à la forêt. L'investissement à réaliser selon l'étude est de 1 200 000 F (183 000 euros). Il est subventionné en partie, et amène le coût pour Ardelaine à 800 000 F (123 000 euros). Il nous semble difficile dans cette période de faire cet investissement d'un seul coup alors que d'autres besoins vitaux à l'entreprise sont encore prioritaires. Nous retarderons ce projet et nous faisons le choix d'une approche par tranches, en progressant petit à petit.

### **Les mutations de l'équipe**

Pour les plus anciens qui ont maintenant entre 48 et 58 ans, le partenariat a bientôt une trentaine d'années. Nous sommes conscients que cette durabilité a un caractère exceptionnel. Il se trouve que nous avons pu, jusqu'à présent, assumer sans rupture majeure les difficultés rencontrées, celles que la vie a mises sur notre chemin et celles auxquelles notre projet nous a confrontés. Nos relations restent confiantes. Nous sommes encore complémentaires, chacun dans notre discipline spécifique et assumons nos différences. Cette première génération a été relayée par la seconde qui, depuis dix à quinze ans, a pris en charge le commercial et la gestion des différents ateliers de production. Ils ont entre 30 et 40 ans. Cette génération a dû assumer les départs de partenaires qui ont décidé de passer à autre chose pour des raisons de vie personnelle ou professionnelle. Ils possédaient des compétences difficiles à remplacer, en tonte, informatique et commercial. Les séparations se règlent fi-

nancièrement et juridiquement dans le cadre de l'entreprise – rappelons que l'argent capitalisé dans l'entreprise par la participation est libérable immédiatement lorsqu'on la quitte et celui du capital est libérable au maximum sur cinq ans –, mais elles peuvent être douloureuses sur le plan affectif, emportant avec elles des tranches de vie et d'aventure commune. La vie est mouvement, et chacun doit pouvoir évoluer librement dans son parcours. C'est le sort de toute entreprise que de devoir gérer au mieux les entrées et sorties des personnes dans les équipes.

Les rapports entre les deux générations ne sont pas toujours simples. Les différences d'âge augmentent et obligent à une certaine distance relationnelle afin que chacun puisse s'exprimer et prendre des initiatives.

Simone Tissier en parle :

**À un moment je niais un peu le problème des générations, en fait c'est une aberration car il existe réellement. Quelquefois, les jeunes nous disent : « Moi, je n'étais pas là au départ, j'ai pris le train en marche... » Mais tout est tout le temps à construire, tout le temps à faire, donc c'est certainement un groupe différent de celui du départ, mais il a des forces aussi et ils se sont créé une histoire ensemble. Ce n'est pas la même chose que nous, l'histoire ne part pas du même endroit, mais il se crée des liens qui me semblent être des liens de qualité, qui ont un lendemain et qui ne sont pas juste pour travailler ensemble. Ils sont pionniers à leur façon, l'entreprise est tellement originale.**

Les nouveaux recrutements de cette période sont beaucoup faits de contrats à durée déterminée (CDD) pour répondre aux besoins saisonniers ou même à la demande ponctuelle de travail par des jeunes qui ne souhaitent pas se « fixer ». Parmi les contrats à durée indéterminée (CDI), la plupart ne se sentent pas concernés au départ par la démarche coopérative. Ils ou elles ont souhaité rester dans une relation purement salariale. Le côtoiement est bien vécu des deux côtés, mais il oblige à se questionner sur le rôle spécifique que jouent les coopérateurs dans l'entreprise : par leur investisse-

ment personnel important et par leur position dans l'histoire, ils jouent des rôles de cadres. Si parfois ils ont les compétences et le bon positionnement pour en assumer les responsabilités, on ne peut pas dire qu'on devient cadre parce qu'on a une part de capital dans l'entreprise. Par ailleurs, la compétence et la fiabilité des salariés non coopérateurs ne leur interdisent pas de prendre des responsabilités dans la structure. Ces réflexions nous obligent à rester vigilants à ne pas créer ni de confusion de rôles ni de fossés entre les statuts différents. La coopération pour un objectif commun peut exister entre des personnes aux motivations différentes. Le choix d'Ardelaine a toujours été de respecter la diversité des motivations et la mixité sociale de son équipe.

Suzy Crouzet :

**Je suis venue travailler ici parce que c'était un choix par rapport au lieu et à l'activité. Moi, j'ai un enfant et je ne veux pas partir de trop bonne heure le matin de chez moi. Ici, j'apprécie qu'on ne soit pas dans un rapport classique employeur/employé. Le travail est varié, c'est bien, on est polyvalent, on s'intéresse un peu à tout et il est possible de moduler l'emploi du temps d'un jour pour le lendemain, ce qui est très important pour moi.**

Nathalie Curtenat :

**Je ne pense pas que c'est l'activité en tant que telle qui m'a fait choisir de venir travailler à Ardelaine. J'avais pas mal d'utopie sur une autre façon de concevoir les relations dans le travail, puisque le travail prend beaucoup de temps dans la vie. De plus l'engagement que je prends dans mon travail se transforme en une solidarité avec les mêmes gens en dehors du travail. Je le vis un peu comme le paysan ou l'artisan où les frontières pour lui, entre son travail et sa vie familiale sont très floues.**

Stéphane Malleval :

**Étant originaire de St-Pierreville, j'ai vu l'évolution d'Ardelaine depuis le début. Je venais jouer avec les enfants sur le**

site où une effervescence au quotidien dégagait un enthousiasme particulier. C'est pour ce même enthousiasme, et un dynamisme créateur et respectueux à la fois, que plus tard, j'ai choisi de m'investir dans la Scop, ce qui était en accord avec mon choix de vivre à St-Pierreville, tout en restant disponible pour d'autres activités comme le corps des sapeurs pompiers où la plupart des interventions sont pendant mes heures de travail.

Touef Sanaa :

Depuis l'âge de 14 ans, je travaille dans la confection, d'abord en alternance avec l'école, puis comme salariée. Embauchée d'abord à mi-temps chez Ardelaine, je cherche à y rester à plein temps si possible parce qu'ici, c'est pas pareil. Ça paraît rien, mais ici on te fait confiance, et ça change tout !

### Le chantier de la culture d'entreprise

À l'issue d'un débat sur l'« usure des équipes » et la « dérive » du sens initial lors des rencontres du réseau Repas, certains ont posé la question suivante : comment élargir et pérenniser l'esprit initial de nos projets si le recrutement n'est fait que sur des critères de compétences dans le champ du marché du travail ou encore des critères de proximité géographique ? On observe que les équipes qui durent sans affronter des conflits trop destructeurs ont une attention particulière aux affinités non pas affectives, mais plutôt culturelles dans un certain rapport au travail.

La question se pose de savoir où se transmettent cet esprit de coopération, ces pratiques d'équipe où initiative et responsabilité se conjuguent avec solidarité. On est obligé de constater que l'ensemble de la formation initiale des citoyens est fondé plutôt sur la performance individuelle, la compétition et l'obéissance. Où voit-on semer des germes de cette autre culture du rapport entre les hommes, faite de performances collectives, de coopération de sens de l'initiative et de l'autonomie de pensée ? Certains l'ont vécue

dans les mouvements d'éducation populaire, aujourd'hui en perte de vitesse par rapport aux loisirs de consommation.

Souvent sollicitées pour des demandes de stages, une dizaine d'entreprises du réseau Repas ont pensé qu'il était peut-être de leur devoir de témoigner de leur culture auprès de la jeunesse d'aujourd'hui, pour laquelle la notion de travail est en pleine remise en cause. Elles ont alors imaginé de proposer un « compagnonnage » sous forme de séjours au sein de leurs structures. Un accompagnement et des démarches pédagogiques ont été élaborés au sein d'un comité de pilotage. Le premier compagnonnage est lancé en 1997 avec le soutien d'une mesure expérimentale de la formation professionnelle de la Région Rhône-Alpes. Il permet à des personnes en questionnement sur leur parcours professionnel de côtoyer des entreprises qui fonctionnent et d'expérimenter par elles-mêmes des situations de coopération avec les autres compagnons. Le contenu de la démarche et les premières années de cette expérimentation sont exposés dans un ouvrage publié en 2002 aux éditions Charles-Léopold Mayer, *Quand l'entreprise apprend à vivre*. Si le compagnonnage est utile aux compagnons, il fait progresser aussi l'entreprise elle-même qui, à travers le rôle pédagogique des tuteurs, est obligée de se questionner sur elle-même et de formaliser les concepts qu'elle transmet. Les échanges entre les tuteurs au sein du comité de pilotage sont aussi très riches et permettent à chacun d'ouvrir la réflexion et le dialogue au-delà de sa propre équipe professionnelle.

### La réduction du temps de travail

Nous sommes en 1999. Comme tout le secteur textile (secteur sinistré en France) nous avons bénéficié d'une réduction de charges sur les bas salaires depuis quelques années. Cette mesure nous avait donné une certaine aisance, réduit notre masse salariale et nous avait encouragés à embaucher. Aujourd'hui elle est remise en cause par l'Europe qui conteste le fait qu'un secteur professionnel soit favorisé au détriment des autres. Personne n'ignore pourtant



les problèmes spécifiques des activités textiles, très exigeantes en main-d'œuvre mais aussi créatrices d'emplois.

Par ailleurs la loi sur la réduction du temps de travail (RTT) vient de sortir. Tous les salariés vont passer aux « 35 heures » d'ici 2002 et toutes les entreprises de plus de vingt salariés dès janvier 2000. Ceux qui devanceront ces dates auront droit à certains avantages. Nous sommes vingt salariés et l'entreprise a tout intérêt à bénéficier des avantages attribués à ceux qui devancent l'obligation pour atténuer les conséquences de l'arrêt des avantages liés à l'accord textile initial. Nous en faisons l'étude avec les services de l'union régionale des Scop Effectivement, cette mesure permet à l'entreprise de garder son équilibre, mais que va-t-elle modifier par ailleurs ?

Passer de 39 heures par semaine à 35 heures est certainement très intéressant pour le salarié, la mère de famille, celui qui est passionné par tel ou tel loisir, celui qui subit un travail pénible... Mais dans notre domaine bien particulier, c'est comme si l'on demandait au paysan, au commerçant, au médecin, à l'hôtelier, à l'artisan de faire 35 heures par semaine... Les travaux comme la tonte, la vente sur les foires, la saison touristique l'été sont difficiles à organiser en 35 heures par semaine. La complexité des plannings n'en fait que redoubler.

Les coopérateurs continuent à avoir une souplesse et une disponibilité en fonction des besoins du travail parfois difficiles à anticiper : il y a en moyenne cent cinquante personnes par jour au musée l'été ; un orage vient à éclater, et c'est entre trois et quatre cents personnes qu'il faut accueillir le mieux possible. Le salon de Marjolaine à Paris est notre plus grand salon : nous devons être huit vendeurs disponibles, mais comment faut-il compter les heures de voyage, les journées de vente qui commencent à 10 heures et finissent à 22 heures 30 en sachant que nous prenons un certain nombre de pauses, mais sur le lieu de travail ? Les éleveurs de moutons ne sont disponibles que le soir, souvent après 20 heures ou même avant 8 heures le matin, comment compter la permanence téléphonique que nous devons assurer pour être à leur service ? La tonte d'un troupeau doit être faite dans la journée et c'est un

travail payé à la bête tondu, comment l'intégrer dans le salariat à 35 heures par semaine ? Les Hollandais, nombreux dans la région, n'ont pas les mêmes horaires de repas que nous, ils viennent au magasin à 13 heures... Mille et une situations sont ingérables dans un cadre trop strict et nous sommes obligés de reconsidérer notre organisation. Si nous nous mesurons au temps avec un degré de liberté à travers notre organisation concertée, maintenant le temps nous mesure.

Le décalage, moins visible auparavant, entre les tâches fixes comme la production ou l'administratif et les tâches variables comme le commercial extérieur, la tonte, le musée et les activités dans les périodes touristiques s'accroît. Ce décalage se superpose souvent au statut de salarié d'un côté et de coopérateur salarié de l'autre. Pourrons-nous maintenir le même dynamisme et la même disponibilité à notre clientèle dans ce nouveau cadre ? Ne risque-t-on pas de creuser un fossé entre les deux catégories de personnel ? L'annualisation du temps de travail est-elle une réponse adaptée ? Devons-nous sacrifier la souplesse de notre disponibilité à la clientèle au temps mécanique ? Beaucoup de questions mais encore peu de réponses !

### **Prendre du recul sans reculer...**

Au musée, si en 1997 nous avons eu vingt deux mille visiteurs dans l'année, la courbe ascendante semble avoir terminé sa croissance : nous sommes passés à vingt mille visiteurs et même légèrement en dessous. Il est naturel qu'au bout de dix ans l'exposition, qui a été vue par cent quatre-vingt mille visiteurs, ne fasse plus partie de l'attrait de la nouveauté au moins pour la clientèle régionale. Nous avons un choix à faire : laisser se stabiliser à la baisse une exposition, qui va s'user localement tout en restant encore attirante pour la clientèle estivale et de passage, ou bien lancer un nouveau projet. Nous faisons une enquête auprès des visiteurs : Êtes-vous satisfaits, qu'est-ce qui vous manque, qu'est-ce que vous souhaiteriez voir d'autre ? Ils sont unanimes : « Les machines », « Les ateliers ».

On comprend bien leur demande, mais les normes exigées pour l'accueil du public sont incompatibles avec la visite des ateliers ou bien il nous faut recréer entièrement des ateliers : portes coupe-feu, circulation des personnes handicapées, tout de plain-pied... Bref, déménager et construire un hangar industriel dans la plaine ! Il nous paraît toutefois intéressant de développer une nouvelle visite sur le thème de la mécanisation, l'industrialisation du travail de la laine, thème qui n'est pas du tout développé dans la première visite. Il nous paraît aussi important de travailler sur l'histoire industrielle locale. Nous confions à Sylvette Béraud-Williams, ethnologue ardéchoise, un travail de recherche dans les archives régionales. Pour notre part, Gérard et moi travaillons à la conception d'une nouvelle visite. Nous sommes soutenus dans ce travail par l'Europe, dans le cadre du Programme de développement rural.



*Assemblée générale*

### **Le chantier du développement local est global**

Développer de nouveaux projets n'est pas sans déplaire à l'équipe d'Ardelaine, forte de son expérience, de ses compétences et toujours pleine de dynamisme et de créativité mais elle est consciente

aussi que son dynamisme propre ne suffit pas. Le développement ne peut se faire qu'à travers un ensemble de services, une synergie d'activités qui doivent marcher ensemble. Dans le domaine du tourisme, elle a tissé des liens à travers les structures départementales et intercommunales, les offices de Tourisme, les autres sites du département, les structures d'hébergement, etc.

Quelques nouveaux facteurs posent question. Au recensement de 1999 on constate que le canton a encore perdu 254 habitants. Si l'on considère la courbe de la population depuis le début du siècle, on est obligé de constater que la population n'a fait que baisser, et que, même si la courbe est moins abrupte, elle diminue encore aujourd'hui. La plus grosse entreprise textile dépose le bilan dans le bourg voisin et licencie 70 ouvriers. St-Pierreville, qui avait progressé au recensement de 1990, est passée de 528 à 504 habitants. Pourtant de nouveaux venus s'installent et achètent les maisons mais ils ne sont pas suffisamment nombreux pour compenser le solde naturel. La population âgée disparaît peu à peu. Ceux qui achètent les maisons actuellement sont en majorité de jeunes retraités. Le maintien des écoles et des services peut devenir problématique.

Alors que nous imaginons la création d'une nouvelle visite de musée, nous apprenons que le restaurateur du village souhaite réduire son activité et qu'il ne veut plus recevoir les groupes cette année ! Cette nouvelle est inquiétante pour nous et pour la Maison du châtaignier car la clientèle de groupe est importante au printemps et en automne. Il nous faut absolument trouver une solution provisoire dès le printemps 2001. La municipalité va nous y aider en nous louant une salle et le restaurateur d'un village voisin nous y livrera les repas. La nécessité de créer un nouveau lieu de restauration s'impose.

Nos efforts pour le développement local ne peuvent réussir que s'ils sont relayés par tout l'environnement. Nous ne pouvons embaucher que s'il y a des logements et des écoles, nous ne pourrions faire venir des visiteurs dans cette région que s'ils sont bien accueillis et qu'ils trouvent les services dont ils ont besoin (hébergement, restauration, pompe à essence, téléphone mobile...). Des efforts très

importants ont été faits pour les zones en difficulté par l'Europe et la Région, mais il faut constater qu'il y a plus de candidats pour piloter et accompagner les projets que pour en avoir l'initiative. Les candidats à l'action ne sont pas nombreux, les prix de l'immobilier sont dissuasifs, l'accès au foncier est bloqué... Et certains, qui sous-évaluent les coûts de la surconcentration urbaine, osent même titrer dans la presse : « Osons le désert », sous prétexte que l'entretien du territoire rural devient « trop coûteux » pour la collectivité.

Il semble que la nécessaire stratégie d'ensemble pour le développement rural soit difficile à réaliser.

### Les rouages d'un deuxième musée

L'étude pour la réalisation d'un nouveau musée, faisant suite aux thématiques du premier est terminée. Si la première visite traite de l'histoire du mouton et des techniques du travail de la laine par les méthodes manuelles (tonte aux forces, filage aux fuseaux et rouets, feutrage, tricotage et tissage manuel), la nouvelle visite présentera le processus de passage de la dimension domestique et villageoise à l'échelle industrielle en abordant les facteurs déterminants de la « proto-industrie » des XVIIIe et XIXe siècles.

Parmi ceux-ci la maîtrise de l'énergie, le passage du travail domestique à la manufacture et les inventions des premières machines. Les recherches de Sylvette ont été fructueuses en documents sur l'histoire du travail de la laine dans la région et en particulier sur la description des manufactures de laine à Annonay, à Viviers, à Aubenas... Les documents laissés par les inspecteurs des manufactures du Languedoc sont très riches de descriptions précises et passionnantes. Pour notre part, Gérard et moi-même avons étudié les questions relatives à la maîtrise de l'énergie et aux inventeurs. Pour cela, nous avons fait un voyage au Royaume-Uni qui est le berceau de l'industrialisation du secteur textile et dont plusieurs musées sont les témoins. Nous sommes allés visiter les musées du textile en Hollande à l'histoire lainière également importante.

Nous avons accumulé par ailleurs une documentation importante sur tous les écrits relatifs au thème de la proto-industrie à cette époque.

Le Comité d'étude du parc naturel régional des Monts d'Ardèche, récemment créé, a accepté de soutenir la réalisation de l'exposition à travers des fonds européens (Leader 2) cofinancés par la région Rhône-Alpes. Nous apprécions la reconnaissance enfin acquise pour nos projets !

La réalisation se fera en 2001 et se poursuivra en 2002. Nous faisons le choix d'installer cette nouvelle visite dans les locaux de l'ancienne filature de laine. Ainsi nous pouvons remettre en valeur la roue hydraulique d'origine et les engrenages qui entraînaient les anciennes machines. Nous réaliserons cinq salles d'exposition : une consacrée à la maîtrise de l'énergie où l'on verra tourner la roue hydraulique, une autre où l'on verra la maquette animée d'une manufacture du XVIIIe siècle réalisée d'après l'Encyclopédie de Diderot et D'Alembert, une autre consacrée aux inventions des premières machines et une dernière présentant les machines en action. Nous terminons par la présentation d'un film consacré à la problématique du développement local passée et actuelle.

Pour cette réalisation, nous ferons appel à de nombreux prestataires : réalisateur, artistes indépendants de l'équipe de Folimage à Valence, maçons, menuisiers... Gérard consacra presque une année dans une partie de l'atelier menuiserie à réaliser la maquette de la manufacture du XVIIIe dans les moindres détails ainsi que la reproduction de la première machine à filer. L'ambition finale est de pouvoir animer la manufacture. Le montant total de l'investissement atteindra 175 000 euros soutenu à hauteur de 97 600 euros par les fonds de la Région et de l'Europe.

L'ambition de ce nouveau projet est de transmettre l'histoire passionnante de cette époque mal connue, qui porte les fondements de notre civilisation industrielle sur laquelle on s'interroge aujourd'hui. L'objectif est aussi de dynamiser le flux de visiteurs sur le site afin de continuer à développer les ventes sur place. Mais pour que les ventes se développent, il faut que l'organisation de l'entreprise et les outils de production soient à la hauteur.

L'exposition du nouveau musée a pris la place des locaux dans lesquels se trouvaient l'atelier de production des matelas, celui de réalisation des sommiers et l'atelier de mécanique. Pour les reloger dans de meilleures conditions, nous agrandissons le bâtiment, dernièrement construit, d'une aile supplémentaire : nous construisons 270 m<sup>2</sup> sur deux niveaux. Au printemps 2002, les nouveaux ateliers sont en place et ceux qui les occupent apprécient leurs nouveaux espaces. Cet investissement n'a pu être soutenu par aucune aide car il ne vise pas particulièrement la création d'emplois. Son montant est important, comme tout ce qui concerne l'immobilier : 180 000 euros. Pour le financer, nous ferons un emprunt qui couvrira la totalité de l'investissement.

### Nécessaire évolution de la structure

Nous avons, en 1991, fait le choix de gérer l'activité du premier musée dans le cadre de l'association Bergerades, mais, petit à petit, l'articulation de deux structures différentes sur le site est devenue plus un handicap qu'un avantage. Aussi, au terme de la convention qui liait les deux structures, avons-nous décidé de réintégrer l'activité du musée au sein d'Ardelaine. L'association continuera de réaliser des activités pédagogiques et culturelles (études, animations...). Le développement à venir de ce secteur sera donc totalement intégré à la Scop.

Avec ses nouveaux projets, la coopérative a posé les bases d'un changement de dimension : de vingt salariés, elle va passer à trente et les perspectives à venir laissent espérer des développements ultérieurs. Cet effort de croissance demande un travail de réorganisation interne important afin d'identifier les forces et faiblesses des compétences internes, les besoins de formation et de recrutement. Elle sera soutenue dans ce travail par le secrétariat d'État à l'Économie solidaire et par un partenariat avec le site de proximité des Boutières qui a mené une action de conseil aux ressources humaines des entreprises sur le secteur.

Ardelaine était jusque-là Scop Sarl, gérée par deux cogérants.

Ceux-ci, après réflexion et débats internes, ont proposé le passage en Scop SA, forme qui paraît plus adaptée à la dimension à venir de l'entreprise et permettrait une direction plus collégiale dans le cadre d'un conseil d'administration. En mai 2001, Ardelaine est donc devenue Scop SA, dirigée par un président-directeur général élu par un conseil d'administration de neuf membres et assisté d'un directeur général nommé.

### Mais quand s'arrêteront-ils ?

Le développement peut produire des réactions en chaîne : une réalisation crée des besoins qui appellent de nouveaux services qui créent de nouveaux emplois, etc. Dans l'idée de travailler la filière laine, Ardelaine a tondu, lavé puis fait des matelas, puis vendu, puis créé les musées, puis... Des possibilités sont encore ouvertes dans ces prolongements, qui peuvent être développées à l'intérieur ou en dehors de sa structure même. Nous n'ignorons pas les risques de la croissance que nous avons vécus précédemment. La croissance peut entraîner un déséquilibre financier, mais aussi une perte de sens, une dérive qui entraînerait derrière elle découragement et perte de motivation au sein de l'équipe.

L'entreprise est un organisme vivant, sujet à exister et à grandir, mais aussi à tomber malade et même à mourir. Nous savons qu'Ardelaine est en bonne santé aujourd'hui, mais comment pouvons-nous présager de son devenir, sinon en restant vigilants aux signes de faiblesse. Comment pouvons-nous savoir si elle est encore un enfant, a atteint sa taille adulte ou est déjà un peu vieillissante ?

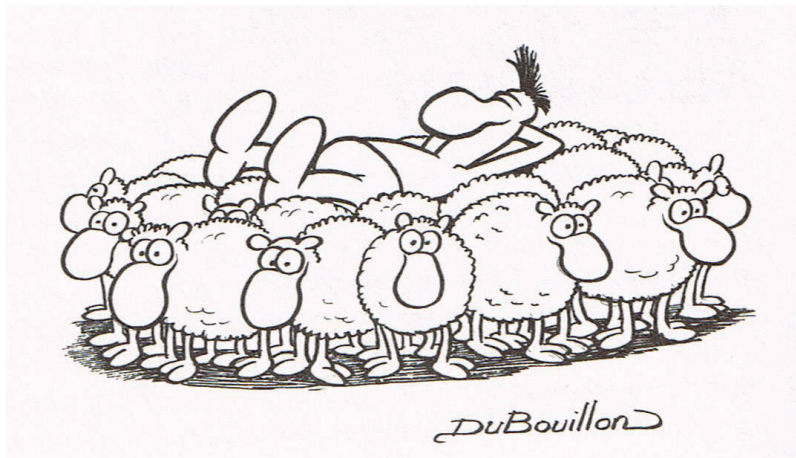
Dans les phénomènes de croissance, il y a la croissance artificielle, du type start up, aussi vite au sommet, aussi vite détruite, mais il y a aussi une croissance organique, faite d'énergie humaine, d'histoire lentement déroulée, de motivations partagées, de diversité respectée, d'intérêt accroché à son territoire... Peut-on espérer que cela soit plus durable ?

La ruralité a besoin d'énergies créatives et d'ambitions sociales, économiques et culturelles pour devenir un espace naturel tou-

## Moutons rebelles

jours aussi beau, mais habité aussi par une population satisfaite des services et de la dynamique sociale et culturelle locale.

**La bonne taille, disait Coluche, c'est quand les pieds touchent par terre.**



## VIII

### 2001...

## Les fruits de l'expérience

Les années ont passé depuis le jour de la découverte de la filature de St-Pierreville, trente années pendant lesquelles jour après jour s'est construite l'histoire d'Ardelaine qui a maintenant vingt ans. Aujourd'hui clients et visiteurs sont étonnés de découvrir une telle structure dans ce petit village de la vallée de l'Eyrieux. Ils voient des locaux importants et des personnes affairées, mais au-delà de la partie visible, il y a l'ensemble des facteurs et des motivations qui ont permis à cette réalisation d'exister. L'heure est aux bilans et les regards restent tournés vers l'avenir.

### Si Félicie revenait

Félicie Courbière n'est plus de ce monde aujourd'hui, mais personne n'oublie que c'est la rencontre de cette femme, qui se désolait de voir la filature s'effondrer sous ses yeux, qui a été le point de départ de cette aventure. Si elle revenait, elle pourrait se féliciter d'avoir fait confiance à ces « jeunes ». Elle dirait alors tout simplement : « Celui qui l'a vu et le voit maintenant... ! »

Ardelaine aujourd'hui, c'est 50 000 moutons tondu chez 250 éleveurs d'Ardèche et Haute-Loire chaque année, c'est 60 tonnes de laine collectées et triées, dont 40 seront transformées en produits literie et tricotés, 2 000 m<sup>2</sup> couverts pour abriter les activités, c'est 30 personnes salariées, dont 18 coopérateurs, c'est 45 000 catalogues de vente par correspondance diffusés, c'est plus de 100 jours de



présence par an sur des foires et salons dans toute la France et la Belgique et enfin près de 25 000 personnes par an qui se rendent à St-Pierreville pour la visite des musées ou pour des achats au magasin, soit 250 000 visiteurs environ depuis 1991.

Ardelaine a encore bien des projets pour améliorer la gestion de l'énergie, l'accueil des visiteurs sur le site et continuer à progresser dans la qualité de son travail tant dans l'intérêt des producteurs que de celui des consommateurs.



*Le site en 2001*

### **D'amont en aval, une filière locale restructurée**

Construits pas à pas, les différents maillons de la filière s'articulent aujourd'hui dans un ensemble cohérent.

En amont, depuis vingt-cinq ans les éleveurs qui font confiance à Ardelaine ont pu bénéficier d'un service tonte fiable et d'un prix d'achat des laines supérieur au prix du marché. En contrepartie, ils ont accepté de respecter un cahier des charges garantissant l'absence de traitement sur les toisons. Jusqu'à présent ils n'ont pas eu de représentation dans la structure de l'entreprise ; une réflexion est menée pour modifier cela dans l'avenir. Certains tondeurs sont salariés, d'autres sont indépendants et travaillent pour Ardelaine dans le cadre d'un partenariat saisonnier.

Les ateliers de transformation, lavage, cardage, confection literie et vêtements sont répartis dans les bâtiments du site et à Valence. L'atelier de filature qui manquait sera opérationnel en 2003. À chaque étape de la transformation de la matière, une attention particulière est donnée au respect de l'environnement : retraitement des eaux usées, recyclage des déchets, absence de traitement chimique sur la fibre.

Les deux visites du musée apportent une dimension culturelle et pédagogique qui semblait indispensable à l'équilibre de l'ensemble du projet. Dès le début, la volonté de sauvegarder le patrimoine de la filature avait fait imaginer la possibilité de créer un musée sur le site, mais la priorité avait été donnée à la création d'activités économiques dans un premier temps. Dans une structure gérée par des personnes plus proches du monde de l'éducation populaire que de celui du marketing et de l'argent roi, il n'est pas surprenant qu'on ait donné une place importante à la culture et la pédagogie. Les différents modes de commercialisation, sur place, sur foires et salons, et sur catalogue associent la démarche de l'entreprise à la vente des produits : Ardelaine est une « maison » qui affirme son identité et son histoire. Un article « Ardelaine » n'est pas un produit anonyme dont on ne connaît ni l'origine de la matière, ni la main qui lui a donné forme, ni la destination finale de l'argent. La gestion de la coopérative est transparente et l'on peut venir sur place

constater l'ampleur et la qualité des réalisations.

Les prix des produits sont calculés à partir des prix de revient pour être « justes », pour permettre de rémunérer le travail dans le cadre des droits sociaux de notre pays. Personne n'ignore comment il est possible de baisser les prix de vente. Les délocalisations massives dans le secteur textile en sont la preuve journalière. Il faut acheter la matière première au plus bas prix en jouant sur les cours, utiliser une main-d'œuvre vulnérable dans un pays qui ne connaît ni Sécurité sociale ni retraite, préférer dépenser dans les transports internationaux très consommateurs d'énergie et pollueurs que de payer des charges sociales, etc. Les clients d'Ardelaine consciemment ou non, sont des consommateurs citoyens qui font le lien entre leur acte d'achat et la société dans laquelle ils veulent vivre.

D'amont en aval, une filière économique dépend de ses consommateurs. Là aussi, une réflexion est en cours pour les associer plus étroitement à la structure. Un petit courrier joint au catalogue 2002 leur demandait s'ils souhaitaient aller plus loin et devenir en quelque sorte « clients solidaires » d'Ardelaine. Deux cents personnes ont répondu et ainsi un réseau se constitue autour de l'entreprise, soit pour devenir associé, soit pour diffuser des catalogues ou même apporter des compétences ponctuelles dans un domaine particulier. Une nouvelle forme coopérative vient d'être créée : la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), qui pourrait permettre la connexion des multiples acteurs et partenaires de la filière.

Ainsi, dans ce monde commun aux ressources limitées où nous sommes reliés par une économie d'échanges mondialisés, Ardelaine peut s'affirmer aujourd'hui filière locale écologique, équitable, solidaire et durable.

### **Le développement local par la création d'activité**

Le bilan des créations d'activités est nettement au-dessus des espoirs du départ. Ardelaine compte aujourd'hui 30 salariés pour 25 équivalents temps pleins. Ces personnes résident dans le bourg, les hameaux et les villages alentour. La moyenne d'âge est de 35 ans,

avec des écarts situés entre 20 et 57 ans. La plupart sont « fixés », ont fondé un foyer et/ou se projettent à long terme. Ils contribuent au maintien des écoles et à la vitalité du tissu social local. Pour d'autres, les plus jeunes souvent, le travail chez Ardelaine est vécu comme une expérience, un passage. Ceux-ci hésitent à se fixer, à s'investir plus dans l'entreprise ou à créer leur propre projet ici ou ailleurs. Ardelaine a souvent joué le rôle de « base d'atterrissage », permettant à des personnes de trouver un emploi en arrivant dans la région.

L'impact économique local est difficile à évaluer sans une étude approfondie, mais l'on sait par ailleurs qu'un emploi créé en direct en crée de nombreux autres en indirect. On sait aussi qu'un flux de près de trente mille visiteurs par an sur un site éloigné des grands centres a un impact économique indéniable lié aux besoins de déplacement, de logement, de nourriture, etc.

L'action d'Ardelaine ne peut prétendre seule, agir sur le développement local. C'est dans un partenariat élargi aux autres acteurs économiques et aux institutions locales du territoire qu'elle peut jouer son rôle. Ainsi la Scop est impliquée dans les associations locales, départementales et régionales et travaille en partenariat avec les institutions chargées du développement du territoire : la Communauté de communes, le Parc naturel régional, les comités départementaux et régionaux du Tourisme, le site de proximité des Boutières, le Contrat global de développement, la région Rhône-Alpes, etc.

Son action est aussi, au-delà des paramètres économiques, la simple démonstration qu'il est possible de créer des activités dans un territoire reculé. Plus personne n'osera dire : « Il n'y a rien à faire ici. » La ville n'ayant plus les attraits inconditionnels qu'elle avait autrefois, on peut espérer que des germes d'initiatives sont présents dans les esprits et que l'on rêve déjà de faire ceci ou cela... Les institutions sont maintenant sensibles à l'importance de l'accueil et de l'accompagnement des porteurs de projets. Un réel mouvement pourrait s'amorcer des villes vers les campagnes, si l'on en croit la place nouvelle qui lui est donnée dans la presse et les médias en général.

## Travailler autrement ?

Le contexte social de ce nouveau millénaire est différent de celui des années 1970-1980. La relation au travail est encore en plein questionnement, mais sur des bases différentes et avec des aspirations de plus en plus fortes, chez la génération montante, à privilégier la qualité de vie et le sens plutôt que l'ascension sociale à tout prix, le pouvoir et l'argent.

Ardelaine a grandi et grossi en diversifiant ses activités. L'âge, le nombre et les motivations de ses participants ont évolué. Si les formes ont changé, elle se reconnaît encore dans son projet fondateur.

Les motivations pour travailler à Ardelaine sont variées et propres à chacun. L'entreprise est le lieu où chaque individu doit trouver sa place entre la finalité de l'action et les raisons pour lesquelles il s'y implique. C'est en ce sens que se situe le choix de ne pas obliger tous les salariés à devenir coopérateurs. L'important est de rester dans le domaine du travail choisi et non subi, de rester sujet et non objet de la structure, et mieux encore d'être, si possible, un sujet structurant. La dimension et la diversification des métiers de l'entreprise ont obligé chacun à assumer des responsabilités de plus en plus importantes dans son secteur. Néanmoins la polyvalence permet de garder le lien avec l'ensemble. Les activités commerciales et celles du musée sont d'excellents vecteurs transversaux : tondeurs, mécaniciens, administratifs, producteurs s'y retrouvent et voient l'aboutissement de leur travail dans la rencontre avec les clients et visiteurs.

Le groupe fondateur, assez fusionnel il y a trente ans, a évolué vers une vie plus « organisée » entre le temps passé au travail, le temps passé en famille et le temps passé avec les amis. La convivialité, la confiance et la mutualisation de certains usages ont encore leur place, mais les relations sont plus distancées car le groupe n'a plus l'homogénéité en âge, en parcours et en projets qu'il avait au début. Cela n'empêche en rien les relations de confiance et le jeu de la coopération dans les complémentarités. La convivialité et l'humour ont toujours une grande place à travers les moments festifs et les repas pris en commun à midi.

Les salaires sont restés égaux très longtemps, légèrement supérieurs au Smic, augmentés des avantages de la répartition des bénéfices liés à l'accord de participation. L'échelle des salaires est de 1,2. Chacun des fondateurs, cadre aujourd'hui dans son travail, directeur ou même PDG a totalement dissocié son revenu de sa réelle qualification et de son niveau de responsabilité. Aucun n'a jamais revendiqué un salaire supérieur, préférant laisser des moyens à l'entreprise pour les investissements particulièrement lourds qu'elle a dû assumer dans sa période de structuration : 1 500 m<sup>2</sup> bâtis, définitivement aptes à recevoir des activités économiques. La seule capitalisation faite par les associés salariés est issue de leur travail.

On l'a vu, au-delà de ce choix, une des spécificités du statut coopératif est que les réserves (45 % du résultat dans nos statuts) ne sont en aucun cas partageables entre les associés. Elles sont réinvesties dans l'entreprise. En cas de cessation d'activité, le boni, s'il existe, sera redistribué au mouvement coopératif ou à la commune. C'est ce qui fait d'Ardelaine à notre sens, une entreprise d'intérêt général. Le choix de rester à des salaires bas a été stratégique vis-à-vis du développement de l'entreprise, mais il est aussi, pour certains, le choix d'un mode de vie d'une sobriété volontaire.

Gérard Barras :

**Nous sommes dans une société d'abondance où on consomme, on gaspille, on pollue de plus en plus... et on pèse dangereusement de plus en plus lourd sur la planète et les populations plus pauvres que nous... Pour ma part j'ai choisi de consommer raisonnablement. La mutualisation de l'usage des véhicules, de certains locaux ou d'une partie des repas avec quelques amis, me permet une économie d'échelle tout en nous donnant à moi-même et à ma famille, une qualité de vie satisfaisante... Si nous voulons participer à l'avenir de la planète, nous les Occidentaux, nous devons commencer par changer notre mode de vie et sortir de l'obésité économique.**

## Partager les responsabilités ?

L'articulation des responsabilités est au cœur des préoccupations de notre société si l'on en croit le développement des actions en justice. De fait, nous sommes tous amenés à prendre la mesure de plus en plus précise des conséquences de nos engagements et de nos actes.

Le salariat est, d'une manière générale, une position à laquelle n'incombe d'autre responsabilité que celle d'accomplir la tâche pour laquelle le salarié est embauché, dans le temps donné où il se met à disposition de son employeur. Il vend ses compétences et son temps à l'entreprise qui elle, se vend au financier.

Dans les Scop, le salarié devenant coopérateur a la possibilité de se responsabiliser en s'impliquant dans la gestion de son entreprise : il participe à l'assemblée générale, approuve les comptes et les grandes orientations proposées. Le principe « un homme – une voix » permet de dissocier le pouvoir et l'argent. Le coopérateur élit également ses dirigeants.

Il y a donc à Ardelaine, la possibilité de partager les responsabilités à différents niveaux, salarié, salarié coopérateur, salarié coopérateur membre du conseil d'administration ou dirigeant. Il n'y a pas de frontière étanche entre ces niveaux et chacun a la liberté de choisir à quel niveau il souhaite s'impliquer, sachant qu'une fois que la candidature est posée, c'est le vote qui déterminera le choix final.

Néanmoins, comme partout, la culture de la responsabilité n'est pas partagée également. Dans notre langue le mot « responsabilité » se vit dans le sens négatif... Qui dit responsable, dit coupable potentiel. Qui dit coupable laisse supposer qu'il y ait victime et chacun tremble devant la violence sous-jacente à ces termes. La responsabilité est vécue comme une malédiction que chacun tente d'éviter, de fuir du mieux qu'il peut, ou de rejeter sur les autres ou sur les organisations. Ne pourrait-on passer d'une vision de la responsabilité négative et subie à celle de la conséquence dans le sens positif. Au lieu de se sentir responsable ne peut-on chercher chacun là où il est, à être conséquent dans ses choix et ses actes ? Au

lieu de concentrer la responsabilité sur quelques têtes, ne peut-on mieux la partager et chacun, là où il est, en assumer une part ?

## Ardelaine, entreprise de l'économie sociale et solidaire ?

Ainsi, par la nature de ses objectifs à contre-courant de la recherche de profits (qui aurait pensé au « marché » des laines de pays ?), par sa structure coopérative qui ne vise pas l'enrichissement personnel (en particulier dans sa faible rémunération du capital et la clause d'impartageabilité des réserves) et par son fonctionnement interne équitable dans le partage des revenus et des responsabilités, Ardelaine se distingue du secteur marchand lucratif fondé uniquement sur la rentabilisation du capital. Elle est néanmoins une entreprise économique à part entière qui se reconnaît dans le secteur de l'entrepreneuriat « social et solidaire » qui, malgré ses contours un peu flous n'en est pas moins un lieu de reconnaissance réunissant des démarches citoyennes alternatives aux seuls intérêts de la mondialisation financière. Une sorte de lieu de résistance à la déstructuration des économies locales à forte plus-value sociale.

## Un lieu d'expérimentation pédagogique ?

L'entreprise est par excellence un terrain d'action. L'initiative, la capacité de décision, les capacités d'adaptation et la rapidité de réponse à toutes sortes de problèmes sont sans cesse mobilisées. La restructuration d'une filière, dans le cadre d'un développement local, global, est particulièrement exigeante car elle demande beaucoup de pragmatisme, d'énergie, de créativité, de savoir-faire tout en restant pertinente et opérationnelle.

Si nous étions convaincus au départ que nous étions « tous capables » et que cette naïveté, nous ait donné la force d'affronter des montagnes bien au-delà du raisonnable, nous restons aujourd'hui convaincus que « chacun est capable » d'apporter un élément indispensable au fonctionnement de l'ensemble et également que



chacun est capable de progresser et se développer dans ce contexte complexe, mais ouvert.

L'équipe est aujourd'hui hétérogène en âge, en formation et en compétence, et si nous ne nous réclamons pas d'une autogestion égalitaire, nous pouvons affirmer l'équité et la « fraternité » des relations au sein de l'entreprise (fraternité à laquelle nous invite la triade républicaine : liberté, égalité, fraternité). Aucune échelle de valeur n'est faite entre les tâches réalisées vis-à-vis des salaires, du respect et de la considération de chacun. Rien n'est figé et chacun a le pouvoir de développer ses compétences, d'évoluer dans son travail, de s'impliquer et prendre plus de responsabilité s'il le souhaite.

### Une pédagogie de l'action ?

Ardelaine a été créée par une équipe qui, au départ, ne connaissait rien à la laine ni aux techniques textiles et encore moins aux mécanismes de l'entreprise. Les compétences de départ, qu'on pouvait identifier, concernaient l'architecture et les connaissances scientifiques générales, la maçonnerie, l'agriculture, la mécanique, la gestion de base, la rééducation du langage et la pédagogie... Les recrutements, par la suite, ne se sont jamais faits sur la compétence, mais sur la motivation. Toutes sortes de formations initiales sont venues compléter celles des fondateurs initiaux : infirmière, cuisinier, ingénieur, électrotechnicien, psychométricienne, animatrice, jeunes sans formation, etc.

Chacun a dû opérer une reconversion professionnelle ancrée, au début, sur la motivation de réaliser un projet coopératif en milieu rural. Cette dynamique de projet a amené chacun à passer de la compétence dans son domaine à la mobilisation de ses talents personnels : de l'architecture à la construction, de la mécanique des moteurs diesels à la mécanique textile, de la rééducation du langage à la communication, de la pédagogie à l'animation muséographique, du secteur social au commerce, etc.

Jamais nous n'aurions pu financer une étude par un spécialiste

compétent dans chaque domaine que nous avons exploré. Cette méthode exploratoire a permis de développer une synergie productive entre action et connaissances. À partir de nos formations de base, nous avons pénétré chaque technique, nous avons observé, pratiqué, compris et appris dans l'action, nous avons mobilisé toutes les formes de nos intelligences, nous avons confronté nos points de vue et nos approches respectives. Nous sommes sortis de nos domaines réservés pour optimiser nos complémentarités et atteindre nos objectifs. Nous avons tenté de conjuguer nos savoir-faire et savoir-être.

Les compétences, dont a eu besoin l'entreprise, se sont donc fondées sur les aptitudes plutôt que les connaissances ou les diplômes : le sens de l'initiative, l'esprit stratégique pour la méthodologie, l'écoute et la disponibilité aux autres pour le commercial et la communication, l'ingéniosité pour faire front à de nombreux problèmes techniques, le sens de l'organisation pour structurer un atelier de production, la constance et la fiabilité pour le fonctionnement journalier, l'enthousiasme et la ténacité pour dépasser les crises, etc. Ces aptitudes sont inhérentes à la personnalité de chacun. Pour les identifier, les développer et les mettre en œuvre, il faut peut-être apprendre à se connaître en action pour tenter de les développer en situation.

Chacun s'est rendu compte qu'on pouvait apprendre des métiers comme on apprend des langues, en se mettant « dans le bain » et en demandant ponctuellement l'appui méthodologique de spécialistes. Si, pour atteindre leur niveau, il est nécessaire de se mettre à l'étude de manière plus approfondie, les bases peuvent s'acquérir par l'observation et la volonté mutuelle de partager son savoir. Il est très enthousiasmant de ressentir la satisfaction personnelle profonde de savoir qu'on peut apprendre toute sa vie et dans des champs très différents. Comme lorsqu'on a déjà appris une langue étrangère, il est plus facile d'en apprendre d'autres, le champ des apprentissages est ouvert à chacun. Il y a bien sûr des limites à cela, dans les aptitudes personnelles, dans le contexte de l'exercice, et le temps dont on dispose, mais chacun peut mettre en œuvre son potentiel.



Cette dynamique de formation permanente et d'« autodidaxie » pratiquée dans l'entreprise est par ailleurs adaptée à l'usure rapide des métiers que nous exerçons d'une manière générale dans la société actuelle. Il n'est plus question aujourd'hui d'avoir un métier pour la vie sur la seule base d'une formation initiale. Chacun sait qu'il devra s'adapter à l'évolution des techniques et rebondir sur un autre secteur, surtout s'il doit faire face à un licenciement. La dynamique d'apprentissage permanent est une attitude moderne, pertinente et adaptée.

Si l'on observe également avec recul nos méthodes, elles ont souvent fait appel au relationnel : combien de fois dans notre histoire, c'est un ami qui apporte une information clef, un contact, un savoir, une solution pertinente ! La capacité à nouer des relations, à échanger des données, à créer des réseaux de confiance et de communauté d'intérêt est des plus performante, opérationnelle et satisfaisante. Les « réseaux d'échanges réciproques de savoirs (1) » en sont une belle illustration. Et si les capacités relationnelles étaient valorisées lors des formations initiales ?

Nous avons souvent fait appel à des gens « du métier », des professionnels qui ont accepté de nous initier. Ils ont la richesse de l'expérience et du savoir-faire et, en peu de temps, nous ont fait avancer à grands pas. Nous avons été un peu comme des compagnons des temps modernes, allant chercher la compétence chez ceux qui l'exercent. Et si l'on donnait une vraie place aux professionnels dans l'enseignement ?

Aujourd'hui les coopérateurs d'Ardelaine, connaissant ce levier des intelligences que peut être la démarche de projet mise en œuvre dans l'entreprise et dans la coopération, estiment possible de transmettre à d'autres les fruits de leur expérience. Leur entreprise a toujours été ouverte à des stagiaires de toutes sortes : collégiens, formations agricoles, développement rural... et par ailleurs, les échanges avec les autres entreprises du réseau Repas leur ont permis de mieux évaluer l'originalité de leur propre expérience et ce qu'elle a de commun avec d'autres initiatives. Depuis sept ans,

(1) Lire Claire et Marc Héber-Suffrin, *Appels aux intelligences*.

le compagnonnage, organisé au sein de ce réseau, permet à des jeunes de bénéficier d'un parcours parmi ces expériences. On observe que ce qui est le mieux transmis, c'est cette mise en mouvement personnelle, cette dynamique qui consiste à ne plus attendre que les choses viennent de l'extérieur mais à mettre en route son propre processus d'apprentissage à travers l'expérience. En se sentant capables et concernés, les compagnons mettent en route leur capacité à apprendre qu'ils pourront compléter par des formations qualifiantes pour réussir leur projet. Plutôt que de viser une étoile inaccessible, ils tracent leur chemin en marchant. Ils sont passés du : « Pourquoi moi ? » au : « Pourquoi pas moi ? », et là est toute la différence. Et si l'on respectait la part d'autodidacte que porte chacun ?

Et si l'on réhabilitait la fonction de l'entreprise dans ce qu'elle a de potentiel de réalisation de l'individu particulièrement dans les organisations dont le profit n'est pas la seule finalité ?

Et si l'on reconnaissait que l'entreprise n'est pas seulement l'outil d'une société de capitaux au service du rendement financier ?

Gérard Barras :

**Peut-on sortir l'entreprise de la filière d'instrumentalisation homme-travail-organisation-société-profits, dans laquelle la recherche de la rente est toujours déterminante et souvent abusive, dans tous les cas productrice d'insécurité ?**

### Dépasser la phase structurante ?

Peut-on considérer qu'aujourd'hui Ardelaine a dépassé sa phase initiale structurante pour entrer dans un nouveau processus ? Une entreprise qui a vingt ans et trente salariés est-elle encore un bébé, un adolescent ou aborde-t-elle sa phase de maturité ? Qui peut dire si Ardelaine a terminé sa croissance ou est débarrassée de son acné juvénile ?

Ce qu'on sait, c'est qu'en ayant passé largement la « cinquantaine », les fondateurs voient s'approcher la fin de leur vie professionnelle, avec les critères actuels. La retraite des plus âgés arrivera à terme

dans deux à sept ans, si elle est prise à soixante ans, et un peu plus si le terme est prolongé. Même s'ils gardent un lien fort avec l'entreprise, leur rôle changera profondément.

Ardelaine est-elle partie pour vivre 30, 50, 100 ans ou plus ? Ceux qui prendront la suite vont hériter d'une histoire que cet ouvrage leur aidera peut-être à comprendre. Nous pensons que dans l'avenir immédiat, sa problématique se posera plus en termes d'organisation, de maîtrise technique, de fiabilité, de gestion que d'« esprit pionnier ». Fous ou sages, les suivants prendront un train en marche dans lequel, comme dans toute entreprise, il faut être vigilant, sans cesse dynamique et créatif.

Les fondateurs que nous sommes ont pris la suite d'une histoire portée par la famille Courbière, et avant elle, la famille Charrière, et même bien avant la famille Puaux, dont les premières traces sur le site datent du XVII<sup>e</sup> siècle. Prenons du recul sur les tableaux que nous peignons, détachons notre regard du dernier détail réalisé pour avoir la vue d'ensemble sur les générations passées et à venir. Sortons du mythe du créateur, qui croit que l'histoire commence avec lui, pour laisser la porte ouverte à tous ceux qui veulent monter dans le train, y mettre du charbon, tenir les commandes et donner des coups de sifflet pour la fiabilité et la durabilité du voyage.

**Sachons surtout « prendre la distance » afin de constamment « tenir la distance » !**

### **Coopérative de développement local**

Ardelaine est une entreprise qui revalorise les laines de pays, un laboratoire d'expérimentation sociale, une entreprise textile, c'est une entreprise culturelle et pédagogique, une entreprise para-agricole, une entreprise touristique, c'est une entreprise commerciale, une entreprise de l'économie sociale et solidaire, mais quel est donc le métier d'Ardelaine ?

Son métier le plus central n'est-il pas d'être une « coopérative de développement local » ? Elle aurait pu tout aussi bien travailler la châtaigne, le bois ou mettre en valeur toute autre ressource locale.

Loin de s'ériger en modèle, elle fait l'analyse de la part de ce qui est conjoncturel et propre à son histoire et de ce qui est transmissible dans ses méthodes et ses stratégies. Néanmoins son capital d'expérience peut être utile pour le développement d'activités nouvelles dans son environnement et ailleurs et ses fondateurs s'emploieront à le transmettre.

Des personnes souhaitent quitter la ville surconcentrée pour la campagne désertifiée et celle-ci a un besoin crucial de nouveaux actifs dans tous les domaines, le bâtiment, la forêt, l'agroalimentaire, les services aux personnes et les services en général, le tourisme, sans compter toutes les innovations possibles par ailleurs. L'originalité de la démarche d'Ardelaine est de s'appuyer sur la dynamique de coopération, sous quelque forme que ce soit. Coopérer pour entreprendre, coopérer pour mieux vivre, coopérer pour mieux affronter les difficultés, coopérer pour avoir plus de satisfaction individuelle.

Le terme de coopération est un peu usé et comme de nombreux autres vocables on a tendance à n'en retenir qu'un sens réducteur. Son préfixe « co » rend méfiant dans notre société qui, produisant la collectivisation forcée, a tendance à diaboliser le « collectif » au profit de l'individualisme. Au-delà du sens général qui peut être celui « de participer à une œuvre commune », il évoque une attitude qui prendra des formes différentes selon les époques de l'histoire et les contextes locaux, partout sur la planète.

Jean-François Draperi, maître de conférences en sociologie au Conservatoire national des arts et métiers, spécialiste de l'histoire coopérative, en parle ainsi :

**Le mouvement coopératif fonde sa dynamique sur un mouvement de co-détermination entre une utopie pacifique et démocratique et des pratiques d'entreprises originales. Ce mouvement procède d'un ajustement permanent, qui se caractérise par un appel aux principes chaque fois que les pratiques coopératives perdent le modèle qui a fondé leur essor et qui les légitime. À chaque fois, un nouveau modèle utopique est redéfini. Parce qu'encore inexploré, ce modèle, qui inspire les nouvelles pratiques, paraît rendre possible le**

**respect des principes et des valeurs fondatrices du mouvement coopératif.**

*Économie et Humanisme* n° 354, octobre 2000.

À l'attitude coopérative il est important de relier l'ancrage des actions aux ressources du territoire. Bien des richesses locales sont délaissées aujourd'hui au profit d'une mondialisation de l'économie dont les bénéfices semblent fragiles et à très court terme pour l'humanité. À cette négligence, s'associe la disparition des outils et des savoir-faire qui permettent de valoriser ces ressources. Si aujourd'hui elles n'ont pas de valeur monétaire, en tant que citoyen nous avons à reconsidérer la notion de valeur et à la dissocier de sa mesure à court terme. Nous devons identifier ce qui est du domaine de l'« inestimable » et lui donner la valeur appropriée dans une perspective à très long terme. C'est ainsi que nous agissons de manière responsable ou plutôt conséquente vis-à-vis des générations futures.

La conscience est aujourd'hui assez partagée sur la critique des nuisances environnementales et des dégâts d'une économie toujours plus prédatrice, à l'affût de l'exploitation des plus faibles de la planète et inconsciente de l'épuisement des ressources... Pourtant, au-delà de la critique et de la dénonciation, n'est-il pas nécessaire de s'interroger, chacun, sur la cohérence entre son discours et ses actes, et de passer un jour du dire au faire ?

L'homme moderne, fabriqué par la civilisation industrielle, s'éloigne de plus en plus des fondamentaux de sa survie, la terre, l'air, l'eau, etc. Son mode de pensée et de vie s'artificialise, et devient de plus en plus abstrait et déconnecté de ses besoins vitaux. Sa pensée le dépasse et son goût de la performance devient contre-productif. Il a perdu les gestes et les savoir-faire élémentaires de sa survie. Lorsqu'on connaît l'histoire des civilisations, on peut se demander s'il n'est pas nécessaire que la jeunesse d'aujourd'hui maintienne le lien avec les fondamentaux qui ont permis aux générations précédentes de survivre.

L'action d'Ardelaine est bien modeste et infime dans l'océan économique. Peu importe, l'idée de la citoyenneté économique fait

son chemin dans les esprits, et d'autres initiatives émergent ici ou là, en France, en Europe et dans le monde. Il n'est pas encore interdit d'espérer, et c'est peut-être l'espérance que nous devons préserver à tout prix, car ne fait-elle pas partie, comme la terre, l'air et l'eau des domaines « inestimables » de la valeur ?

**N.B.**

*Ici se terminait la première édition de cet ouvrage, publiée en 2003. Pour cette nouvelle édition, l'auteure a conservé jusque-là le texte initial et propose dans les pages suivantes deux nouveaux chapitres écrits en 2014, qui racontent la suite de l'histoire d'Ardelaine.*

## IX

### 2002 - 2005

## Changement de dimension

### **Ardelaine a vingt ans, joyeux anniversaire !**

Juin 2002, Ardelaine a vingt ans, le bel âge ! Une grande envie de fêter cet anniversaire nous prend mais il est un peu tard pour l'organiser. Qu'à cela ne tienne, nous reportons à l'année suivante et fêterons donc les vingt et un ans d'Ardelaine. D'ailleurs il n'y a pas si longtemps, c'était l'âge de la majorité.

La Scop Ardelaine se sent-elle majeure ? Elle a mûri, elle connaît mieux son identité, le « pourquoi » et le « comment » de son existence : elle se définit comme

**une filière locale restructurée dont le rôle est le développement local par la création d'activités et dont le fonctionnement repose sur l'expérimentation d'un « travailler autrement » qui s'appuie sur la co-responsabilité.** Gérard Barras.

### **Un tremplin pour rebondir**

A cet âge, on commence à se projeter dans l'avenir mais l'idée de tenir la continuité de l'élan fondateur n'est pas un moteur suffisant. Nous ressentons qu'il nous faut ponctuer une étape de l'histoire, amorcer un nouveau cycle, donner un nouveau souffle, actualiser ce que nous sommes aujourd'hui : nous sommes maintenant une trentaine de salariés dont une partie n'a pas vécu les périodes pionnières. Les motivations à travailler pour Ardelaine se

sont diversifiées et elles doivent s'estimer aussi légitimes que celles des premières générations. La vie d'une entreprise n'est pas une continuité. Elle est faite d'une succession de cycles ponctués par des étapes transitoires qui aident à quitter une période pour en amorcer une autre.

La fête est un joyeux moyen d'effectuer un rite de passage qui, avouons-le, ne se fait pas toujours sans douleur, car amorcer un nouveau cycle c'est aussi accepter d'abandonner le précédent ! Nous imaginons un grand évènement qui rassemble tous ceux qui ont suivi nos aventures depuis le début, mêlant les arts et la culture et donnant à chacun un miroir pour estimer la réalité de ce que nous portons ensemble aujourd'hui et dans l'avenir.

800 personnes participeront. Les amis de la première heure, des personnalités de l'économie sociale, des chercheurs, les élus du territoire, nos familles, les réseaux associatifs, les partenaires professionnels, les voisins... tous ceux qui de près ou de loin se sont intéressés ou questionnés à notre propos.

La journée s'est déroulée en plusieurs temps : un temps de réflexion le matin avec un colloque sur les thèmes de l'économie solidaire et du développement durable, un temps de parole aux élus, un temps de visite de l'entreprise illustré par des spectacles dans chaque espace : des danseurs dans le stock de laine brute, du chant polyphonique dans la laverie, du théâtre impromptu dans l'atelier matelas et un mime suspendu dans l'atelier de cardage ! Une façon de rappeler qu'Ardelaine exerce à sa façon un art qu'on pourrait appeler « l'art d'entreprendre ensemble sur un territoire » (art au sens où ce mot est employé dans l'Encyclopédie de Diderot et D'Alembert, comme « l'art de la draperie » par exemple).

Pour le final, nous avons demandé à une compagnie de théâtre de créer un spectacle à partir du texte du livre *Moutons rebelles*, traité avec humour... une bonne façon de nous aider à prendre de la distance, désacraliser. Pari tenu, le résultat était décapant !

La chaleur de ces moments vécus (en pleine canicule de juin 2003 !) a rassemblé nos énergies. Les amis sont partis, mais leur regard reste. Le sentiment d'appartenance est renforcé. Consciemment ou non, nous avons enterré un cycle pour en commencer un autre.

Nous sommes passés dans une nouvelle dimension qui ouvre largement l'entreprise à de nouvelles personnes et de nouvelles motivations. Nous ne sommes plus dans la période du collectif qui mutualisait l'usage des véhicules, de l'habitat et de la nourriture, tout en travaillant au développement de l'entreprise. Des solidarités interpersonnelles existent toujours en fonction des affinités et des besoins mais le collectif de travail n'intègre plus les besoins de la vie des personnes. A trente salariés dans la coopérative, nous avons changé d'échelle et de contexte. La mutation est plus ou moins facile à vivre pour les uns ou les autres, mais les regards sont tournés vers l'avenir.

### Où en sommes-nous ?

Nous avons exercé avec succès nos capacités d'autodidactie dans bien des métiers pour lesquels nous n'étions que peu ou pas préparés : comptabilité, mécanique textile, tricotage et confection, production, communication, commercialisation, etc. Tout va bien, nous produisons, nous vendons, nos chiffres d'affaires progressent, mais nous nous heurtons à des limites techniques dans bien des domaines : lavage, tricotage, confection etc. Nous voyons la déstructuration du secteur textile français s'accélérer avec la fermeture des dernières laveries de laines. Nous sommes inquiets de la disparition massive des savoir-faire et du matériel. Comment sécuriser nos métiers ?

Depuis les débuts de l'entreprise, la comptabilité est faite en interne par Catherine Chambron jusqu'au bilan. Le besoin d'outils de gestion qui permettent un meilleur suivi des stocks et une anticipation prévisionnelle se fait sentir. Notre système informatique est dépassé. A cela s'ajoute le besoin de rendre visibles et compréhensibles quelques tableaux de bord pour l'ensemble des salariés. La complexité de notre coopérative, avec ses multiples métiers et ses saisonnalités, de la récolte de la matière première à la commercialisation, demande des compétences que nous n'avons pas. Comment faire ?



Notre commercialisation directe sur place, par correspondance et sur foires et salons, construite empiriquement a fait ses preuves, mais y avons-nous suffisamment réfléchi pour pouvoir la déployer ? L'heure est à la vente sur Internet et nous en sommes encore à la vente sur catalogue ! Quelles sont nos clientèles ? Sont-elles satisfaites dans la durée ? Qu'attendent-elles de nous ? Quelles sont nos priorités d'amélioration ?

La communication autour de notre image s'est faite petit à petit, au hasard des opportunités et des compétences trouvées en chemin. Aujourd'hui, elle est si hétérogène qu'elle ne reflète pas une identité cohérente et laisse à désirer de plus en plus sur le plan esthétique. Nous nous sentons mal à l'aise dans ces habits du passé... Ne pouvons-nous pas faire mieux ?

Nous avons vécu un premier conflit salarial qui s'est terminé aux prud'hommes, un exercice particulièrement difficile pour les coopérateurs que nous sommes ! Catherine Chambron et Gérard Barras, les co-gérants de la Scop ont fait l'expérience d'être considérés comme des « employeurs » comme les autres, malgré notre souhait à tous d'exercer la co-responsabilité. Nous avons pris la mesure des limites du statut salarial, qui restreint la responsabilité du salarié par un contrat de subordination tout en le protégeant. Faute d'avoir un autre statut à disposition, nous prenons conscience du soin que nous devons apporter à la clarification des relations au travail de chacun. Notre coopérative de 30 salariés doit savoir objectiver le rôle de chaque salarié et recruter en fonction des besoins de l'entreprise et non plus seulement sur la motivation des participants au projet comme cela a été longtemps le cas. Nous avons bien dépassé le stade du collectif en projet, nous sommes devenus une entreprise qui, à son niveau, se confronte à ce qu'on nomme « management », « marketing », « merchandising », « productivité », RH... une suite de « gros mots » que nous n'arrivons pas à prononcer, mais qui, néanmoins, expriment de réels enjeux de compétence.

Comment allons-nous y répondre ? Allons-nous retourner à l'université ? Allons-nous embaucher des cadres gestionnaires formés dans les écoles de commerce ? Ni l'un ni l'autre ! Il s'agit de pour-

suire notre démarche apprenante à un autre niveau. Qui pourra nous y aider ? Où trouver les personnes ressources ?

### Changer de vêtement sans prendre l'uniforme

Jusqu'ici nous avons toujours trouvé des professionnels qui ont su nous transmettre leurs savoirs, par amitié ou par simple disponibilité. Comment allons-nous transposer cela dans ces domaines si nouveaux et pointus ? Nous avons toujours été réticents à l'intervention de conseils extérieurs. Ils risquaient de perdre leurs repères et manquer de pertinence dans une entreprise comme la nôtre avec des salaires égaux, une multitude de métiers et de polyvalences et des objectifs souvent éloignés de la recherche de rentabilité à court terme. De fait, ils risquaient de ne rien nous apporter sinon nous soumettre à une pression normative. Nous pensions cela de toutes sortes de consultants, qu'ils soient originaires du mouvement des Scop ou d'ailleurs.

### Progresser en gestion

Nous connaissons Eric Blondeau, un correspondant de la NEF dans la Drôme. Nous savons son engagement bénévole dans cette société financière, qui œuvre pour une « économie fraternelle » et qui avait financé notre station d'épuration. Il est par ailleurs consultant en gestion et nous pensons qu'il pourrait nous aider à progresser en compétence sans remettre en cause nos fondements. Nous convenons avec lui d'un contrat d'intervention pour un coût accessible.

Catherine Chambron se réjouit « **d'avoir un interlocuteur qui comprend de quoi je parle, qui comprend le fonctionnement et l'esprit de l'entreprise et qui peut dire à sa manière des choses que je n'arrive pas à faire entendre, comme par exemple noter son temps de travail pour que je puisse travailler sur les prix de revient et la productivité !** »

Eric Blondeau fera une plongée dans la comptabilité avec Catherine et mettra au point des tableaux mensuels très lisibles et pédagogiques, permettant à tous de suivre l'évolution de notre chiffre d'affaires par mode de vente et par secteur de production (ou de service), tout en surveillant l'évolution des grands postes de charges.

Pour améliorer la logistique, il nous orientera aussi vers un logiciel de gestion qui prend en compte le suivi des flux de matière, sachant que nous partons d'un stock de laine brute qui va se transformer en laine lavée, puis en laine cardée qui deviendra matelas, ou couettes, ou fils qui deviendront eux-mêmes panneaux de tricot avant de se transformer en vêtements ! L'anticipation de nos besoins en matière première et le contrôle de leur situation dans les différentes étapes sont devenus indispensables et particulièrement pour les prévisionnels de trésorerie.

Au-delà de tous ces conseils techniques, Eric nous alerte sur le besoin de renforcer nos compétences en marketing, informatique, Internet, courrier électronique, logistique, stylisme, fonctionnement de la station d'épuration, tricotage, etc. Il nous conseille de rechercher une meilleure productivité, calculer nos retours sur investissement, mieux maîtriser nos stocks et mieux ajuster les ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise.

Il nous alerte par ailleurs sur le fossé qui risque de se creuser entre salariés coopérateurs et non coopérateurs : dans le cadre du rôle de notre coopérative dans le développement local, nous avons pris le parti de recruter des personnes du territoire qui cherchent un emploi, sans pour autant connaître ou être motivés par l'économie sociale ou la coopération. Dans nos statuts, le fait de devenir coopérateur est volontaire, donc l'entreprise assume le fait que des personnes soient salariées sans pour autant accéder à la « double qualité » d'associé-salarié. Dans un premier temps, nous devons trouver les moyens de les associer dans leur travail sans pour autant qu'ils prennent des parts de capital. Il faudra cependant veiller à ce qu'il y ait une grande majorité de salariés associés dans l'entreprise pour qu'elle puisse garder son caractère participatif.

Qu'on soit une coopérative ou une autre forme de société, on doit

dégager un résultat positif en fin d'année ! On doit se préoccuper de la pertinence de l'offre pour sa clientèle, de l'efficacité dans la production, de la gestion des stocks, etc. Le langage guerrier du marketing nous arrache les oreilles mais quoi qu'il en soit, nous devons être pertinents dans la définition de nos produits et dans nos modes de commercialisation tout en trouvant un positionnement pacifique et respectueux. Nous avons progressé jusque-là dans le dialogue avec les usagers de nos produits, néanmoins il est impératif aujourd'hui pour l'entreprise de disposer d'un logiciel de gestion commerciale adapté qui permette de faire des statistiques et des analyses.

Un jour nous avons reçu une publicité de formation en commercial nous demandant si nos commerciaux étaient des loups ou des moutons... sûrement pas des prédateurs !

### Progresser en commercial

La Société d'encouragement aux métiers d'art (SEMA) fait une étude sur les métiers rares en France. Elle constate les difficultés des petites entreprises de ce secteur à commercialiser leurs produits et se propose de les soutenir par du conseil et de la formation. Le chargé de projet vient nous rencontrer car la SEMA s'intéresse au potentiel de développement local au travers de ces métiers. Nous avons davantage des métiers et des savoir-faire qui deviennent rares qu'un « métier d'art », nous sommes cependant sélectionnés dans le projet. Patrick Leonard, le consultant recruté prend contact avec nous.

Nous nous sommes toujours défendus d'avoir des commerciaux en raison de l'excès de pouvoir que le commercial exerce sur la production. Sur trente salariés, une vingtaine participe à la vente de nos produits, sur place et dans les salons. Nous nous protégeons aussi de toute stratégie « guerrière » à l'égard de nos clients. « **Quand je pars en salon, mon objectif n'est pas de vendre** » nous dit Christine Hubac, « **on aime l'entreprise dans laquelle on est, on aime les produits qu'on fabrique et on essaie de transmettre,**

**de partager.** » C'est dans cet esprit qu'Ardelaine a réussi à exister et se développer jusque-là et c'est non sans méfiance que Patrick Leonard est accueilli.

Il a bien sûr été très surpris de découvrir notre organisation et son originalité, amusé aussi d'entendre nos discours qu'il qualifiait volontiers « d'idéologiques ». Comme nous lui affirmions que toute personne de l'entreprise pouvait être amenée à vendre, c'est l'ensemble des salariés qui a été convié aux réunions de travail.

Nous avons travaillé sur nos produits (matelas, couettes, vêtements) et là où notre argumentaire développait avant tout des valeurs d'utilité et de qualité liées à la fabrication et à notre maîtrise du « process » tout au long de la filière, Patrick Leonard nous a fait réfléchir sur la demande des clients en nous interpellant aussi sur l'esthétique et la créativité. « **Pensez aux Italiens, à leur fantaisie, vous êtes trop sérieux !** » nous disait-il, « **ça ne suffit pas d'être militant, il faut faire de beaux produits, qui plaisent aux gens !** »

Il a entendu nos réticences, nos objections, nos convictions, une confrontation toujours fructueuse grâce à un grand respect mutuel et beaucoup d'humour !

Nous avons beaucoup travaillé aussi sur notre identité : sommes-nous une marque ? Une Maison ? Comment nous définissons-nous ? Sommes-nous clairs sur l'image que nous donnons de nous ? Comment Ardelaine se situe-t-elle au niveau du temps, du projet, de la relation, du positionnement, de la norme, du territoire ? Comment prenons-nous ces éléments en compte et comment les articulons-nous ? Les débats sur notre position par rapport à la norme ont été les plus animés ! En quoi sommes-nous « dans la norme » et en quoi sommes-nous « hors norme » ? Nous avons été poussés à formuler, préciser, argumenter nos positions. Un travail collectif qui nous a tous fait progresser, nouveaux salariés et anciens, sur la représentation que nous avons de notre entreprise et sur les récits que nous formulons.

Nous avons examiné nos prix, leur construction et leur positionnement dans le champ concurrentiel. « **Il nous a décomplexés par rapport au prix** » dit Meriem Fradj. Nous avons fait des enquêtes de satisfaction avec les clients de notre boutique, ce qui était ini-

maginable pour nous mais très instructif ! Nous avons été étonnés de leur disponibilité à collaborer et en lisant leurs réponses, nous avons vu qu'il nous fallait progresser sur la qualité de nos vêtements, améliorer la douceur de notre laine et la créativité des produits. « **Il faut moderniser vos produits** » revenait souvent ! Nous avons aussi pris conscience de l'importance de la qualité de notre fichier client et de la rigueur avec laquelle nous devons le gérer.

Après un délai de mise en confiance sur la sécurisation des paiements en ligne, la vente sur les sites internet se développe en France. Nous ne nous étions pas encore intéressés à ce mode de vente car il nous paraissait plus adapté à des objets industriels qu'à la vente de matelas. Cependant il semble incontournable aujourd'hui de créer ce nouveau mode de commercialisation aux côtés de notre catalogue de vente par correspondance. Il faudra y travailler.

Nous avons exploré somme toute, un ensemble de données très classiques pour le monde du commerce, mais que nous n'avions jamais abordées de cette manière. Une bonne bousculade très instructive. Nous nous sommes confrontés aux normes de ces métiers, mais nous avons aussi très bien identifié notre différence et savons mieux en quoi nous restons différents et en quoi nous devons nous professionnaliser.

### Progresser en communication

C'est le domaine dont je suis responsable (Béatrice Barras, auteure du livre) et je constate qu'il n'y a aucune cohérence d'image entre nos dépliants pour le musée, nos catalogues, nos étiquettes de produits, etc. Nous avons réalisé nous-mêmes les maquettes de notre catalogue pour des raisons de coût et avec l'aide d'un graphiste au moment du passage au numérique, mais celui-ci intervient sur la mise en forme de la maquette mais pas sur la conception. Nadia Zaafouri, récemment arrivée pour m'aider dans ce secteur est à l'aise avec les nouvelles technologies. Elle a le potentiel pour travailler sur notre communication, mais n'a pas de formation dans ce domaine sinon un diplôme en sciences cognitives. Il m'est diffi-

cile de lui transmettre le métier, sachant que mes savoirs sont trop imprégnés de ma propre expérience et de ma personnalité pour être facilement transmissibles.

Nous pensons qu'un travail avec une agence de communication professionnelle peut nous permettre d'avancer techniquement et en même temps aider à former Nadia. Nous n'avons pas les moyens de payer les coûts exorbitants de ce service, sachant qu'une journée de consultant est au moins égale à un mois de travail pour nous ! Une subvention cofinancée par le département, la région Rhône-Alpes et l'Etat viendra rendre la chose possible.

Nous choisissons une agence proche de nos valeurs, une Scop, connue pour sa sensibilité écologique. Malgré cette proximité de valeurs, la relation est difficile. Nous critiquons et refusons la plupart de leurs projets les trouvant tous trop « formatés » : ils ne nous ressemblent pas ! Notre « différence » a du mal à trouver sa forme. Nous voulons garder une image humaine dans laquelle on sente des gens qui travaillent plutôt qu'une stratégie marketing. Nous ne nous reconnaissons pas dans leurs propositions pour écrire le nom d'Ardelaine et finissons par le faire écrire à un ami artiste calligraphe sur le coin d'une table. L'agence critique sévèrement notre catalogue. « Vous cultivez la maladresse » nous dit-elle soucieuse d'esthétique, mais nous préférons cette maladresse à l'ennui d'un formatage qui standardise et uniformise tout. Comment trouver le bon espace intermédiaire ?

Nous obligeons le responsable de l'agence à faire venir chez nous la graphiste qui travaille sur notre projet. Celle-ci travaille habituellement dans son bureau, pendant que son chef d'agence gère la relation au client. Pour nous, il était indispensable qu'elle nous rencontre, qu'elle ressente directement qui nous sommes et ce que nous faisons, dans notre contexte. Notre culture, nos fonctionnements d'apprenants collaboratifs polyvalents et insatiables, se confrontent à un monde très cloisonné et hiérarchisé.

Le responsable de l'agence a du mal à comprendre et accepter que nous ne lui demandions pas de faire à notre place, mais de nous aider à comprendre et à faire par nous-mêmes. Peut-être n'avons-nous pas été assez clairs sur notre demande de formation ?

Nous finirons par nous entendre pour qu'il nous donne quelques « outils graphiques » et des bases de couleurs que nous pourrions utiliser dans notre communication au gré des besoins, mais qui nous laisseraient une certaine liberté tout en ayant des bases stables. C'est depuis lors que nous déclinons notre fil qui fait tantôt la boucle, tantôt des ondulations comme nos montagnes. Des moutons se promènent dessus, mais il y en a toujours un qui est à l'envers, le clin d'œil du « hors norme » !

Cette confrontation avec des professionnels de la communication a été finalement très riche et formatrice, eu égard aux difficultés traversées. Nous en sommes sortis plus conscients de nos limites, capables de prendre du recul sur nos fonctionnements et avec en main quelques bons outils que nous utilisons encore dix ans après.

### Trouver des partenaires techniques

Pour ce qui est du lavage, de la filature et de la teinture, nous tissons des relations durables avec les rares professionnels du secteur qui résistent. La déstructuration textile en cours est telle que chacun comprend le besoin de solidarité entre les derniers acteurs de la filière. Pierre Tissier qui gère ce secteur rencontre une laverie de laines de l'Allier qui fonctionne encore. Nous lui faisons laver nos laines car notre solution interne n'est plus adaptée aux quantités que nous traitons et devrait subir des transformations. Ce laveur collecte aussi des laines dans son secteur, certaines issues d'élevages certifiés en bio, ce qui nous permet de compléter et améliorer nos approvisionnements.

En ce qui concerne le tricotage, notre partenariat avec les tricoteurs de Roanne s'intensifie. Leur entreprise de sous-traitants a déposé le bilan, comme la plupart, car toutes les commandes sont parties en Asie. Ils ont gardé leur matériel et tentent la création d'une Scop sur une gamme de vêtements en coton bio. Nous nous rapprochons, ils deviennent coopérateurs d'Ardelaine et nous travaillons de plus en plus ensemble, en bonne entente.

Pour l'informatique, nous investissons dans un serveur, un logi-

ciel de gestion commerciale et la création d'un site Internet. La réflexion est portée par une équipe en interne qui est soutenue par Jean Pierre Briffaud, un client solidaire devenu associé d'Ardelaine qui a bien compris notre fonctionnement. L'important pour nous est d'associer les utilisateurs du logiciel à sa construction, et disposer d'un outil accessible sur lequel nous puissions avoir la main. Pour le site Internet, nous avons cherché à nous former le plus possible, tout en minimisant les coûts. On retrouve dans ce domaine, comme dans les autres notre combat pour progresser tout en gardant le plus possible la maîtrise des outils et des fonctions qui habituellement sont spécialisées et très coûteuses. Si nous devenons dépendants des prestataires extérieurs, payés largement au-dessus de nos salaires, nous mettons en danger toute l'entreprise. Notre métier est très exigeant et dégage des marges faibles. Les prix du textile sont basés sur les prix de la main d'œuvre asiatique dix fois inférieurs aux nôtres ! Si nous avons réussi à fonctionner jusque-là sans être sur le secteur du luxe, c'est que l'ingénierie, l'architecture, la technique, la gestion, la communication, la commercialisation ont été payées au même prix que la production !

### Cultiver l'ouverture

Aller voir ailleurs, sortir de son milieu et de ses références, fréquenter des professionnels d'autres secteurs d'activités est une ouverture salutaire pour certains apprentissages, salutaire aussi pour l'image de l'entreprise.

Simone Tissier, responsable du musée l'a bien compris en devenant présidente de l'association « Ardèche Loisirs et Patrimoine » qui regroupe la plupart des sites touristiques du département :

**« J'ai ainsi pu donner une image positive d'Ardelaine en tant que site touristique, un travail de reconnaissance mais aussi de promotion d'une entreprise où les dirigeants ne gagnent pas 10 000 euros par mois ! J'ai montré aussi que nous ne sommes pas que centrés sur nous-mêmes, mais que nous savons apporter notre temps et nos compétences à notre en-**

**vironnement. Il est important qu'Ardelaine soit active dans les réseaux institutionnels. »**

Pierre Tissier qui gère l'approvisionnement et la préparation des laines avant la production, participe au réseau de « l'Atelier des laines d'Europe ». Ce réseau regroupe des artisans et entreprises qui résistent à la déstructuration des métiers de la laine en Europe. Rencontres, formations, échanges d'expériences lui permettent d'élargir sa vision du secteur et de faire connaissance de nouveaux partenaires techniques.

Catherine Chambron qui gère le secteur financier d'Ardelaine est administratrice de SOFISCOP (un outil financier pour les Scop) et s'est aussi engagée dans le conseil de surveillance d'une coopérative de consommation de produits biologiques à Montreuil, « les Nouveaux Robinsons ». C'est l'occasion pour elle de connaître les problématiques économiques d'une entreprise en fort développement, beaucoup plus importante que la nôtre en nombre de salariés. Le dirigeant, Jean Mata, est sociétaire d'Ardelaine depuis la première heure et comptable de surcroît. Il a toujours eu une oreille attentive aux questions que Catherine pouvait lui poser dans son domaine.

Tanja Wolf au-delà de ses fonctions de gestion de l'atelier de confection à Valence, participe à la formation « compagnonnage » organisée par le réseau REPAS (Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires, voir page 134). Elle suit les parcours des compagnons, organise les regroupements avec l'équipe pédagogique composée de représentants d'une dizaine d'entreprises de l'économie sociale et solidaire et/ou alternatives, dans des domaines variés, agriculture, culturel, commerce, etc. Elle est par ailleurs présidente de l'association Le Mat Ardèche qui gère les activités des chantiers de jeunes, l'accueil et la formation au hameau du Viel Audon où beaucoup des coopérateurs d'Ardelaine se sont connus.

Meriem Fradj qui travaille également dans l'atelier de confection à Valence (suivi matière, création des modèles, commercial...) est présidente de l'Association Le Mat Drôme. Elle a entrepris, avec les



habitants, de développer le jardinage dans le quartier, mettre du vert dans le béton ! Elle a obtenu de la municipalité la mise à disposition de terrains dans une réserve foncière pour créer des jardins partagés en pied d'immeuble pour une vingtaine de familles. Cette action exemplaire, menée en partenariat avec la ville, lui a permis d'avoir une expérience conséquente du rapport aux institutions. Par ailleurs, elle a effectué une formation au Cnam « Manager des entreprises sociales et culturelles » sur deux ans en alternance, suivie d'un mémoire qui lui a valu une excellente note et un diplôme de niveau 1. Une distinction appréciable pour une personne qui s'est engagée dans le projet d'Ardelaine après le baccalauréat !

Gérard Barras a été membre du comité environnement de la Fondation de France pendant cinq ans, ce qui lui a permis de rencontrer de nombreux réseaux et d'expérimenter les critères de choix de nombreux dossiers dans ce domaine.

Moi-même, j'ai été présidente du comité d'éthique de la NEF pendant cinq ans et suis devenue administratrice de l'Association la NEF, qui attribue des dons à des initiatives innovantes dans le domaine de l'économie et de la culture.

Christine Hubac est militante d'une association qui lutte contre la torture, et bien d'autres salariés d'Ardelaine ont des responsabilités dans des institutions ou des associations. Il serait trop long d'en faire la liste, mais chacun mesure l'importance de ces engagements dans ce qu'ils ont de formateur et nourrissant aussi pour nos apports dans l'entreprise. En travaillant sur d'autres domaines que ceux utiles directement à notre entreprise, nous progressons et nous restons ouverts aux « bruits du monde ». La formation des salariés ne peut se réduire aux besoins opérationnels et immédiats de l'entreprise. Elle doit rester en prise avec la société.

### Apprendre de nos clients

Quand nous avons pensé « restructurer une filière laine », nous avons pensé tonte, lavage, filage, etc. jusqu'à la vente des produits, mais à l'amont et à l'aval de ces activités portées par les salariés de

la Scop, il y a d'un côté les éleveurs et de l'autre, les clients. Il nous semble primordial de créer des liens d'une autre nature avec les uns et avec les autres car ils sont aussi, parties prenantes.

En ce qui concerne les éleveurs, nous avons fait plusieurs tentatives de dépassement du rapport « client/fournisseur » à travers nos contrats de qualité et les bons d'achat. Néanmoins, nous nous heurtons à des obstacles juridiques et culturels. Déçus des défaillances des coopératives agricoles et peu concernés par le rapport minime de la laine dans leur économie, ceux-ci sont peu motivés pour devenir associés extérieurs. Nous avons cherché à résoudre ce problème en tissant des partenariats avec le syndicat ovin et en créant une association, mais sans résultat. C'est finalement l'organisation d'un « méchoui de la tonte » chaque année qui a été le plus apprécié par tous et a créé des liens.

A l'autre bout de la chaîne, les clients ! Comment mieux les associer ? Nous avons constaté que parmi eux certains aimeraient aller plus loin que le simple achat d'un produit. Dans la Scop le sociétariat extérieur est limité car les salariés doivent rester majoritaires au capital. Nous envoyons alors une bouteille à la mer dans le catalogue de l'année 2001/2002, un petit papier suggérant : « souhaitez-vous devenir client solidaire ? » sans définir plus ce qu'était un client solidaire. Nous pensions que le mieux était d'imaginer avec eux le contenu de cette formule. Nous avons été surpris de recevoir 200 réponses qui nous ont fait comprendre qu'il y avait vraiment des attentes de leur part.

L'année suivante, nous leur adressons un premier « Courrier Solidaire » retraçant l'histoire de notre coopérative et expliquant où nous en sommes aujourd'hui. Nous insérons un questionnaire proposant de nous héberger lors de nos passages pour un salon dans leur région, de diffuser les catalogues, ou de faire des propositions pour améliorer les produits et autres suggestions.

Ainsi a cheminé la création d'une sorte de réseau informel de clients solidaires, que nous entretenons par l'envoi d'un courrier bisannuel. Dans les rubriques, nous parlons de l'économie de notre projet, nous présentons notre équipe et nos métiers, partageons nos aventures et nos problématiques du moment.

### Passer de l'aventure alternative à une culture d'entreprise partagée

Le « Site de proximité des Boutières », organisme relais des collectivités locales et de l'ANPE (aujourd'hui appelé Pôle Emploi) sur les questions de l'emploi de notre territoire fait un constat : il y a de nombreux chômeurs et pourtant les employeurs ont du mal à recruter. Avec le soutien financier de la région Rhône-Alpes, il mandate un cabinet de consultants pour travailler avec les entreprises du territoire sur cette question. Nous sommes invités à participer à une action intitulée : « Anticiper et recruter autrement ».

Nous nous inquiétons de l'augmentation du « turn-over » car plusieurs nouveaux salariés ont quitté l'entreprise peu d'années après leur arrivée. Sommes-nous encore capables d'associer durablement de nouvelles personnes ? Nous sommes conscients aussi que l'entreprise a besoin de personnes de plus en plus qualifiées sans pouvoir les payer selon les critères du « marché du travail ». Il faudra bien sortir le travail de la doxa absurde du « tout marché » si nous voulons résister à une économie qui déstructure les savoir-faire, le lien social et l'ancrage territorial !

La cooptation dans les réseaux associatifs a atteint ses limites mais le terme de « recrutement » nous est des plus désagréables. « Recruter » n'a rien à voir avec « s'associer » à un projet ! Recruter suppose... profil de poste, diplôme, qualification, etc. Sur quels critères recruter un matelassier alors qu'il n'a jamais fait ce métier auparavant ? Comment recruter une personne qui fera de la production et du commercial et peut-être un peu d'administratif ? Comment expliquer que l'employeur est une coopérative où les salariés sont amenés à être associés au capital et aux responsabilités ? Comment faire un entretien d'embauche ? Comment défendre et cultiver nos particularités dans ce domaine ?

Ces questions me préoccupent et il me semble indispensable que la coopérative apprenne à trouver sa position juste dans ce domaine. Le projet proposé par l'action « Anticiper, recruter autrement » du Site de proximité est une bonne opportunité et je m'y inscris.

Je participe à plusieurs réunions avec d'autres responsables d'entreprises du territoire. Ils sont dans des métiers aussi variés que

l'industrie textile, la bijouterie, le bâtiment, en passant par l'agro-alimentaire et des structures de tailles variées aussi, employant de cinq à mille personnes. L'exposé des problématiques de recrutement de chacun, avec ses spécificités, m'a permis de faire la part entre ce qui est commun à toutes les entreprises et ce qui est spécifique à chacune selon son métier, sa culture et sa dimension. Nous partageons tous, de fait, un lien au territoire et des motivations pour la préservation de l'emploi.

Pour la première fois, les acteurs économiques de ce secteur géographique se réunissaient autour d'une table pour échanger. J'ai eu le sentiment alors d'assister à quelque chose de particulièrement précieux. Rien ne regroupe habituellement les acteurs économiques d'un territoire et nos interlocuteurs ne sont en général que des élus ou plus exactement leurs chargés de mission. J'ai pris la mesure du fait que les acteurs économiques sont peu sollicités et entendus dans leurs réflexions sur le développement local dont ils sont une composante déterminante, comme s'ils n'avaient aucun lien avec l'intérêt général. Certes, leurs sociétés sont de droit privé, mais leurs implications sont loin d'être réduites aux seuls intérêts financiers !

Avec eux, nous avons essayé de développer des projets comme par exemple « faire connaître les potentialités d'emplois locaux aux jeunes du territoire » en allant dialoguer avec le directeur du collège ou encore en réfléchissant à une cartographie des entreprises qui embauchent dans notre secteur géographique. Ce travail n'a pas débouché malgré l'intérêt qu'il a suscité, mais il a permis de faire évoluer chez certains les représentations sur les critères de recrutement. Par ailleurs, au-delà de nous fournir une « boîte à outils » assez classique sur les bases de la gestion des ressources humaines, la consultante, Marie-France Favier Villard est intervenue au sein de notre entreprise. Nous redoutions un peu la confrontation avec notre approche coopérative pour cette personne issue du monde classique de l'entreprise. Avec beaucoup de tact mais aussi de fermeté, elle a su nous pousser à formuler nos fonctionnements et réfléchir sur leur pertinence, nous interpellé sans complaisance sur nos méthodes, nous faire prendre du recul, tout en soulignant la

valeur de nos acquis issus de notre culture et de notre expérience. C'est tout à fait ce dont nous avons besoin.

Au bilan de ce travail on m'a demandé si une suite pouvait nous intéresser. Une opportunité que j'ai saisie en demandant un financement pour travailler collectivement sur la transmission de notre « culture coopérative ».

Printemps 2005, tous les salariés d'Ardelaine se sont réunis toute une journée pour travailler sur le thème :

« **Qu'est-ce qui est différent dans le travail chez Ardelaine ?** »

Travail en petits groupes, et restitution. La synthèse n'a pas été difficile car les apports étaient très cohérents :

« **Ici on apprend toujours quelque chose, on progresse soi-même et on fait progresser l'entreprise !** » La plupart des salariés ont bien souligné ce caractère. L'apprentissage, c'est augmenter ses compétences, sa capacité de création et de réflexion, mais aussi l'ouverture aux autres, à la nouveauté et au changement. L'acquisition de compétences est individuelle, mais aussi collective : quand quelqu'un progresse, c'est l'ensemble qui progresse. La formation n'est pas quelque chose de pensé, de prescrit, mais de co-construit dans le dialogue. « **Ici on te tire vers le haut, on ne t'appuie pas sur la tête, on ne te commande pas, on t'apprend !** » Stéphane Malleval.

**Une hiérarchie des savoirs et des responsabilités** : nos salaires sont égaux, mais nous reconnaissons néanmoins des niveaux de délégation légitimés soit par l'élection démocratique des dirigeants avec les responsabilités qui vont avec, soit par la compétence ou la pertinence de leur apport dans tel ou tel domaine, sachant que rien n'est figé. Les savoirs ne se capitalisent pas pour avoir des galons, de l'augmentation ou du pouvoir sur les autres, mais pour les mettre au service du « bien commun » qu'est la coopérative. « **Plus on sait de choses, plus on peut devenir responsable.** » Les dirigeants exercent une fonction de veille, ils ne sont pas souverains, simplement responsables et pédagogues. C'est dans le faire ensemble, dans

le contexte du travail que se fait la transmission des savoirs. Il y a une fonction de direction, mais pas une « statique » du pouvoir. Ils posent le cadre, mais laissent les choses se faire et font confiance. Ils sont aussi capables de monter et descendre dans la hiérarchie conventionnelle des tâches. Le PDG fait la conception des aménagements du site mais aussi de la maçonnerie et de la maintenance !

**Une culture de l'artisanat** : nos métiers sont artisanaux. Il n'y a pas de dimension industrielle chez Ardelaine, mais des petites équipes au travail avec la place laissée à l'autonomie et à la responsabilité individuelle. Il y a aussi beaucoup de polyvalence : les tâches sont variées, parfois saisonnières, on peut être à la production et ensuite faire du commercial, ou être en appui sur un autre secteur.

**Une visibilité des comptes et des décisions** : des réunions trimestrielles sont organisées pour présenter les comptes à l'ensemble des salariés. La synthèse des décisions du conseil d'administration est publiée. La visibilité de la circulation de l'argent dans l'entreprise est indispensable à la compréhension des enjeux de l'entreprise par l'ensemble des salariés. Des formations sont organisées pour aider à comprendre la structure du bilan.

**Une culture du faire ensemble et de la solidarité** : pas de concurrence entre les secteurs. « **Quand il y a un problème, on va trouver une solution ensemble.** » Il est possible d'aller soutenir un secteur dans le besoin par la polyvalence et la solidarité interpersonnelle qui fonctionne aussi avec le principe de réciprocité. « **Ici tout se fait en équipe et l'important, c'est l'ambiance avec les gens avec qui tu travailles, ça aide aussi à avoir confiance en soi.** » Sonia Plantin.

**Cohérence et confiance ?** « **Entre le dire et le faire, il n'y a qu'un pas et la franchise, c'est la base ! C'est pareil vis-à-vis du client, on vend avec notre cœur et ça doit se sentir, on ne ment pas, on ne trompe pas !** » Françoise Milani. La confiance ne se donne pas et n'est pas acquise une fois pour toutes, elle se construit quotidiennement et se vérifie dans le vécu et les pratiques.

La **convivialité** est un bien précieux. Ce plaisir se trouve autant dans les repas pris en commun à la cantine autogérée, que dans l'organisation des moments festifs en interne ou pour les visiteurs. Un climat détendu où nous veillons à cultiver l'humour ou la théâtralisation qui apportent distance et fluidité salutaires dans les relations.

L'**ouverture et la diversité**, le contact direct avec les clients, l'accueil de milliers de visiteurs, l'accueil de nouveaux salariés, de stagiaires et des compagnons en formation du réseau REPAS, la participation aux réseaux locaux, militants ou professionnels, nous mettent à l'abri des dangers de « l'entre soi ». « **L'ouverture permet aussi l'appropriation de l'entreprise** » et notre credo est de cultiver la diversité des origines, des générations et des métiers dans notre coopérative.

**Une culture de la mobilité, du mouvement.** Nous nous déplaçons dans toute la France pour monter des stands et exposer dans les salons et les magasins bio. Nous nous vivons aussi en chantier permanent dans une organisation toujours en mouvement. Nous évoluons, mais la société aussi évolue. Nous savons que nous devons faire évoluer bien des choses au cours du temps.

Au travers de ces échanges, nous mesurons la qualité de ce qui a été construit au fil des années, mais nous sommes conscients que rien n'est acquis et que c'est une quête permanente qui doit se réalimenter au quotidien. Nous ne sommes pas à l'abri de l'usure des équipes, des recrutements décalés et du désengagement de certains des piliers de cette aventure.

La « réussite » d'Ardelaine, à nos yeux, repose plus sur sa culture que sur son « créneau commercial » ou son « marché ». Il est donc fondamental de l'identifier, la renforcer, la nourrir. Comment peut-elle se transmettre aux nouveaux salariés qui arrivent en premier lieu pour trouver un travail ? Comment y parvenir sans faire un « catéchisme » ou une rengaine d'anciens combattants ? La sagesse de cette culture est qu'elle se transmet avant tout à travers les pra-

tiques. Il y a celles qui sont instituées dans le quotidien de nos fonctionnements, mais il nous semble nécessaire de veiller à toujours les réinterroger et en imaginer de nouvelles tout en ne cessant de s'interroger sur les conséquences, l'impact de ce que l'on fait et éviter l'entre soi.

### Quoi d'autre ?

**Les « ponctuations ».** Pris dans la tornade des saisons et des activités qui s'enchaînent, nous avons besoin de temps particuliers pour prendre du recul. De plus nous voyons certains secteurs risquer d'ignorer (ou même dénigrer) ce que font les autres : organisons des temps où un secteur expose son métier aux autres, par exemple à la fin d'un cycle et si possible sous forme humoristique ? Rire ensemble, rire de soi, un remède à bien des maux !

**Les journées théoriques.** Pour apprendre, on a parfois besoin de temps formels où une personne qualifiée nous expose des connaissances : organisons des journées de formation sur l'économie par exemple.

**Des groupes de travail** sont nécessaires pour traiter un dysfonctionnement ou simplement permettre une bonne circulation de l'information. Nous revisitons les réunions déjà instituées et travaillons sur la création de réunions transversales inter-secteurs.

Devant la satisfaction qu'apporte le sentiment de « **toujours apprendre quelque chose** », comment cultiver la transmission des savoirs et savoir-faire ? Nous pensons à l'expérience des « **Echanges réciproques de savoirs** » initiés par Claire et Marc Héber-Suffrin (*Appels aux intelligences*, Matrice/PI, 1988). Nous savons que le matelassier aimerait savoir faire de la maçonnerie, que la secrétaire aimerait savoir faire ses vêtements etc. Hors temps de travail nous proposons des échanges entre les salariés, avec la possibilité d'utiliser les locaux et le matériel de l'entreprise.

Pour l'« ouverture », nous allons chaque année ensemble **visiter d'autres entreprises**, découvrons leurs métiers, leurs histoires. Et pour ne pas s'enfermer dans son secteur et côtoyer des personnes que nous rencontrons peu dans notre travail, nous faisons **des chantiers collectifs** plusieurs fois par an !

Enfin chaque année, nous organisons **un séminaire** avec tous les salariés pour faire le bilan de l'année passée, réfléchir sur nos pratiques et dégager des perspectives pour l'année suivante.

### Gérer les richesses humaines

Tout ce travail qui s'est déroulé sur deux années a été très bénéfique. Il nous a apporté des connaissances, des outils, mais aussi une meilleure appréhension de notre culture coopérative et une meilleure conscience de nos fonctionnements. L'accompagnement de la construction de nos récits personnels et collectifs nous a permis de mettre des mots sur ce que nous faisons et de situer ce que nous avons de commun, et ce que nous avons de différent avec d'autres formes d'entreprise.

Nous avons pris conscience que la gestion des ressources humaines dans une entreprise d'une trentaine de salariés est devenue une responsabilité à part entière. Nous avons donc créé ce secteur et l'avons baptisé « Gestion des Richesses Humaines » ! J'en suis nommée responsable pour en assurer le suivi. Nous avons besoin maintenant que chacun identifie mieux ses tâches et son rôle dans l'entreprise. Dans chaque secteur nous nous appliquons à identifier quelles sont nos missions, fonctions et tâches afin de les rendre plus visibles à tous.

Nous sommes conscients que de nouveaux salariés ne peuvent pas se sentir réellement associés si l'équipe du début ne donne pas à voir les bases objectives de sa légitimité et de ses fonctions. Nous avons mesuré le risque de l'opacité pesante d'un groupe qui avec dix ou vingt ans de collaboration pourrait freiner l'accession aux responsabilités de nouvelles personnes, volontaires et compétentes, prêtes à s'investir dans la coopérative.

Nous devons reconnaître que nous sommes sortis de la posture des artisans, des paysans, des commerçants ou des professions libérales dont la personnalité fusionne avec leur fonction. A Saint-Pierre-ville, dans notre village, on ne dit pas « je vais chez l'épicier ou à la maison de la presse ». On dit : « je vais chez Florent ou chez Fanny », et quand on appelle le plombier, c'est Francis qu'on va chercher. Chez Ardelaine maintenant l'identification des fonctions et des responsabilités de chacun est interrogée d'une autre manière qui suppose une distanciation.

Des entretiens annuels permettent à chacun de faire le point sur l'évolution de ses responsabilités et de ses besoins de formation. Nous mettons en place des outils prévisionnels pour calculer nos besoins de recrutement, croisés avec les résultats économiques et les calculs sur le temps global de travail nécessaire. Nous avons appris les méthodes classiques de ce domaine, mais nous savons les conjuguer avec notre culture, en maîtrisant de mieux en mieux le distingo inhérent à la complexité que nous vivons avec l'indispensable polyvalence, nos différents métiers et leurs saisonnalités. Nous mettons en place un parcours d'intégration pour les nouveaux salariés de façon à ce qu'ils rencontrent chaque personne de l'entreprise et découvrent chacun des secteurs. Nous avons pris la mesure de l'originalité et de la complexité de notre organisation et apportons tout le soin possible aux moyens nécessaires pour que chacun en appréhende la globalité.

### Le vécu de cette transition

Cette phase de professionnalisation peut paraître assez banale dans le développement d'une entreprise. Néanmoins nous savons que son passage est souvent associé à une distanciation du projet initial, voire à des conflits entre les protagonistes. On y sacrifie bien souvent les idéaux culturels sur l'autel de la rentabilité économique, des changements d'échelle, des besoins du marché, de la pression de la concurrence, des besoins de compétences pointues, de la pensée dominante, etc.



Qu'avons-nous gagné ou perdu dans cette mutation ? Qu'en disent les membres du conseil d'administration ?

« Nous sommes passés de l'artisanal au professionnel, mais nous avons associé toute l'entreprise à cette mutation. » Catherine Chambron.

« On a fait un travail pour décoller la tâche de la personne pour que les autres comprennent ce que chacun fait. Ça a demandé un gros effort, parce qu'on n'avait jamais bien identifié nos métiers car nos compétences ont été acquises sur le tas. Il a fallu sortir de l'informel et ça a été douloureux de passer d'une période où on a tout donné, à une période où on doit tout mesurer, mais il reste l'humain ! ça a été d'une intelligence redoutable de faire ça pour intégrer des gens nouveaux sans leur faire porter le poids de l'histoire, et sortir de la peur que ceux qui arrivent nous prennent notre place... On n'existerait plus si on n'avait pas fait ça ! » Françoise Milani.

« On a développé une nouvelle compétence, celle de l'accueil, l'intégration, la formation des nouveaux salariés qui nous permet de vivre sereinement l'ouverture et d'accepter mieux les départs. » Tanja Wolf.

« Les emplois ont augmenté et la sociologie s'est diversifiée, affirmant que nous ne sommes pas une entreprise élitiste, mais cette période a été un grand changement dans l'organisation de mon travail car avant je gérais le secteur culturel entièrement et là, je ne maîtrisais plus la globalité. Du coup, je me suis plus investie dans les réseaux extérieurs. » Simone Tissier.

« Cette période, je l'appellerais la « socialisation d'Ardelaine », ça m'a obligée à me repositionner : est-ce que c'est sur ce territoire que je veux vivre et avec ces gens que je veux travailler ? Passer du collectif initial à cette phase, m'a obligée

à transposer la mutualisation que nous faisons entre nous, avec d'autres personnes du pays, en créant un groupement d'achats, et en me mobilisant avec d'autres parents pour la création d'une crèche au village. » Nathalie Tironneau.

« Je me suis vraiment sentie accueillie quand je suis arrivée et je suis entrée de plain pied dans l'histoire. L'organisation de l'anniversaire des vingt et un ans de la Scop a été un super tremplin. La cantine informelle a joué aussi un grand rôle. C'était un lieu de coopération aussi, très formateur pour moi qui suis plutôt de nature à travailler seule. J'ai vécu la formation comme des échanges et pas comme un vase qu'on remplit. Les apports extérieurs, les visites d'autres entreprises comme Arcadie, le site de Bibracte, les usines textiles ont été aussi très intéressantes pour moi. » Nadia Zaafouri.

« Je suis venue travailler ici parce que j'avais besoin de travailler. Je pensais qu'Ardelaine était une entreprise classique. J'ai découvert son fonctionnement au fil du temps et particulièrement quand on m'a fait confiance et qu'on m'a laissé des responsabilités. On a le sentiment que l'entreprise grandit avec ce qu'on peut apporter et qu'on peut faire avancer des choses si on est motivé. La solidarité de l'équipe, la coopération, le développement local, ça correspond à mon état d'esprit et je fais le parallèle avec ce que je vis dans les associations dans lesquelles je suis impliquée par ailleurs. » Christine Hubac.

« Cette période a été marquée par notre difficulté à continuer à tout intégrer dans l'entreprise, la tonte en Haute-Loire, le lavage, la collecte de certaines laines, le tricotage, etc. On s'en est sorti grâce au partenariat avec des professionnels avec lesquels on a pu tisser des relations de confiance. » Pierre Tissier.

« On a vraiment changé de dimension, de paradigme, mais rien changé au « pourquoi » on fait les choses. » Meriem Fradj.

« Le changement de taille et la vitesse de croissance sont souvent des facteurs de fragilisation où des fonctionnements pertinents peuvent s'effacer devant l'organisation. Il me semble que grâce à la bonne participation de chacun à cette phase de transformation, la santé du savoir-faire collectif a progressé. Le ver à soie, après cette mue, est resté ver à soie ! » Gérard Barras.

Forts de cette évolution, de ce rééquilibrage, nous sentons à nouveau le potentiel d'aller de l'avant. La coopérative est saine, elle a des capacités d'autofinancement et doit se questionner sur son développement. Allons-nous prolonger ce bon fonctionnement tel que, en améliorant l'existant ou allons-nous prendre le risque d'une autre étape de développement ? Quels potentiels, quels besoins ? Quelles ressources ? Quelle nouvelle dynamique ? Quelles nouvelles ambitions ?

## X

### 2006 - 2013

## Le temps du déploiement

Pendant cette dernière période Gérard Barras reste en retrait. Il se tient à distance des consultants, tout en participant ponctuellement. Les préoccupations du PDG d'Ardelaine sont monopolisées, avant tout, par l'orientation que doit prendre l'entreprise pour assurer son avenir.

Doit-on considérer que le projet d'Ardelaine est abouti et que son devenir est de conforter et prolonger l'existant, ou bien doit-on déjà imaginer une nouvelle étape de son développement ? Les sentiments sont partagés au sein de l'équipe : on est conscient de l'énergie qu'il faut consacrer pour faire fonctionner l'entreprise telle qu'elle est, mais par ailleurs on ressent aussi le danger de trop se reposer sur ses acquis. L'entreprise, c'est un peu comme le vélo... si on arrête d'avancer, il est difficile de tenir l'équilibre ! Besoin de sécurité et besoin de dynamique se questionnent et s'enchevêtrent, et peut-être que l'un ne va pas sans l'autre dans le monde économique ?

Nous sommes début 2006, et nous devons imaginer ce que sera Ardelaine à l'horizon 2010/2012. La coopérative va bien, mais nous nous inquiétons de la baisse de la fréquentation des musées et de la boutique à Saint-Pierreville. L'avenir des salons bio est incertain dans un contexte où la grande distribution s'empare du « marché vert » et, par ailleurs, nous prenons conscience que dans cinq ans, plusieurs des fondateurs seront devenus sexagénaires ! C'est l'avenir d'Ardelaine, au delà de son équipe fondatrice, qui est en jeu dans la période. Doit-elle laisser l'entreprise telle qu'elle est, ou

doit-elle la laisser en dynamique avec de nouvelles personnes, de nouvelles activités, même s'il faut prendre certains risques ?

### **Un document de prospective pour Ardelaine**

Gérard est plutôt de ceux qui pensent « potentiel et dynamique ». Il propose au conseil d'administration un document qui balaye les potentiels de développement d'Ardelaine dans six domaines :

- Dans le domaine de la valorisation des ressources locales : prolonger la valorisation de la laine par la valorisation de la viande ovine à travers un restaurant, nouveau pôle d'attraction du site, complémentaire aux deux musées.
- Dans le domaine de l'énergie : installation d'une chaudière bois et raccordement au réseau de la microcentrale hydraulique.
- Dans le domaine de la gestion des déchets : améliorer la performance environnementale de la station d'épuration.
- Dans le domaine de l'accueil : promouvoir un appui à « l'atterrissage » de nouvelles populations sur le territoire par l'aide au logement et la création d'un groupement d'employeurs.
- Dans le domaine du tourisme : améliorer et élargir l'existant en permettant au site d'Ardelaine de devenir un parc à thème éco-rural (création d'un café-librairie, d'un espace extérieur pour les moutons...).
- Dans le domaine de la formation : créer un centre de formation autour des savoirs et savoir-faire d'Ardelaine (développement local, filières, management coopératif).

Nous examinons nos ressources financières, nos capacités d'auto-financement et d'emprunt. Nous avons investi en 1990 dans la construction du musée, en 1997 et 2000 dans des bâtiments pour améliorer le confort des ateliers de production, et avons créé un deuxième parcours muséographique. Des emprunts courent encore, mais d'autres s'arrêtent bientôt. A l'horizon 2010, nous aurons les moyens d'investir à nouveau.

### **Appel à projets « Pôles d'excellence rurale », une opportunité**

Au printemps 2006, nous sommes informés d'un appel à projet de l'Etat pour un développement rural durable, intitulé « Pôles d'excellence rurale ». Des financements importants sont mobilisés, mais les conditions sont draconiennes : l'Etat ne retiendra que 300 projets en France. Ceux-ci doivent être présentés uniquement par les EPCI (communes, parcs naturels, communautés de communes, etc.). Ils devront associer projets publics et projets privés dans le cadre d'un partenariat et générer des créations d'emplois. Le dossier d'intention de l'EPCI doit être présenté en septembre, et, s'il est retenu, les projets qu'il porte devront être déposés avant le mois de décembre.

Nous avons toujours déploré le manque de partenariat avec les institutions locales. A plusieurs reprises nous avons essayé en vain de proposer à la municipalité d'investir dans un « atelier relais », comme cela se fait souvent ailleurs, plutôt que de devoir faire porter tout le coût des bâtiments par Ardelaine. Cet appel à projets serait une excellente opportunité pour faire avancer les choses. Nous décidons, en conseil d'administration du 19 avril 2006, d'étudier « la création d'un nouveau bâtiment permettant d'améliorer les conditions d'accueil de notre site hors saison, et de créer un espace de restauration ». Les objectifs visés sont la valorisation des produits locaux (viande d'agneau, etc.), et par ailleurs la promotion de l'économie sociale et solidaire et des activités de formation. L'idée est de passer d'un site où il y a des musées à visiter, à un « éco-site rural ». Mais, à quoi peut ressembler un « éco-site rural » ?

### **Entre la boutique et le musée, un café-librairie et une salle d'animation**

Un café culturel, c'est associer le plaisir de se cultiver à celui de trouver un lieu convivial, chaleureux, accueillant, ouvert à toute heure où l'on peut flâner, boire un verre, se retrouver entre amis. Notre territoire manque de ce type de lieux. Les visiteurs qui viennent de

loin apprécieront aussi de trouver un espace d'accueil permanent. On imagine une librairie qui soit le reflet d'Ardelaine dans toutes ses thématiques : le patrimoine, l'écologie, l'Ardèche, le textile, le développement local, les alternatives, l'économie sociale, etc. Nous aimerions que nos visiteurs aient accès à un choix de livres qui résonnent avec notre aventure, et que la librairie fasse référence dans le choix de livres sur les alternatives.

Nos visiteurs expriment très souvent le souhait de visiter nos ateliers et d'apprendre à travailler la laine. Nous sommes dans une société où le travail ne se voit plus et nous sommes de plus en plus frustrés de ne rien savoir faire par nous-mêmes. Nous pourrions organiser quelques visites de l'entreprise en dehors des temps de travail, car les lieux ne sont pas agencés pour cet usage. Pour travailler la laine avec nos visiteurs, il nous faudrait une salle qui pourrait servir aussi de salle polyvalente pour l'entreprise.

Il faut que le site d'Ardelaine puisse offrir une diversité d'activités pour tous, que l'on ait envie d'y venir et d'y revenir, que l'on y sente plus qu'un accueil, une hospitalité.

### **Tout est bon dans le mouton !**

Ardelaine œuvre depuis 25 ans à la valorisation de la laine de mouton. Pour aller plus loin on peut s'interroger aussi sur les circuits de la viande d'agneau. La valorisation et la relocalisation des ressources alimentaires sont des enjeux très importants aujourd'hui. L'alimentation est devenue un bien marchand comme un autre, circulant d'un bout à l'autre de la planète et soumis à la spéculation. Quelques scandales de l'industrie agro-alimentaire ont fait prendre conscience des dangers d'une alimentation fondée sur le seul intérêt financier et la concentration industrielle, se moquant des conséquences sur l'environnement et sur la santé des personnes.

En Ardèche, nous avons la chance de vivre dans un territoire qui offre une grande variété de productions sur une petite surface : à 50 km autour de Saint-Pierre-ville, on trouve, côté montagne, des

élevages ovins, caprins et bovins producteurs de viande et fromages. La charcuterie est une de ses spécialités. Sur place, nous sommes dans la zone de concentration de la production de châtaignes. A cela s'ajoutent des cultures de petits fruits et de maraîchage. A quelques kilomètres de là, derrière les cols, nous sommes en basse Ardèche avec ses vignobles et ses cultures méditerranéennes. Au bout de la vallée de l'Eyrieux, on trouve la grande zone fruitière de la vallée du Rhône, qui reprend depuis peu les cultures de céréales et de légumineuses. Se nourrir d'une manière variée à partir de productions locales, respectueuses de l'environnement et de la santé, est tout à fait possible avec un minimum de transports. Le restaurant que nous imaginons pourrait être une vitrine de cette diversité et la valoriser comme nous avons valorisé la laine. Fabriquer des conserves à partir de ces produits peut amplifier les volumes, créer des relations stables avec les producteurs et, bien sûr, préserver dans le temps les saveurs de notre territoire.

La fréquentation de nos musées a baissé ces dix dernières années. Nous avons perdu beaucoup de groupes depuis l'arrêt du partenariat que nous avions avec le restaurateur du village. Un bon restaurant à proximité d'un musée est un élément incontournable de l'accueil touristique, en particulier pour l'accueil des groupes.

Nous avons essayé de résoudre ce déficit de partenariat en demandant à un restaurateur d'une autre commune de nous livrer des repas dans une salle mise à notre disposition par la municipalité mais les clients étaient déçus de ne pas être accueillis dans un « vrai restaurant ». Nous avons alors demandé à notre mairie de réaliser une étude afin de mieux identifier le besoin d'un nouveau restaurant, dans un cadre d'intérêt général pour Saint-Pierre-ville qui dispose de deux lieux de visites avec une fréquentation importante : Ardelaine et la Maison du châtaignier. Avec le soutien du Parc naturel régional et du Site de proximité des Boutières, nous avons trouvé un financement qu'Ardelaine pouvait compléter afin que l'étude ne coûte rien à la municipalité. Un consultant avait été sélectionné mais quelle ne fut pas notre déception lorsque le conseil municipal a refusé sa participation en argumentant : « Ce n'est pas à la municipalité de financer les études de projets de na-

ture privée. » Les esprits ont du mal à faire la différence entre un « privé » en SA ou SARL, et un « privé » de l'économie sociale. Le fait qu'Ardelaine soit une coopérative, et la différence fondamentale de la répartition de la richesse qu'elle implique, n'est pas reconnue, sa fonction territoriale non plus. L'indispensable synergie public/privé pour le développement local promue par l'Etat, et qui se pratique largement ailleurs, n'était pas encore comprise ici.

### **Le partenariat avec notre Communauté de communes**

Notre Communauté de communes est récente. Elle regroupe 6 petites communes de montagne dont Saint-Pierre-ville est le centre. Nous exposons nos projets de développement à son président en lui proposant de répondre à l'appel à projets « Pôles d'excellence rurale ». Celui-ci a de son côté plusieurs projets à financer et nous décidons d'un commun accord d'étudier la faisabilité d'un « PER » porté par la Communauté de communes qui serait intitulé « Créer des activités au Pays du Châtaignier et du Mouton ».

Ardelaine proposera la réalisation d'un bâtiment de 750m<sup>2</sup>, sur trois niveaux, destiné à abriter un café-librairie, une salle d'animation au rez-de-chaussée et des espaces pour de nouveaux bureaux au premier. Le restaurant et la conserverie seront au dernier niveau.

L'investissement du second œuvre et de l'équipement alimentaire ne sera pas porté par Ardelaine, car il nous semble très difficile d'intégrer des activités alimentaires dans une entreprise textile qui exerce déjà de nombreux métiers et subit des variables saisonnières. Il sera présenté par l'association Bergerades. Celle-ci avait été créée en 1990 lorsque nous avons initié le premier musée. Elle était chargée à ce moment-là de la gestion des visites. Quand l'activité des visites a été réintégrée dans la gestion d'Ardelaine en 1999, elle a exercé un rôle de couveuse de projets, anticipant les développements, faisant des études, menant une réflexion prospective. Son objectif est le développement local. Nous pensons judicieux d'élargir ses activités à la valorisation des ressources agricoles du territoire. Sa présidente est alors Simone Tissier, co-fondatrice d'Ardelaine.

La précipitation est de mise, les temps sont trop courts pour obtenir des devis. Nous devons estimer les dépenses à la louche : 300 000 euros pour Ardelaine, 250 000 euros pour Bergerades. Il est demandé 100 000 euros d'aides pour chacune des structures.

### **Le projet de notre Communauté de communes**

#### **est retenu parmi les « Pôles d'excellence rurale »**

Dans le département de l'Ardèche, 8 dossiers seront retenus par l'Etat, dont celui de la Communauté de communes des Châtaigniers. Grande joie, mais aussi grandes questions.

L'Etat a retenu un plus grand nombre de projets que prévu, avec la même enveloppe. Il demande donc à chaque projet présenté par les EPCI de diminuer les budgets de 30 %. L'exercice est difficile et les négociations très délicates. Sur quels projets rogner ? Privés ? Publics ? Le président de notre Communauté de communes est un fervent défenseur de l'intérêt public et il fait voter une diminution plus importante sur les projets d'Ardelaine et Bergerades que sur ceux portés directement par la Communauté, ce que nous n'apprécions pas du tout ! Là encore nous nous heurtons au manque de prise en compte de notre apport d'entreprise coopérative agissant pour le développement du territoire, dans l'intérêt général. Opposer public et privé nous paraît tout à fait inopportun dans une région où le maintien des écoles et des infrastructures repose sur les créations d'emplois locaux, d'autant plus que le partenariat public privé est très valorisé dans le programme « Pôle d'excellence rurale ».

Nous dépassons le stade de l'étude pour envisager sérieusement la réalisation. L'étape suivante est le dépôt des dossiers projet par projet, avec une étude financière plus précise, des plans de financement et des budgets prévisionnels de fonctionnement. Le conseil d'administration donne son accord et nous avons une courte année devant nous. Gérard commence à dessiner l'avant-projet du bâtiment.

Un projet de développement d'entreprise demande beaucoup de



travail. Comment trouver le temps de faire faire des devis, des budgets prévisionnels, de réfléchir à notre positionnement, rechercher des co-financements avec tout ce qui nous occupe déjà quotidiennement ? Comment imaginer aussi le fonctionnement de quatre nouveaux métiers que nous ne connaissons pas encore ? Gérard pourra travailler sur la conception architecturale, mais il nous faut de l'aide pour regrouper les données qui nous permettront de monter les dossiers et réaliser des prévisionnels réalistes.

### Un groupe d'étudiants à l'étude du projet

L'idée nous vient alors de solliciter une association d'étudiants en Master économie sociale dans le cadre de leur stage de fin d'études qui dure quatre mois, d'avril à juillet. Nous avons l'habitude d'accueillir chaque année les « compagnons » du réseau REPAS (voir page 134) dans le cadre d'une formation à la culture d'entreprise coopérative. Nous savons à quel point les jeunes peuvent profiter du travail en groupe lorsqu'ils sont dans une situation réelle. On sait aussi que les étudiants en économie sociale et solidaire regrettent de se trouver dans les mêmes façons d'apprendre que les autres étudiants en faculté. Dans leur cursus, les compagnons du réseau REPAS font des « groupes action » d'une quinzaine de jours en réalisant un micro-projet, et là, la durée pourrait être plus longue et l'enjeu plus important.

Deux étudiants de Lyon II répondent à notre appel : Sylvie Liange et François Vassout. Nous leur exposons les contenus du projet de stage. Le courant passe, et ils confirment leur intérêt. Peu de temps après, nous recevons un appel téléphonique d'un étudiant en Master économie sociale de Caen : ils sont trois étudiants à avoir découvert Ardelaine grâce au livre *Moutons rebelles*, et ils souhaitent faire leur stage ensemble chez nous.

Cinq stagiaires sur les dossiers ? Démesuré ? Trop compliqué ? Inutile ? Contrairement à ce que la raison pouvait nous commander, nous décidons de les accepter tous les cinq : à cinq ils peuvent former un groupe pertinent qui peut vivre une expérience collective

très formatrice : la coopération, ça s'apprend en la pratiquant ! Nous avons la possibilité de les loger dans une maison du village : habitat commun, projets à travailler, ce qui sortira de cette expérience ne peut qu'être intéressant pour tout le monde. Sylvie et François arrivent en mars 2007, suivis un mois après par Pierre Gabreau, Clément Bunel et Marion Rupin. Ils seront là jusqu'à l'été et devront faire un mémoire pour la rentrée. De notre côté les dossiers de demande de subventions devront être déposés en décembre.

Nous leur proposons de travailler tous les projets : le café-librairie, le restaurant et la conserverie. A cela, nous ajoutons une étude sur la transmission de la culture coopérative : nous leur proposons de rencontrer des responsables de Scop en Rhône-Alpes pour les questionner sur ce sujet : comment apprend-on et pratique-t-on la coopération dans les Scop ? Charge à eux de se répartir le travail, de s'organiser et de collaborer avec nous sur les besoins de l'étude. Ils ont donc installé leurs bureaux, se sont répartis le travail, ont organisé leur vie quotidienne et se sont même lancés dans le jardinage, activité qui se prolongera pour eux au delà de leur stage. Gérard et moi-même avons guidé et accompagné leurs travaux pendant ces quatre mois. Ils ont exploré les domaines de l'alimentaire et du café-librairie, débroussaillé les paramètres à prendre en compte dans les prévisionnels et mené une réflexion autour de la coopération. Leur étude est terminée en juillet 2007. Nous avons avancé sur les devis, les plans de financement et les hypothèses prévisionnelles. Ils ont fait des simulations de fonctionnement, avec des recherches de co-financements possibles pour l'investissement.

Parallèlement, nous avons fait une expérience d'accompagnement d'équipe riche d'enseignement pour eux comme pour nous. Sylvie Liange se souvient :

**« Ce qui est ressorti le plus fort de cette expérience, c'est l'apprentissage de la coopération en action. C'est un apprentissage qu'on ne peut pas mettre sur papier, contrairement à l'enseignement individuel. On a vécu de beaux moments et des moments plus durs. Ça nous a appris à nous parler, parce que sans communication, pas de coopération ! Ça a été im-**

**portant d'accepter que je ne peux pas faire tout, toute seule. Il faut savoir s'appuyer sur les points forts de chacun... On a beaucoup appris ! »**

Ils ont aussi réalisé des entretiens avec trente responsables de Scop de Rhône-Alpes à propos de la formation à la coopération. Ces entretiens ont été très riches et se sont terminés par une rencontre qu'ils ont organisée. Nous avons tenté de mener ce projet en partenariat avec l'URSCOP (Union régionale des Scop de Rhône Alpes), le Collège Coopératif, l'IEP de Grenoble en ESS et la Cress (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire). Il n'y a pas eu de suite, car nous n'avons pas pu obtenir de financement. Nous avons compris qu'une telle initiative, venant d'une Scop n'était pas la bienvenue. Notre Union régionale des Scop et la Cress considèrent que la formation est leur domaine. Les intervenants sont des universitaires ou des personnes issues des écoles de commerce qui, d'une manière générale, n'ont jamais géré d'entreprise coopérative. De notre côté, il nous semble très important que les praticiens de la coopération puissent témoigner de leur expérience et qu'ils puissent travailler ensemble leurs savoirs expérimentiels pour les rendre transmissibles. Une idée qui fait encore débat et un projet qui sera donc reporté.

### **La réalisation, à l'épreuve des surcoûts et des normes**

Décembre 2007, tous les dossiers PER de notre Communauté de communes sont déposés en Préfecture. Ils seront validés. Ardelaine sera maître d'ouvrage d'un bâtiment qui fera 750 m<sup>2</sup> sur trois niveaux et louera la partie supérieure, murs nus, à l'association Bergerades par bail emphytéotique. Celle-ci investira dans le second œuvre et tout l'équipement alimentaire. Nous nous apercevons rapidement que les montants initiaux ont été sous-évalués, les prix du bâtiment ont beaucoup augmenté et les surcoûts, liés à la volonté de faire un bâtiment économe en énergie, sont de 20 % environ. Nous devons chercher activement des co-financements

auprès de la Région, de l'Europe et auprès de fondations. Dossier après dossier, contact après contact, cette recherche devient un travail quasi à plein temps. Nous embauchons Sylvie Liange qui finalement a décidé de rester vivre à Saint-Pierreville et Manuella Philippot, embauchée pour le secrétariat RH, vient aussi à la rescousse sur ce travail dont elle avait eu l'expérience dans un emploi précédent.

Pour le PER, nous avons l'obligation de terminer les travaux en décembre 2009. La course contre la montre est lancée, contact avec les entreprises, études techniques complémentaires, finalisation des plans avec l'architecte, etc. Les travaux dureront d'octobre 2008 à juin 2010, Gérard faisant la coordination du chantier. L'Etat a accordé finalement une rallonge de 6 mois car de nombreux projets ne pouvaient pas être bouclés dans des délais si courts.

Nous avons confié les travaux à des entreprises locales. Pour la maçonnerie, le chantier était trop important pour une seule entreprise, et deux entreprises locales se sont donc associées. Une belle coopération !

Nous mesurons à quel point les normes imposées aux bâtiments devant accueillir du public peuvent être dissuasives pour les entrepreneurs. Les artisans ne sont pas toujours au fait de l'actualité des exigences et lorsqu'on vous fait déplacer un lavabo d'un centimètre et un miroir de 5 cm, il faut développer une immense patience. L'épisode le plus délicat a été le retard pris par notre dossier parce que nous avions prévu des WC hommes et femmes et un seul WC handicapé, ce qui a été considéré comme étant discriminatoire. Et, nous avons ainsi eu l'obligation de créer deux WC handicapés, un pour les hommes, et un autre pour les femmes, en plus des deux WC classiques. Je n'ai vu cela nulle part ailleurs ! Il serait peut-être moins discriminatoire que tous les WC puissent être accessibles à tous.

Pour le chauffage des bâtiments, nous n'avions ni le temps ni les interlocuteurs compétents pour faire une étude pour trouver la solution la plus économe et écologique possible. Les bureaux d'études choisis par notre architecte ne disposaient pas des compétences actualisées dans ces domaines. Nous avons opté pour une isolation

maximum, un chauffage basse température, une source d'énergie gaz qui pourra être relayée par une chaudière à bois déchiqueté dès que ce serait possible.

La partie alimentaire réalisée par Bergerades nous a appris beaucoup aussi. Nous étions totalement ignorants de ces métiers, des normes et des équipements. Les consultants sont très chers dans ce domaine et nous ne pouvions ajouter ce coût. Il nous a fallu naviguer entre les exigences des services de l'hygiène et les conseils des marchands de matériel de cuisine pour comprendre ce qui est réellement utile et aux normes, tout cela avec la pression de délais très courts. Heureusement que, là encore, nous avons pu faire appel à des amis, professionnels de la restauration, pour nous conseiller.

### Les clients solidaires au secours du financement

L'enveloppe du PER a été finalement un peu augmentée et nous avons finalement réussi à trouver des co-financements pour Ardelaine, et aussi pour Bergerades. Le montant total de la réalisation du bâtiment atteindra 1 077 000 euros et les aides de l'Etat et de la région, additionnées pour Ardelaine, représenteront finalement 20 % du coût.

A cela s'ajouteront, fort heureusement, les aides de la Fondation de France, de la fondation RTE, de la fondation Macif et de la fondation du Crédit mutuel (par ordre d'importance) pour 6 %.

L'autofinancement d'Ardelaine ajouté à un emprunt à la NEF, approuvé par notre assemblée générale, représentait 50 % du total.

Il nous manquait donc environ 20 % du financement, et il nous semblait vraiment difficile d'emprunter davantage, lorsque nous avons pensé à émettre des « titres participatifs » en sollicitant notre réseau de clients solidaires. Les Scop peuvent en effet, émettre des titres remboursables au bout de 7 ans, un placement rémunéré pour une grande partie au taux de la Caisse d'Epargne, et pour l'autre, indexée sur les bénéfices.

Nous écrivons un courrier à ces clients sympathisants, proposant la souscription de titres pour 150 000 euros. Quelle ne fut pas notre

surprise de les voir souscrire si rapidement ! Constatant qu'il y avait encore des besoins, nous avons lancé un autre appel et le total des deux représentera 273 150 euros de souscriptions, ce qui nous a permis de boucler notre dossier et de soulager l'entreprise des affres d'une trésorerie exsangue pendant les années de démarrage. Quel réconfort de savoir qu'un réseau de soutien existe autour d'Ardelaine, des personnes qui comprennent notre projet et sont à nos côtés pour le soutenir ! Après une période harassante, avec des obstacles dans tous les coins, où nous avons passé nos jours et nos soirées à chercher des solutions sur tous les fronts, risquant le « clash » à tout moment, ce geste de la part de nos clients nous a redonné courage et a renforcé notre détermination : non seulement ils ont solutionné un problème financier, mais ils ont aussi prouvé la force d'une approche filière qui associe les parties prenantes d'amont en aval. Un bel exemple de solidarité pour une autre économie, une économie citoyenne qui relie producteurs et consommateurs en tentant de répartir plus équitablement l'échelle des valeurs, dans l'intérêt du développement d'une économie sociale, concertée et humaine qui produit moins de disparités et d'impacts négatifs. L'association Bergerades trouvera elle aussi le soutien qu'il lui fallait, auprès de l'Etat (PER), la région Rhône-Alpes, le département de l'Ardèche et grâce à une aide conséquente de la fondation RTE qui a pris au sérieux le projet, ainsi que la fondation ardéchoise Nature Vivante.

Début 2010, nous approchons de la fin de la réalisation. Toutes les dépenses doivent être terminées en juin. Il nous faut maintenant envisager la mise en route de toutes ces nouvelles activités.

### Le café-librairie et la salle d'animation

Les étés précédents nous organisons un petit café sous tente à la sortie des musées et de la boutique. Distribuer des boissons, faire des crêpes ne nous semblait pas insurmontable. Nous demandons un agrément « petite restauration » qui permet de consommer sur place et passons le diplôme nécessaire. Il consiste principalement

à être informé des règles, des normes et des montants des amendes si on déroge à la loi.

Pour la librairie, c'est encore un métier tout nouveau dont nous n'avons aucune expérience. Comme chaque fois que nous nous trouvons dans cette situation, nous allons chercher des conseils auprès de professionnels : nous connaissons Didier et Catherine Bardy de la librairie de Sarrant dans le Gers, une expérience de développement local exemplaire menée par un couple, dont l'un était chargé de mission à la région avant de se lancer dans cette entreprise. Sarrant est un tout petit village rural et cette librairie ne désemplit pas. Quel est leur secret dans un contexte où les librairies ont de plus en plus de difficultés à résister face aux géants de la distribution de livres en ligne ? D'une part ils ont créé une « librairie tartinerie », on vient se nourrir intellectuellement mais aussi y déguster de délicieuses tartines passées au gril, avec des magrets, des fromages fondus délicieux, et des chocolats chauds qui embaument tout le lieu. Ensuite on y est bien accueilli par des passionnés du livre qui savent aiguiller votre choix dans un fonds de livres qui couvre les murs du sol au plafond. Ici, on trouve un choix de livres, imbattable, dans la rubrique Société ! Par ailleurs, ils se déplacent dans toute la France, car ils sont aussi « Librairie itinérante », et font référence pour tous les colloques qui traitent de développement local ou d'économie solidaire dans les territoires. Chez nous, Nadia Zaafouri est une passionnée de lecture. Elle travaille à la communication d'Ardelaine, réalise le site internet et le catalogue, mais quand on lui parle de monter une librairie, elle dit : j'en suis ! Quelle chance d'avoir ainsi le développeur d'une nouvelle activité déjà présent dans l'entreprise ! Elle a pris en main la création du fonds, en partenariat avec la librairie de Sarrant, qui nous a proposé d'accompagner le démarrage de l'activité pendant trois ans.

Avant la création du nouveau bâtiment, l'organisation des visites de musée était assumée par Simone Tissier qui mobilisait deux guides permanents et une dizaine d'intervenants de l'entreprise dont c'était une mission complémentaire. Ce secteur culturel inclut maintenant de nouveaux métiers : la librairie, le café, l'accueil

et information, l'animation d'ateliers et l'animation d'une nouvelle visite que nous appelons « visite de la coopérative » où nous échangeons sur l'histoire, l'identité et les méthodes d'Ardelaine tout en visitant les ateliers de production.

La communication et la promotion doivent être renforcées pour augmenter la visibilité et la fréquentation. On ne peut plus parler que de l'équipe « musée » il faut trouver un nom à ce secteur élargi et renforcé par trois nouvelles personnes : on l'appellera CAP (Culture Accueil et Pédagogie). J'assurerai son accompagnement après le départ en retraite de Simone. Il faut à la fois renforcer son identité, sa cohésion et en même temps nouer des liens avec les autres secteurs. On ne pourra pas tout faire en même temps. Ces choses-là se font dans le temps au rythme de l'interconnaissance, de l'assimilation des métiers et de la culture d'entreprise.

### Une « Scop-fille » d'Ardelaine pour le restaurant

Quel fonctionnement imaginer pour le restaurant ? Il nous semble impossible d'intégrer cette nouvelle activité dans Ardelaine qui a déjà beaucoup de métiers différents. Mettre en gérance ? Les gérants sont autonomes et peuvent décider de fermer leur établissement alors que nous avons des réservations de groupes ou un week-end à haute fréquentation. Il faut donc envisager un fonctionnement qui respecte une certaine interdépendance entre les activités liées à l'accueil des visiteurs sur notre site. Nous décidons de créer le restaurant sous la forme d'une « Scop-fille » d'Ardelaine, c'est-à-dire une Scop dans laquelle Ardelaine a des parts, mais n'est pas majoritaire. Il y a ainsi, un lien statutaire qui relie La Scop Ardelaine et la Scop du restaurant.

Reste à créer l'équipe de la Scop avec ses associés salariés et extérieurs. Ardelaine apporte du capital ainsi que deux des coopératrices en nom propre. Cécile Perradin qui a été embauchée pour structurer la partie administrative, juridique et financière du projet et moi-même, apportons aussi une partie du capital et notre savoir-faire dans l'accompagnement à la création d'entreprise, mais

personne n'a de formation en cuisine ni en service. Il faut monter l'équipe des associés salariés du restaurant.

Nous mettons une annonce sur les sites internet d'offres d'emplois de l'économie sociale et solidaire et de l'agriculture biologique. Ces sites ne sont pas spécialisés pour recruter des cuisiniers, mais nous espérons y trouver des personnes intéressées à cuisiner bio et local, dans le cadre d'une Scop. Nous sélectionnerons trois jeunes, assez peu expérimentés, mais très motivés par le projet. Tous les trois n'étaient pas destinés aux métiers de la restauration. Ils les ont découverts en travaillant comme saisonniers, puis se sont formés. Ils sont impressionnés par la dimension du projet mais relèvent le défi. L'une d'entre eux, Johanne Tête prend la co-gérance de la Scop avec moi et plusieurs coopératrices d'Ardelaine compléteront le capital. Ainsi démarre l'aventure de la création d'un restaurant avec ses exigences en protocoles d'hygiène, ses impondérables en temps de travail et ses inconnues sur la fréquentation et le chiffre d'affaires. Nos prévisionnels ont fixé le seuil à 10 000 repas par an pour l'équilibre financier. Combien d'années nous faudra-t-il pour y arriver ?

### **Un restaurant bio et local... un modèle économique à trouver**

Le projet prévoit d'optimiser les achats de matières premières dans un rayon de 50 km maximum (sauf les épices !), en bio autant que possible et directement auprès des producteurs. On découvre alors que les producteurs ne peuvent pas nous livrer sur place et que pour s'en sortir, ils ont plus intérêt à faire de la vente directe au détail que de la vente aux professionnels. Les marges seront serrées et il faudra construire des relations de qualité qui permettent à tous de vivre de leur travail. L'écart est grand avec les grandes plateformes de distribution. Il suffit d'aller faire un petit tour chez Metro, le grand distributeur de la restauration professionnelle, pour voir l'immense variété des produits industriels de la restauration à des prix imbattables. Le cuisinier n'a qu'à faire de l'assemblage et il peut vendre un repas bon marché tout en faisant une

belle marge. Cuisiner des repas en commençant par éplucher les légumes, faire tout sur place y compris les fonds de sauce, prend évidemment beaucoup plus de temps qu'il faudra tenter de rémunérer au mieux !

Nous voulons valoriser l'agneau local. Son prix est le double de l'agneau de Nouvelle-Zélande. Cette concurrence met les éleveurs français en difficulté. Le prix auquel ils vendent les agneaux ne progresse pas depuis des années, alors que le prix des céréales flambe. Nous devons relever le défi de la qualité et de la valorisation des ressources agricoles locales tout en faisant des prix de repas accessibles, c'est le sens même de notre projet. L'équipe s'y attelle mais la réussite du modèle économique n'est pas évidente. Il faudra surveiller tous les coûts, optimiser le temps et éviter le gaspillage.

### **La coopération dans la restauration, une innovation !**

La restauration est un monde très hiérarchisé qui travaille dans la pression et le stress. Le « oui chef » est la base des relations et les « coups de gueule » sont monnaie courante. On le comprend mieux quand on passe dans la cuisine au moment du « coup de feu ». Il faut de grandes qualités d'organisation et de dextérité pour réussir à servir une grande variété d'assiettes en temps voulu. Pas le temps de discuter ou de prendre des gants !

Les nouveaux associés de la Scop découvrent le « double statut » de la coopérative : ils sont salariés et associés. Ils ont l'habitude de se comporter comme des salariés, et pourtant les voilà entrepreneurs avec des responsabilités globales. Quel est l'avantage ? Dans la restauration, le patron sait qu'il va investir de l'argent, faire beaucoup d'heures de présence et qu'il fera son profit en revendant son affaire plus qu'il ne l'a achetée, si possible. Il est connu aussi que dans ce métier, une partie de la recette passe « au black ». Les salariés eux, sont souvent saisonniers. Ils travaillent beaucoup pendant une saison puis auront quatre à six mois pour se reposer, faire ce qui leur plaît. Dans notre cas, il s'agit de contribuer à développer une affaire dans la durée, sans revendre le fonds en partant. Par ailleurs,



dans la coopération, le besoin de transparence financière suppose qu'il n'y ait aucune part d'ombre dans l'usage de l'argent, question de confiance ! Le modèle est nouveau et troublant dans le métier, et pourtant ? Se vivre en équipe, entrepreneurs salariés dans le monde de la restauration nous semble possible, comme dans le monde du textile ou d'autres univers professionnels.

Dans la Scop Ardelaine, le moteur des initiateurs n'a pas été de penser aux gains qu'ils auraient en vendant l'entreprise. Celle-ci a beaucoup investi, a consolidé son capital et ses fonds propres, a pris de la valeur mais elle appartient toujours à ses salariés qui savent qu'une entreprise « riche » a plus de chance de pouvoir porter les emplois dans la durée. Ceux-ci ont la chance de ne pas avoir à s'endetter pour racheter leur entreprise, ni pour continuer à travailler. Quels gains de moyens et d'énergie !

Le moteur n'est pas seulement le métier, mais la richesse de ce que nous vivons au travail et dans les rencontres avec nos clients, dans la qualité de ce que nous produisons et dans la satisfaction de générer des emplois pour notre territoire. On ne travaille pas pour soi ni pour les autres, on travaille collectivement pour un projet qui a du sens, et l'enjeu est de produire utilité et satisfaction dans ce territoire.

L'équipe des cuisiniers et serveurs du restaurant arrive dans un projet déjà réalisé, prêt à fonctionner. Il lui faut accepter d'être à la fois dans la création de l'activité et à la fois de prendre le train en marche. Les contraintes d'ouverture sont fixées par les besoins d'Ardelaine, les besoins économiques et l'exigence de l'hospitalité. Démarrant en pleine saison estivale, leurs débuts seront rudes !

A la fin de la première année, deux des trois premiers associés du restaurant ont mis fin à leur contrat de travail. Le « turn-over » dans la restauration est monnaie courante, mais il faut une base solide. Qui sera prêt à l'assumer ? Il faudra encore travailler à la viabilité du modèle économique. Nous proposons à notre déléguée de l'URSCOP d'organiser la rencontre avec d'autres Scop de la restauration pour échanger sur ce sujet.

## Après le restaurant, le démarrage de la production de conserves

Avec le vécu du démarrage du restaurant, nous restons prudents pour la conserverie. Au début nous avons pensé que le restaurant pouvait gérer aussi la conserverie, ce qui s'avère très difficile car, d'une part, les métiers sont très différents et, d'autre part, la saisonnalité est la même : les fruits et légumes arrivent en été, là où il y a le plus de clientèle au restaurant. La viande peut se travailler l'hiver, mais les restaurateurs ont besoin de se reposer d'une saison bien fatigante.

Avant de démarrer l'opérationnel du travail de la transformation alimentaire, il faut obtenir les autorisations pour faire fonctionner le laboratoire. L'ambition est que cet outil puisse être ouvert à des utilisateurs extérieurs, mais nous nous heurtons au fait que notre équipement ne peut pas être agréé aux normes européennes, condition exigée pour pouvoir accepter différents professionnels dans l'atelier. Il y a des possibilités de dérogation, mais les informations sont difficiles à obtenir. Nous demandons l'intervention d'un conseiller (qu'il faudra payer cher !), nous nous renseignons auprès des services de la DDCSPP, et auprès d'autres laboratoires.

Finalement le choix de travailler sous le statut de l'association Bergerades nous permettra d'obtenir une dérogation dans la limite de l'usage de la structure réservée à ses membres. Comme il n'y a pratiquement pas de laboratoires qui fonctionnent sous statut associatif, personne ne pouvait nous en parler !

Nous sommes en relation avec un groupe de jeunes qui a animé plusieurs années durant le chantier de jeunes du Viel Audon (voir pages 4 à 7). Ils se sont passionnés pour développer l'autonomie alimentaire du chantier avec un but pédagogique, en créant un jardin et en faisant des conserves dans un atelier de transformation du Gard. Ils veulent passer maintenant à une autre échelle en créant une activité économique autour de la transformation alimentaire, en lien avec les producteurs locaux, tout en développant le jardin du Viel Audon. Jean Ventura et Claire Deboffe sont basés au Viel Audon, Marion Barras est basée à Valence et Guillaume Rey, à côté de Saint-Pierreville. Nous leur proposons de contribuer au

développement de l'atelier. Ils créent leur propre association et signent un partenariat avec l'association Bergerades. Ils pourront utiliser les locaux et le matériel pour leur propre activité tout en accompagnant les utilisateurs extérieurs sur le plan de l'hygiène et de la technique. Ils font des formations pour se professionnaliser, Marion crée des recettes et expérimente la production avec Guillaume ; ils sont à l'affût des surplus alimentaires, créent des liens avec les producteurs comme avec les prestataires. Ils passeront deux ans à créer leur activité, faire un stock et se former. « Les Bateleurs », c'est ainsi qu'ils se nomment, ont « des idées dans le bocal ! ». Leur association démarre grâce à une aide à la création d'activités. Ils sont étonnants de dynamisme et de pragmatisme.

L'association Bergerades est sollicitée par Yann Benas, une personne qui a une expérience dans l'alimentaire et le social au Québec et qui a créé une brasserie artisanale à Lamastre avec son frère. Il souhaite maintenant travailler sur la relocalisation de l'alimentation et trouve notre projet assez intéressant pour y collaborer malgré une heure de route pour venir de son domicile. Il deviendra le coordinateur des projets alimentaires du site.

### Quelques résultats trois ans après les débuts

Le restaurant est équipé et dispose d'une salle de 100 m<sup>2</sup> éclairée par de grandes baies vitrées qui donnent sur le paysage d'une belle châtaigneraie. Dès 2011, il atteint ses objectifs avec 9 500 repas. La qualité de la cuisine est très appréciée et les retombées économiques liées aux approvisionnements locaux ne sont pas négligeables : 65 000 euros en 2013. Le restaurant organise aussi des soirées culturelles : concerts, théâtre, animations autour d'un producteur, etc. L'équipe s'est renouvelée et l'implication des salariés a nettement progressé.

La conserverie a démarré plus doucement pour prendre le temps de valider la mise en œuvre de la réglementation et former les techniciens. Un travail sur la communication a permis de faire connaître l'atelier et le nombre de bœufs produits progresse d'année en

année. En 2013, 50 000 bœufs ont été produits, ce qui est encourageant sachant que les demandes sont encore en croissance. Elles viennent d'agriculteurs qui ont des surplus ou qui cherchent à mieux valoriser leurs productions, des « Bistrots de Pays » qui se regroupent pour faire leurs charcuteries car ils doivent offrir des produits locaux à leurs tables, des particuliers qui se regroupent pour faire leurs compotes de pommes, etc. La demande est diverse et la conserverie, dans son fonctionnement associatif, répond parfaitement à ce besoin de valoriser et conserver les ressources agricoles de proximité, pour les professionnels comme pour les particuliers. La librairie d'Ardelaine commence à être connue pour son originalité et ses thématiques. Chaque année, les ventes augmentent et le fonds se développe. Quant au Café, il a nettement progressé. Le lieu est maintenant fréquenté par les habitants de la proximité autant que par les visiteurs éloignés. Les animations café-tricots, l'accueil d'écrivains, les ateliers pédagogiques autour de la laine et les stages attirent chaque fois de nouvelles personnes.

Le nombre global de visiteurs n'a pour l'instant pas augmenté autant que nous aurions pu le souhaiter, mais l'impact économique sur le territoire est une réussite. Entre 2008 et 2013 les activités d'Ardelaine ont généré 7 emplois à temps complet supplémentaires. A cela il faut ajouter 4 emplois au restaurant, 0,5 à l'association Bergerades et 2,5 sur l'association partenaire technique de la conserverie. Dans un contexte où l'industrie locale annonce 300 licenciements par-ci, 100 par-là, 13,5 nouveaux emplois salariés créés à Saint-Pierre-ville, ça compte !

### Où en sont les autres activités d'Ardelaine ?

Ardelaine en 2013, c'est un ensemble de secteurs reliés et solidaires : l'équipe du « secteur amont » récolte les toisons de 60 000 brebis chez 250 éleveurs. Julien Valade, coopérateur salarié, en tond une partie et coordonne le restant qui est tondu par des professionnels indépendants. Pierre Tissier délègue petit à petit la responsabilité de la coordination et du développement de la col-

lecte des laines à Françoise Milani. Au total, c'est 70 tonnes de laine issues d'Ardèche, Haute-Loire, Lozère et Allier qui sont travaillées dans l'année.

Auparavant, l'équipe faisait le lavage sur place mais cette activité s'est arrêtée après 25 ans de fonctionnement. L'équipement a vieilli et il demande des travaux de rénovation importants pour pouvoir absorber les quantités que nous traitons actuellement. En France, les laveries de laine ont fermé les unes après les autres. Nous faisons maintenant laver nos laines le plus près possible de notre site, à 500 km de chez nous dans la ville de Biella, grand centre lainier qui tente de résister à la déstructuration industrielle en Italie. Sinon il faudrait aller au Nord de la Belgique ou en Allemagne.

Le cardage avant la fabrication des matelas et des couettes est réalisé sur place et coordonné par Olivier Valette. Nos cardeuses sont encore les machines que nous avons acquises dans les débuts. Bien entretenues, elles témoignent de la durabilité d'équipements mécaniques solides fonctionnant avec poulies et engrenages et sans carte électronique. Les visiteurs les découvrent avec émotion quand ils pensent à l'obsolescence programmée de la plupart des outils que nous utilisons.

Les ateliers de confection literie d'Ardelaine produisent matelas, couettes, oreillers, sur-matelas et autres produits annexes. Joelle Dumousseau et Laurence Vinson ont acquis au cours des années une expertise importante qu'elles transmettent aux nouveaux arrivants. Quand on visite les ateliers d'Ardelaine on est surpris de voir des personnes réaliser manuellement la plupart des articles. Dans une société où l'on mécanise, industrialise ou externalise le plus possible pour réduire les coûts de production, on voit ici des articles produits de manière artisanale. Ça en dit long sur la volonté de l'entreprise de générer de l'activité pour les personnes et de créer une économie faite par et pour les humains. Bien sûr le prix de vente n'a rien de comparable avec celui des matelas en mousse et des couettes synthétiques produits industriellement en Asie, mais c'est une autre approche de la consommation qu'ils sous-tendent : ce sont des produits qui peuvent durer de longues années. Un matelas peut être utilisé une vie entière en le faisant

recarder tous les 8 à 10 ans et la couette de laine est aussi confortable au bout de vingt ans. S'il faut s'en débarrasser un jour, aucune pollution ne sera générée : la laine se décompose dans la terre en libérant de l'azote, un excellent engrais ! Produire autrement est donc intimement lié à consommer autrement.

La commercialisation se fait toujours à 98 % en vente directe, sur place, sur les foires et salons bio dans toute la France et par correspondance via le catalogue et le site internet. Elle est assurée par des équipes fixes, soutenues ponctuellement par les salariés des autres secteurs pour faire face aux variables saisonnières. Les trois quarts des salariés participent au moins une fois dans l'année à un salon. C'est une occasion d'avoir un contact direct avec la clientèle et voir l'aboutissement de son travail. Cette relation avec la clientèle se prolonge dans le service après-vente que nous nous faisons un devoir de réaliser avec grand soin.

Certaines activités comme le lavage ont été sous-traitées, mais par contre d'autres qui étaient auparavant sous-traitées, sont maintenant réintégrées. C'est le cas du tricotage car l'entreprise de Roanne qui faisait une grande partie des mailles, a déposé le bilan et Ardelaine a dû racheter le matériel et salarier un des tricoteurs, Jean-Marc Gaudillet. Encore un savoir-faire devenu rare !

Depuis 1986 les vêtements d'Ardelaine sont créés et confectionnés dans notre atelier de la ZUS de Valence (voir pages 78 à 88). Meriem Fradj et Tanja Wolf gèrent toujours l'atelier avec quatre autres personnes, mais elles ont aussi développé un grand projet qui a valu la remise de la Légion d'honneur à Meriem. Pas à pas, avec les habitants et le concours de la municipalité, elles ont fait en sorte que le quartier dit « sensible » de Fontbarlettes ait la fierté d'avoir un des plus grands espaces de jardins partagés en pied d'immeuble qui soient : un hectare de jardins pour une soixantaine de familles, avec des espaces pour les enfants des écoles, pour la maison de retraite voisine et des aires de compostage pour les déchets ménagers. L'Oasis Rigaud, c'est son nom, est un lieu reconnu de pacification, de partage, un espace pédagogique et un espace de loisirs pour les familles. L'atelier d'Ardelaine a servi de base dans les débuts à l'association Le Mat qui a créé ces jardins dont Meriem est

présidente. Comme elle le dit si bien « ici, on a fait comme Ardelaine en rural, on s'occupe de notre territoire ! »

Tanja et Meriem ont fait la preuve de la pertinence et de l'efficacité des méthodes que nous avons employées pour le développement en zone rurale désertifiée en les transposant à l'amélioration de la qualité de vie en zone urbaine sensible. Elles en ont fait la preuve grâce à leur engagement, leur solidarité et leur détermination, mais aussi grâce à ce « savoir-faire avec les autres » qu'elles maîtrisent, et ce sens de la coopération qui peut déplacer les montagnes ! Comment pourrait-on en faire l'apprentissage plus largement ? Ce qui est fait par les équipes d'Ardelaine à petite échelle, pourrait-il se déployer à plus grande échelle ?

### De la Scop à la Coopérative de territoire

La Scop Ardelaine regroupe maintenant 45 salariés (39 équivalent temps plein) et la barre des 2 millions d'euros de chiffre d'affaires a été franchie en 2013. Elle regroupe un ensemble d'activités diversifiées, complémentaires et interdépendantes implantées sur 3 sites (Saint-Pierre-Valence, Valence et Roanne).

Elle est composée d'au moins quatre générations avec une moyenne d'âge de 43 ans et une large majorité de femmes par rapport aux hommes (35 femmes pour 12 hommes fin 2013). Cette majorité féminine a toujours été, elle est due aux métiers du textile auxquels s'ajoutent les métiers du tourisme et de l'animation, très féminisés aussi. Les origines géographiques et culturelles des salariés sont variées et les motivations aussi. Devenir coopérateur est toujours laissé au libre choix de chacun, et en décembre 2013 on comptait 33 coopérateurs pour 45 salariés.

C'est ainsi que notre Scop dépasse l'idée d'une entreprise qui travaille pour ses membres associés. Ardelaine a élargi son identité à ce que nous appelons une « Coopérative de territoire ». Ce terme est utilisé par d'autres expériences qui ont aussi pour volonté de faire de l'ancrage local un atout plutôt qu'une contrainte, l'objectif étant de développer la valeur ajoutée localement en favorisant

les circuits de proximité dans le cadre de structures de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit de promouvoir depuis les territoires, un développement durable cohérent au service de tous les hommes. L'avenir est là, celui qui privilégie l'humain sur l'argent, celui qui est ancré localement tout en restant ouvert socialement et sur le monde.

Nous rencontrons d'autres initiatives qui travaillent dans cette direction, valorisant les productions locales, associant producteurs et clients, entreprenant de manière transversale dans des métiers différents en créant des synergies et des solidarités. La réussite de ce modèle aura besoin aussi de trouver des partenariats publics plus collaboratifs.

### Ardelaine à l'horizon 2020 ?

Si on reprend la réflexion prospective d'il y a 7 ans, nous sommes fiers d'avoir donné forme à une grande partie des propositions qui étaient exprimées : Ardelaine a développé un « parc à thème écorural » qui associe des activités de production à des activités commerciales, culturelles, et alimentaires. L'élargissement de la valorisation des ressources locales pour la dynamisation du territoire a fait un grand pas ainsi que la globalisation de la gestion territoriale localisée.

D'autres pistes de développement sont restées encore en suspens : l'amélioration des performances de la gestion de l'énergie, l'appui à l'accueil de nouvelles populations et le groupement d'employeurs ne se sont pas réalisés. La mini-ferme à laquelle beaucoup aspirent n'a pas pu être encore développée, et enfin nous ne sommes qu'au début de la transmission de nos savoirs et savoir-faire à plus large échelle, tout en étant de plus en plus souvent interpellés sur notre expérience et en particulier sur notre management.

En janvier 2014 l'ensemble des coopérateurs se sont réunis pour partager leurs points de vue sur les cinq prochaines années. On a évoqué beaucoup de sujets. Des inquiétudes se sont exprimées sur notre difficulté à augmenter nos salaires, sur le manque de temps

pour sortir le « nez du guidon » et garder des espaces de convivialité et d'échanges informels. Des objectifs encore assez généraux ont été identifiés, comme le besoin de rester créatifs et inventifs dans les produits comme dans le fonctionnement, de cultiver la confiance et la solidarité, de se former pour évoluer dans les compétences et responsabilités, d'être plus réactifs sur les nouveaux modes de communication, de travailler l'intelligence collective, de s'attaquer au rajeunissement de nos bâtiments et de notre parc de matériel, de faire des économies d'énergie un grand chantier, de travailler sur la cohésion entre les secteurs, mieux gérer le temps, etc. Chacun est bien conscient des changements qui vont s'opérer dans un avenir proche car la sortie des responsabilités opérationnelles de la première génération fondatrice se précise : Simone Tissier a quitté ses activités depuis juin 2011, Catherine Chambron en juin 2014, Pierre Tissier continue à travailler tout en ayant pris sa retraite, en transmettant petit à petit ses responsabilités. Gérard Barras et moi-même envisageons une sortie par paliers à partir de 2015.

**« Dans la vie, il y a la source, la rivière et l'embouchure... Moi, je suis dans le delta ! Je suis officiellement en retraite, mais je reste au CA et participerai ponctuellement à certaines animations. Ardelaine avance aussi dans la vie et face aux difficultés, il faut se souvenir que c'est la solidarité qui lui a permis de résister. Nous avons œuvré, fait en sorte qu'il y ait du matériel et des bâtiments à disposition pour travailler. Dans notre région, si l'on veut rester, il faut créer et maîtriser son travail. L'avenir est entre vos mains, et pour cela je vous fais confiance. »** Simone Tissier.

La plupart envisagent de rester en périphérie de l'entreprise, sociétaires disponibles à la demande, considérés comme « personnes ressources ».

Les compétences de Catherine dans le domaine administratif et financier sont en grande partie reprises par Christine Hubac et Manuella Philippot qui travaillent avec elle depuis plusieurs années. Celles de Simone Tissier dans l'organisation du secteur culturel par

Elisabeth Rossiter. Celles de Béatrice Barras en communication par Nadia Zaafouri et Claire Trotignon. On voit se construire des binômes qui se forment et progressent en compétence et responsabilité pour prendre les relais. Le relais de Pierre Tissier dans la relation aux éleveurs et l'achat des laines est repris par Françoise Milani soutenue par Meriem Fradj qui suit les besoins d'approvisionnements en matière première. Les déplacements de fonction se font en douceur en essayant de mobiliser au mieux les ressources déjà présentes en interne avant d'embaucher de nouvelles personnes. L'organisation de la production et de la commercialisation sont entièrement gérées par les nouvelles générations depuis longtemps. Tanja Wolf dans sa fonction RH veille à la cohésion de l'ensemble. Un travail patient est fait pour réaliser les tuilages nécessaires. Le fait de travailler tout cela dans une atmosphère respectueuse et pacifique aide beaucoup à mobiliser au maximum l'intelligence collective. Que ce soit dans le conseil d'administration ou dans le comité de direction, on voit à quel point chacun se mobilise au maximum pour le bien commun que représente l'entreprise.

On est loin des situations où l'on met en vente la PME en recherchant un repreneur. La Scop montre sa pertinence dans la pérennité de son système grâce à une transmission en douceur, assurée par les salariés associés dans la coopérative. Cela ne veut pas dire qu'il ne faudra pas chercher de nouvelles compétences en externe, mais cela montre qu'elles pourront être accueillies par un socle solide et déjà cohérent.

Il restera à savoir tenir la barque dans les turbulences inévitables, prendre les décisions dans l'urgence et aussi avec recul, cultiver la vision du présent comme du long terme, tout cela en gardant la cohésion de l'ensemble des acteurs. Un challenge que l'on sent prêt à être relevé par les équipes.

**« Si on parle d'avenir, je veux rappeler que cette aventure n'avait pas d'avenir dès le départ ! Si elle s'est prolongée c'est que chaque fois on a rebondi ! Notre solidarité a vécu, a duré et s'est renouvelée. Je crois qu'un groupe humain solidaire peut survivre, même en contexte hostile. Nous avons**



jusqu'à présent bien articulé savoirs et savoir-faire dans bien des domaines et des situations. On peut penser que l'expérience acquise permettra au savoir-faire collectif de rester en bonne santé. » Gérard Barras.

## À suivre...

Ces dix dernières années ont vu Ardelaine grandir encore dans son projet. Elle a vécu la phase pionnière, plusieurs phases de développement, puis une phase de déploiement de ses activités. Le nombre d'emplois est passé de un, en 1982, à une cinquantaine en 2014, selon une courbe régulière qui intègre une à deux personnes supplémentaires chaque année. Cette évolution est liée à une stratégie d'investissement important, qui se mesure à l'œil nu quand on regarde les bâtiments construits. Le site d'Ardelaine est devenu un vrai village d'activités diversifiées, au service du territoire.

A chaque étape, l'organisation s'est modifiée, a évolué sans pour autant dénaturer le cœur du projet. Ardelaine a toujours pour objectif le développement local, avec la coopération comme moyen, mais la coopération à 5 ou à 50, c'est évidemment différent. La convivialité du petit groupe de départ s'est transformée en « **une organisation évolutive qui doit s'interroger sans cesse sur la qualité de la communication interne, sur les liens entre les secteurs et sur la façon dont sont prises les décisions.** » Tanja Wolf.

Aujourd'hui, Ardelaine côté « filière laine », est faite de quatre grands corps de métiers : l'approvisionnement avec le secteur amont (tonte, tri, collecte des laines) et la relation avec les fournisseurs et sous-traitants en filature, teinture et autres approvisionnements ; la production avec le tricotage et les trois ateliers de confection (matelas, couettes et vêtements) ; la commercialisation qui est toujours faite en direct sur place, sur les foires et salons et par correspondance ; et enfin le secteur culturel avec les visites, les

événements, le café-librairie et les ateliers. A cela s'ajoute maintenant le secteur alimentaire avec le restaurant et la conserverie, portés par une Scop fille et une association partenaire. Toutes ces activités sont gérées par des équipes de 3 à 5 personnes, avec beaucoup d'autonomie dans leur organisation.

La vie coopérative est rythmée par un ensemble de réunions qui règlent le fonctionnement de chaque métier et font le lien avec les autres secteurs, car l'interdépendance est très forte. La délégation est réduite au minimum : tous les salariés participent aux réunions inter-ateliers et toutes les personnes concernées sont consultées pour la réalisation des plannings. **« Chacun se sent partie prenante, acteur et non subordonné. C'est une qualité de travail qui en dit plus long encore que l'égalité salariale ! »** Sylvie Liange

Au delà des modes d'organisation formalisés, la polyvalence joue toujours un grand rôle dans la cohésion de l'ensemble : Tanja Wolf a la responsabilité de la RH (des « richesses humaines » comme elle dit !) mais travaille à l'atelier maille et fait aussi du commercial sur les salons. Françoise Milani fait le secrétariat de la tonte et de la collecte, mais fait aussi du commercial sur place et au téléphone. Maryline Bourrat travaille à l'atelier couettes et vend au magasin... et comme elle a des talents d'artiste, on fait appel à elle pour les illustrations, etc. La plupart des coopérateurs ont trois missions, une principale, une secondaire et une ponctuelle. Cette polyvalence est très appréciée tout en ayant aussi ses limites, on les connaît. Néanmoins elle reste encouragée car elle participe beaucoup à la fluidité des relations dans une volonté de cultiver la paix et les décisions pertinentes. **« Il est admis de plus en plus que nous sommes arrivés à la contre productivité de l'hyperspécialisation. »** Gérard Barras.

Le décloisonnement se vit aussi à travers les grands événements festifs organisés sur le site, où les rôles et les équipes sont bouleversés le temps d'une journée. Les chantiers collectifs, les ateliers créatifs ou les journées « Vis mon secteur » sont aussi des temps privilégiés dans ce domaine. Dans le séminaire annuel, les groupes d'échanges sont constitués d'un représentant de chaque équipe qui fait part aux autres du bilan de son secteur et de ses objectifs

d'amélioration pour l'année suivante.

Des formations externes ou intra existent ici comme partout ailleurs, mais il y a toujours aussi beaucoup de temps consacré à la transmission interne, ainsi qu'à la compréhension de notre culture d'entreprise. Les choses sont pensées et organisées au mieux, mais on sait aussi que c'est l'éthique, les convictions et les motivations personnelles qui nourrissent l'ensemble.

Comment faire en sorte que tous les participants soient bien informés de ce qui se passe dans l'entreprise ? Une gazette interne circule tous les 15 jours par mail où chacun peut inscrire les informations qui lui semblent utiles à transmettre à l'ensemble des salariés. Toute l'entreprise se réunit trois à quatre fois dans l'année pour être informée de l'évolution des chiffres d'affaires et des charges. Tous sont invités à l'assemblée générale annuelle, même s'ils ne sont pas coopérateurs (participation sans droit de vote).

C'est lors de cette assemblée que le conseil d'administration est élu. Il se réunit tous les trimestres et un relevé des décisions prises est communiqué à l'ensemble des salariés. Depuis deux ans, un comité de direction regroupant les responsabilités juridiques (le PDG et 4 DG) a été créé pour élargir la coordination globale qui, auparavant, était limitée aux questions RH, au vu de la complexité et du besoin de réactivité pour une entreprise qui regroupe maintenant une cinquantaine de personnes. Il se réunit tous les mois et regroupe les compétences en RH (Tanja Wolf), finances (Catherine Chambron), commercial (Meriem Fradj), communication (Beatrice Barras) et développement (Gérard Barras). Il prépare les dossiers pour le CA et intervient dans les décisions urgentes. Il est appelé à se modifier prochainement.

Il apparaît qu'Ardelaine reste une Scop très particulière par le fait que les salaires sont toujours quasi égaux (avec un écart de 1,2) et que les tâches sont partagées, sans cloisonnement entre les décideurs et les exécutants.

Par ailleurs sa notoriété croissante l'amène à être de plus en plus sollicitée à l'extérieur pour témoigner de son expérience et évoquer son management, ou plutôt son « ménagement » comme aime à corriger Gérard Barras, terme qui évoque mieux à son sens une

qualité de gestion globale et participative. Nous avons répondu à la demande d'associations diverses et de grandes écoles comme HEC Paris, l'École de management de Lyon, l'École de Paris du management ou le Cnam dans la formation du Centre d'économie sociale et solidaire. **« Nous intervenons souvent ensemble, Béatrice et moi, ce qui est assez inhabituel. Nous nous passons la parole pour illustrer les sujets dans lesquels nous sommes les plus à l'aise : une façon de montrer en acte qu'il est possible de coopérer même dans cet art difficile qu'est le partage de la parole ! »** Gérard Barras. Les médias s'intéressent également à l'expérience d'Ardelaine : la radio aux matinales de France Inter (le 7/9), les journaux et revues comme la revue XXI et la télévision avec des reportages pour de grandes émissions, comme « Des racines et des ailes », et dernièrement un documentaire de 52 minutes pour France 3 réalisé par Philippe Fontenoy.

La reconnaissance de l'expérience d'Ardelaine est signifiée aussi par la remise de trophées, dont le Trophée régional de l'initiative décerné par la fondation du Crédit coopératif et le premier prix « Rethink » d'HEC pour les PME, décroché par Claire Georges que nous avons connue comme militante d'Artisans du monde. Pour ce prix, il est demandé aux étudiants de présenter des projets pour un monde plus durable, imaginer les « business models » de demain, créateurs de valeur environnementale et sociale. Par ailleurs, Gérard, il y a deux ans, et Béatrice Barras, en 2014, ont reçu la médaille de chevalier dans l'ordre du mérite agricole.

Il est plaisant de sentir l'intérêt que l'expérience d'Ardelaine suscite largement aujourd'hui. Son initiative et son fonctionnement répondent certainement à des problématiques qui se posent de manière de plus en plus aiguë à l'ensemble de la société, sur l'économie de proximité, sur le travail, sur les territoires fragilisés et sur la nécessité dans la crise globale actuelle, de trouver des modes de développement alternatifs pertinents.

Mais les regards des protagonistes sont avant tout tournés vers l'avenir. Certains coopérateurs sont là depuis longtemps, d'autres prennent le train en marche avec les idéaux d'aujourd'hui, conscients plus que jamais de l'indispensable besoin de changer

nos modes de vie et nos modes de production pour tenter d'initier un monde pacifié et durable.

Nous savons tous qu'une entreprise, ça naît, ça vit et ça meurt aussi, et qu'il importe donc de veiller à sa bonne santé. L'ensemble des coopérateurs salariés s'est réuni en début d'année pour évoquer les conditions de la durabilité de la coopérative dans les cinq prochaines années : des préoccupations se sont exprimées quant à la concurrence, à la difficulté d'augmenter nos salaires au vu des prix du textile asiatique et aux incertitudes liées aux conséquences de la crise économique que personne n'endigue. Il a été identifié le besoin de renouveler l'outil de production, poursuivre l'amélioration des conditions de travail, moderniser les outils de communication et les produits, « booster » les niveaux de compétence, renforcer le lien aux institutions, développer la créativité et l'intelligence collective, mais aussi et surtout cultiver autant que possible la confiance, la solidarité et la convivialité tout en nourrissant le sens et les objectifs qui nous rassemblent.

Certainement que des difficultés se présenteront, mais il y a de bonnes bases ancrées dans ce « savoir faire collectif » que Gérard Barras nomme le « s'agissant pluriel » pour paraphraser l'expression québécoise du « s'éduquant pluriel ». Ardelaine est un organisme vivant qui se renouvelle. La coopérative doit se vivre en dynamique, en marche, ce qui suppose d'avancer en confiance, en sachant que chaque pas qui est fait modifie un peu l'ensemble de l'équilibre. Il faudra vivre des changements, des mutations encore, tout en gardant cohésion, cohérence et conséquence.

La cohésion suppose de veiller au tissu relationnel en prévenant l'usure des équipes et en traitant les tensions qui peuvent provoquer des déchirements : les oppositions entre productifs et administratifs, anciens et nouveaux, décideurs et exécutants... reviennent toujours au galop, mais on peut s'en défendre : il faut, pour cela, cultiver la diversité dans les équipes et savoir monter et descendre dans la hiérarchie des tâches.

La cohérence suppose que chacun s'interroge sur son rapport au projet de l'entreprise et sur ses capacités d'investissement dans une durée concordant avec ses propres équilibres. En étant coopé-

rateur dans une Scop on se défend de la schizophrénie qui consiste à laisser son éthique et sa personnalité au vestiaire du travail. Le besoin de cohérence interroge aussi le rapport entre le discours et les actes.

La conséquence, elle, oblige à veiller aux impacts de l'activité de la coopérative sur son environnement, sur le territoire, sur les personnes qui travaillent, comme sur les fournisseurs et les clients.

Tout cela ne peut exister sans une vigilance aiguë. Cette vigilance est liée au niveau d'implication de chacun et à la capacité à porter collectivement, à structurer, à cultiver l'acuité des perceptions, le « concernement » et garder surtout beaucoup d'enthousiasme. Comment exprimer la subtile alchimie qui a fait et saura faire le nécessaire pour que « ça marche », car ça ne marche pas tout seul ! Ardelaine a expérimenté concrètement pendant trente ans la revitalisation économique d'un territoire dans une démarche coopérative. Elle a montré que l'argent peut être utilisé dans l'intérêt des parties prenantes et se répartir équitablement. Elle a montré aussi que des personnes sont capables de s'associer dans la durée en fonctionnant avec une qualité de relations qui a su traverser les vicissitudes de l'existence. Elle fait figure de précurseur dans bien des domaines.

Espérons que les savoirs issus de ce petit laboratoire économique et social, sauront être profitables à l'avenir et se transmettront à tous ceux qui voudront s'en inspirer par ailleurs.

En route donc pour la suite des aventures...

Ardelaine, Art de vivre,  
Art de transformer le produit brut,  
L'énergie vive en production humaine.  
Ardelaine, Ardèche humaine, ardeur pleine.  
Tout est à l'image de ce qui se trouve ici  
Et qui s'inscrit par le labeur dans la réalité des choses.

- Il y a un trésor dans la maison d'à côté.
- Mais il n'y a pas de maison à côté !
- Ça ne fait rien, construisons-la !

Cette boutade des Marx Brothers prend ici tout son sens.

Ici, des « Fous », ou crus fous par ceux qui sont aveugles aux trésors cachés, croyant à leurs rêves, les font vivre.

*Aliette Lucot, 1<sup>er</sup> janvier 1987.*

## Épilogue

### Petite histoire à raconter aux enfants

Il y avait une fois dans le ciel, une petite planète maligne un peu cachée. Un scientifique malin et bon observateur qui la remarqua, vit qu'elle avait trois anneaux et, comme il était français, il appela ces anneaux : Liberté, Égalité, Fraternité.

Tous ses copains scientifiques du monde entier se mirent à regarder dans cette direction et un, encore plus malin, découvrit un quatrième anneau, encore mieux caché... mais comment le nommer ? Ils le nommèrent « Courage ». Pourquoi ? Mais bien sûr, que serait la liberté sans le courage, que serait l'égalité sans le courage et que serait donc la fraternité sans le courage ? Et puis si l'on met « courage » devant « liberté égalité fraternité », les initiales font « CLEF ». Retenez ça les enfants : Le courage donne la Clef !



## Le Viel Audon, à Balazuc (07)

Le hameau a été reconstruit grâce aux chantiers de jeunes qui ne se sont jamais interrompus en trente ans. Plus de dix mille jeunes bénévoles ont participé à cette action pendant leurs vacances depuis Pâques 1972.

Aujourd'hui, l'association Le Mat qui, organise toujours les chantiers de jeunes, gère aussi un centre d'accueil, un gîte d'étape et un centre de formation. La création d'un « centre de ressources » est en projet. Une Société civile d'exploitation agricole (SCEA) gère la ferme caprine et commercialise sur place.

Le site est voué à la pédagogie de l'environnement. Il accueille de nombreuses classes pour des séjours, des journées ou des visites. La sensibilisation à l'environnement est faite à travers l'observation de la nature, (la garrigue), l'animation dans les jardins (de la terre à l'assiette), l'atelier pain (des céréales au pain) et la ferme caprine (de l'herbe aux fromages). Des colonies de vacances, des groupes adultes et des familles sont accueillis également. Les visiteurs individuels sont nombreux à s'y promener à pied car c'est toujours un village « où l'on n'y vient qu'à pied ».

### Contact :

LE VIEL-AUDON, 07120 BALAZUC

Tél. 04 75 37 73 80

Mel : [vielaudon@free.fr](mailto:vielaudon@free.fr)

site : <http://vielaudon.free.fr>



L'histoire du Viel Audon est à lire dans la même collection :

**Béatrice Barras,**  
**Chantier ouvert au public.**  
**Le Viel Audon, village coopératif.**  
**2008**

192 pages - ISBN : 2-9520180-6-5

## Glossaire

- ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.  
 AIDA : Agence pour l'industrialisation de l'Ardèche.  
 ALDEA : Agence de liaison pour le développement de l'économie alternative.  
 APLAD : Association de promotion de laines d'Ardèche et de la Drôme.  
 ASAVPA : Association pour les salariés de l'agriculture pour la vulgarisation des progrès agricoles.  
 BFCC : Banque française du crédit coopératif.  
 CDD : Contrat à durée déterminée.  
 CDI : Contrat à durée indéterminée.  
 CIGALE : Club d'initiative pour la gestion alternative de l'épargne.  
 CLAJ : Club de loisirs et d'action de la jeunesse.  
 CRLSE : Coopérative régionale lainière du Sud-Est.  
 CUMA : Coopérative d'usage de matériel agricole.  
 DDA : Direction départementale de l'Agriculture.  
 EIL : Emploi d'initiative locale.  
 FIDAR : Fonds interministériel pour le développement et l'aménagement rural.  
 GAEC : Groupement agricole d'exploitation en commun.  
 GFEN : Groupe français pour l'éducation nouvelle.  
 GIE : Groupement d'intérêt économique.  
 ITER : Initiative territoire emplois ressources.  
 ITF : Institut textile français.  
 ITOVIC : Institut technique ovin et caprin  
 MRJC : Mouvement rural de la jeunesse chrétienne.  
 NEF : Nouvelle économie fraternelle.  
 PDZR : Programme européen de développement des zones rurales.  
 PRE : Prime régionale à l'emploi.  
 REAS : Réseau de l'économie alternative et solidaire.  
 REPAS : Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires.  
 RTT : Réduction du temps de travail.  
 SAPO : Société à participation ouvrière.  
 SARL : Société à responsabilité limitée.  
 SCEA : Société civile d'exploitation agricole.  
 SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif.  
 SCOP : Société coopérative de production.  
 SICA : Société d'intérêt collectif agricole.  
 SOCODEN : Société coopérative de développement et d'entraide des coopératives.  
 URSCOP : Union régionale des Sociétés coopératives de production.

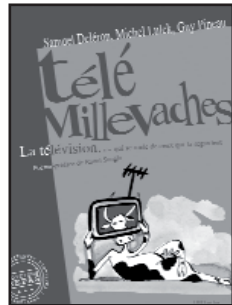
## Les autres livres dans la même collection



**Michel Lulek,**  
**Scions... travaillait autrement ?**  
**Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré.**  
**nouvelle édition 2009**  
**Préface de Serge Latouche**

À 20 ans, au lieu de changer le monde, ils décident de changer leur vie et de créer ensemble une entreprise pour y expérimenter d'autres formes d'organisation du travail. Ce sera une scierie, Ambiance Bois, qui s'installera en 1988 sur le plateau de Millevaches dans le Limousin. De fil en aiguille, ce ne sont pas seulement les modalités classiques de la production qui seront remises en cause, mais la place que cette dernière occupe dans nos vies. Ainsi, les associés d'Ambiance Bois découvriront que « travailler autrement », c'est consommer, agir, décider et finalement « vivre autrement ».

**174 pages - ISBN : 2-9520180-7-3**



**Samuel Deléron, Michel Lulek, Guy Pineau,**  
**Télé Millevaches,**  
**La télévision qui se mêle de ceux qui la regardent.**  
**2006**  
**Poème préface de Raoul Sangla**

Ce livre raconte l'histoire de Télé Millevaches, une télévision locale qui, parmi les premières en France, et aujourd'hui l'une des plus anciennes encore en activité, témoigne de l'appropriation par des habitants de l'outil télévisuel pour communiquer, échanger, montrer ce qui se fait sur leur territoire et porter une parole que les télévisions ignorent en général. Télévision de proximité, de pays, associative, de quelque façon qu'on l'appelle, Télé Millevaches se raconte ici à plusieurs voix. Le récit de cette aventure a été écrit par un des membres de l'équipe fondatrice et complété par des entretiens avec des acteurs de cette histoire. La seconde partie resitue l'histoire de Télé Millevaches dans celle, plus large, des télévisions de proximité en France.

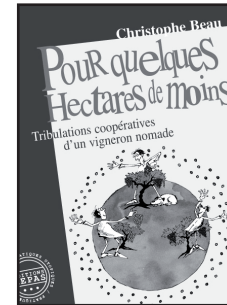
**144 pages - ISBN : 2-9520180-3-0**



**Christophe Beau,**  
**La Danse des ceps.**  
**Chronique de vignes en partage.**  
**Nouvelle édition 2009**

Philomène, Momo et bien d'autres sont les « héros » de cette chronique qui se lit comme on boit un bon vin ! C'est l'histoire au fil des saisons d'un vigneron qui a choisi une autre poésie du vin, une autre manière d'envisager son métier loin des tentations technologiques superflues, de soigner la vigne par des pratiques de bon sens et une agriculture biodynamique sans dogmatisme. C'est aussi le choix de vivre un vrai lien producteur-consommateurs autour de vendanges collectives, d'une consommation coopérative et d'une propriété collective (SCI).

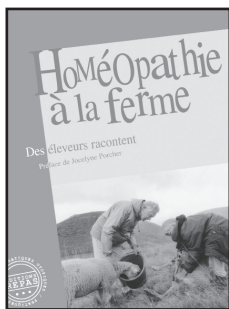
**136 pages - ISBN : 2-9520180-8-1**



**Christophe Beau,**  
**Pour quelques hectares de moins.**  
**Tribulations coopératives d'un vigneron nomade.**  
**2011**

Momo, Bogus, Romuald, Cécile, Edgar, Birdee, Ricardo... sont quelques-uns des personnages chatoyants de ce récit tout en péripéties. Ils participent à une aventure vigneronne collective qui recherche des voies autres pour vivre la vigne et le vin en liberté. Au-delà d'exemplarités sur de nouveaux modes de propriété ou de liens aux consommateurs, ce livre nous invite à réfléchir sur les solutions mises en place pour générer une économie « associante ».

**150 pages - ISBN : 978-2-9192-04-4**



**Homéopathie à la ferme,  
Des éleveurs racontent.  
2011  
Préface de Jocelyne Porcher**

Agnès, Vincent, François, Yveline et les autres, sont éleveurs depuis de nombreuses années. Préoccupés par le bien-être et la santé de leur animaux, confrontés à la souffrance et à la maladie, ils s'intéressent aux médecines

alternatives. La rencontre avec un vétérinaire homéopathe et une conseillère en élevages biologiques les amène à se former, à expérimenter, à échanger entre eux pour soigner autrement. Dans ce livre, fruit d'un cheminement collectif, ils témoignent de leurs réussites et de leurs tâtonnements ; mais bien au-delà d'une connaissance technique, ils nous parlent de patience, d'observation, d'entraide, de choix, de responsabilité... Un art de vivre avec les animaux qui interroge profondément notre vision de la santé.

**240 pages - ISBN : 978-2-912720-37-5**

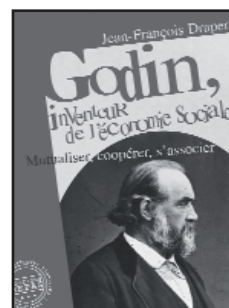


**Grand'Air & P'tits bonheurs,  
Soignants-chanteurs,  
un monde à plusieurs voix.  
2011  
Préface de Jean-Pierre Olives**

À la fin des années 1990, à Toulouse, suite à la rencontre d'un chanteur lyrique et des membres du personnel de l'hôpital public, se crée un groupe de « soignants-chanteurs » :

ce ne sont pas des chanteurs qui soignent, mais des soignants qui chantent... Leur véritable originalité tient au maillage qu'ils créent entre l'hôpital, l'art et le monde associatif, avec toujours, comme fil rouge, le plaisir de faire ensemble et de partager. En faisant entrer le chant dans les chambres d'hôpital, ils contribuent à construire une autre relation avec le malade au sein d'une institution qui est parfois déshumanisante. C'est une expérience professionnelle et humaine qu'ils transmettent par ce livre.

**148 pages - ISBN : 978-2-919272-02-0**



**Jean-François Draperi,  
Godin, inventeur de l'économie sociale.  
2008**

Fondé par Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), le familistère de Guise (1870-1968) apparaît aujourd'hui comme l'un des modèles les plus aboutis d'une alternative à l'entreprise capitaliste. L'objet de ce livre est de

montrer qu'à travers cette formidable aventure, Godin prouve qu'il est possible de permettre à chacun de bien vivre, dans un habitat confortable et par un travail digne, où il est respecté, sans passer par la violence et sans appauvrir quiconque. En concevant cette coopérative d'habitat, de production et de consommation, et cet ensemble de mutuelles et d'associations qu'est le familistère, Godin s'inscrit en rupture aussi bien avec le père de l'organisation scientifique du travail, F. W. Taylor, qu'avec la critique du capitalisme formulée par K. Marx.

**200 pages - ISBN : 2-9520180-4-9**

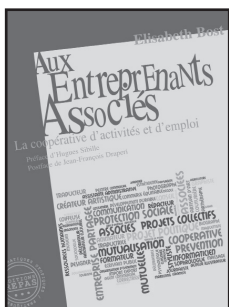


**Michel Chaudy,  
Faire des hommes libres  
Boimondau et les Communautés de Travail à Valence  
(1941 - 1982)  
2008  
Préface de Charles Piaget**

Faire des hommes libres retrace la vie des communautés de travail créées par Marcel Barbu, à Valence, à partir de 1941. En pleine

guerre, voici un fabricant de boîtiers de montre qui invente une nouvelle forme d'entreprise. Il n'est pas seulement question de fabriquer des objets et de les vendre, mais aussi de faire vivre une communauté d'hommes et de femmes qui partageront ensemble bien plus que le travail. De nombreuses expériences communautaires verront ainsi le jour. Ce livre en décrit les grandes étapes, dresse les portraits de Marcel Barbu et de Marcel Mermoz, principales figures de cette aventure, raconte les difficultés de ces expériences coopératives originales et ambitieuses.

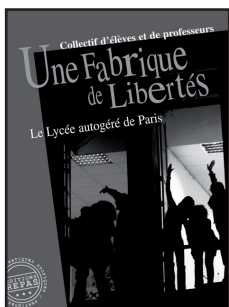
**176 pages - ISBN : 2-9520180-5-7**



**Elisabeth Bost,**  
**Aux entrepreneurs associés.**  
**La coopérative d'activités et d'emploi.**  
**2011**  
**Préface de Hugues Sibille**  
**Postface de Jean-François Draperi**

Dans ce monde où le capitalisme ne cesse de détruire les relations humaines, est-il encore envisageable d'associer ces deux termes : travail et rêve ? C'est ce qu'affirme avec force Elisabeth Bost, à l'origine de la création d'une forme originale d'entrepreneuriat : les coopératives d'activités et d'emploi. Rassemblant plusieurs milliers d'entrepreneurs-salariés, ces jeunes structures de l'économie sociale et solidaire font chaque jour de nouveaux adeptes, des individus désireux de vivre de leur savoir-faire et animés de cette idée simple qu'ensemble on est plus fort que tout seul. Illustré de nombreux témoignages, cet ouvrage appréhende le fonctionnement pratique des coopératives d'activités et d'emploi comme le projet politique qui les sous-tend.

**204 pages - ISBN : 978-2-919272-01-3**



**Collectif d'élèves et de professeurs,**  
**Une fabrique de libertés.**  
**Le lycée autogéré de Paris.**  
**2012**  
**Préface de Patrick Boumard**

Depuis 1982, existe à Paris un lycée public autogéré. Unique en son genre, le LAP a relevé le défi d'un fonctionnement collectif pris en charge par les professeurs et les élèves. Gestion du lieu, libre fréquentation, assemblées générales régulières, régulation des conflits par la commission justice, mais aussi interdisciplinarité, voyages, pédagogie alternative, sont quelques unes des caractéristiques de cet établissement pas comme les autres.

**430 pages - ISBN : 978-2-919272-05-1**

**Ardelaine**  
**07 190 St Pierreville**  
**Tel : 04 75 66 63 08**  
**Site : [www.ardelaine.fr](http://www.ardelaine.fr)**  
**Mail : [ardelaine@wanadoo.fr](mailto:ardelaine@wanadoo.fr)**

**Réseau Repas**  
**4 allée Séverine, 26 000 Valence**  
**Tel : 04 75 42 67 45**  
**Site : [www.researepas.free.fr](http://www.researepas.free.fr)**  
**Mail : [repas@wanadoo.fr](mailto:repas@wanadoo.fr)**