

Scions...
travaillait autrement ?
Ambiance Bois,
l'aventure d'un collectif autogéré

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 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 Editions REPAS, 2009

4, allée Séverine - 26000 Valence

<http://editionsrepas.free.fr>

Graphisme et illustration couverture : Manuel Gracia

Maquette intérieure : Stéphane Prévot

Correction et mise en page : La Navette

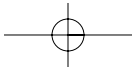
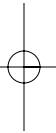
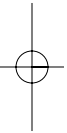
Michel Lulek

Scions...
travaillait autrement ?

*Ambiance Bois,
l'aventure d'un collectif autogéré*

Préface de Serge Latouche

éditions Repas

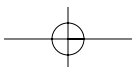
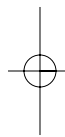
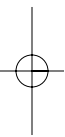


Ce livre a une histoire...

Ce livre a une histoire. En 1998, à l'occasion des dix ans d'Ambiance Bois, nous avons publié un premier ouvrage correspondant grosso-modo aux trois premiers chapitres de cette édition. Il racontait l'émergence et la naissance de ce projet à travers l'histoire de ses fondateurs, ainsi que les dix premières années de cette aventure. Le livre, publié aux éditions Utovie, était paru sous le titre : Ambiance Bois, le travail en partage.

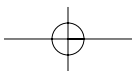
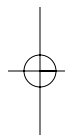
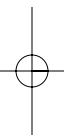
Cinq ans plus tard, l'ouvrage était réédité aux éditions Repas dans une nouvelle collection lancée par le Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires : la collection "Pratiques utopiques." Les trois premiers chapitres y étaient actualisés et légèrement modifiés et un quatrième chapitre ajouté, qui retraçait les évènements intervenus depuis la première édition et couvrant la période 1998-2003.

Cinq années passèrent encore et la question de la réédition de l'ouvrage se posa une nouvelle fois. Des évolutions et de nouveaux évènements méritaient d'y être mentionnés. En préparant cette nouvelle édition nous avons pris le parti suivant : nous republions en l'état et sans modification l'introduction et les chapitres 1 à 4, conformément à l'édition de 2003. Ils donnent donc, surtout pour le quatrième, un état des lieux de cette histoire quinze ans après la création d'Ambiance Bois. Pour la période 2004-2009 nous avons choisi de rajouter un court post-scriptum, mais sans rentrer autant dans les péripéties et les présentations que nous ne l'avions fait pour les chapitres précédents.



Sommaire

- Page I** *Avant-propos, L'histoire d'Ambiance Bois*
- Page V** *Préface de Serge Latouche, « Il y a un autre monde et il est dans celui-ci. »*
- Page 1** Introduction, Scions... ouvrait le débat ?
- Page 11** I Comment, à 20 ans, on décide de travailler autrement
- Page 41** II Comment on devient créateur d'entreprise
- Page 85** III Comment on devient « agent d'usinage du bois »
- Page 131** IV Comment l'aventure continue
- Page 167** V Post-scriptum
- Page 174** *Contacts*



Avant-propos

L'histoire d'Ambiance Bois

Sur le plateau de Millevaches, au cœur du Limousin, sur la départementale 992, entre Felletin (Creuse) et Eymoutiers (Haute-Vienne) se trouve le village de Faux-la-Montagne, 400 habitants. En le quittant pour aller vers Limoges on passe devant une ancienne bâtisse agricole, « La Fermerie », qui abrite depuis 1989 une PME de transformation du bois : Ambiance Bois. Des panneaux indiquent ses productions (lambris, parquets, bardages, constructions de maisons bois) et précisent qu'on peut acheter en direct à l'usine.

C'est une entreprise qui emploie une vingtaine de personnes et qui assure les première et deuxième transformations des bois, en l'occurrence du mélèze et du douglas, deux essences résineuses locales issues des plantations massives qui depuis un peu plus de 70 ans ont recouvert plus de 50 % de la superficie du plateau de Millevaches. Les bois y arrivent par grumiers. Là, des ouvriers vont successivement scier les billons de bois, les sécher (un séchoir est installé derrière les vieux bâtiments de pierre) pour en faire du parquet et du lambris. Il y a aussi un atelier de menuiserie où sont fabriqués des escaliers, des tables de jardin ou des lits et des sommiers en bois, et un hangar où les ouvriers préfabriquent des panneaux qu'ils iront eux-mêmes assembler sur chantier pour construire des maisons à ossature bois.

Vue côté route, Ambiance Bois est une entreprise comme les autres. Pourtant, si l'on y regarde de plus près, si l'on prend le temps de

fouiller un peu au-delà de la façade assez classique qu'elle propose, on s'apercevra bien vite qu'Ambiance Bois n'est pas tout à fait une entreprise comme les autres.

Ainsi, sur ses documents publicitaires ou sur son papier à en-tête, on peut découvrir, si on les lit attentivement, qu'Ambiance Bois est une SAPO : société anonyme à participation ouvrière. Un statut peu courant (une quinzaine d'entreprises en France) bien qu'assez ancien puisque créé par la loi du 26 avril 1917. « Participation ouvrière » : à Ambiance Bois cela signifie que 50 % des voix à l'assemblée générale et que la moitié des postes du conseil d'administration appartiennent aux salariés de l'entreprise.

Sur la porte des bureaux sont affichées les heures d'ouverture qui indiquent : « Fermé le vendredi matin. » Les machines ne fonctionnent pas ; les clients trouvent porte close ; le répondeur téléphonique égrène sa petite litanie frustrante qui laisse le correspondant seul avec le bip sonore. Que se passe-t-il le vendredi matin pour la plupart des membres de l'entreprise ? Dans une maison du village une quinzaine de personnes s'est retrouvée, agendas en main. Elles s'informent, débattent, décident, et valident le planning proposé pour la semaine suivante par l'une d'elle. En un mot, elles gèrent.

Sur le catalogue qui présente la société et ses produits un petit paragraphe en bas de la page 22 précise qu'à Ambiance Bois on a fait le choix de, entre guillemets, travailler autrement. On y lit : « Gestion collective de l'entreprise, partage des responsabilités, salaires égaux, temps partiel choisi et polyvalence sur les tâches de production sont les principales caractéristiques de notre fonctionnement. » Treize lignes discrètes, mais néanmoins présentes. On n'a pas voulu faire du prosélytisme ; on n'a pas cependant voulu cacher cet aspect véritablement fondateur de l'histoire de l'entreprise.

Ainsi donc, en grattant un peu, comme ça, à partir de quelques angles particuliers, on en arrive à percevoir, au-delà de l'entreprise stricto sensu, une expérience qui semble remettre en cause quelques habitudes de fonctionnement bien peu bousculées aujourd'hui, surtout dans le secteur de la production de biens, où ceux qui décident ne sont pas ceux qui exécutent ; où une entreprise sans patron est une vue de

l'esprit ; où ceux qui travaillent avec leur tête usent peu leurs mains et ceux qui travaillent avec leurs bras ne semblent guère avoir besoin de faire fonctionner leur cervelle ; où le travail n'est guère conçu autrement que dans le cadre de l'échange salarial...

Alors ? Derrière l'usine, la plage ? L'utopie ?

En la matière le témoignage vaut mieux que le slogan. Chacun au final conclura comme il le souhaite, applaudira ou grimacera, s'enthousiasmera ou restera dubitatif. Car l'histoire dont je m'apprête à témoigner ne s'écrira pas, dans les lignes qui viennent, comme l'exemplaire démonstration d'un rêve devenu réalité, même si on y trouve et du rêve, et des bouts de réalité façonnés par lui. Clin d'œil à Elsa Triolet : « Le vrai rêveur est celui qui rêve de l'impossible. » Serait-ce à dire que le possible est toujours réveil douloureux d'utopiques espoirs ? Les choses sont bien moins catégoriques bien sûr – et heureusement !

L'expérience d'Ambiance Bois est ainsi faite d'utopie et de réalité, de réjouissants succès et de régulières difficultés, de grandes idées et de petites réalisations, d'ambition et de modestie. On ne lira donc pas ici un conte de fée autogestionnaire, mais bien plutôt une histoire de vies – au pluriel. En effet, si je veux que cette histoire soit compréhensible, si je ne veux pas trop la rationaliser a posteriori, ni trop la désincarner, si je veux qu'elle soit lue comme elle fut vécue, avec ses débats, ses hauts et ses bas, ses obstacles et ses coups de chance, ses calculs et ses hasards, et non comme le processus glacé d'un cheminement de création d'entreprise, il va me falloir raconter des tas de choses qui n'ont, dans un premier mouvement, guère de rapports avec Ambiance Bois telle qu'on peut la voir aujourd'hui le long de la départementale 992. Mieux : pour parler d'Ambiance Bois il faut en sortir, tout comme pour « travailler autrement » il faut sortir du strict cadre du travail... De cette façon, l'expérience sera sans doute plus facile à comprendre. Elle apparaîtra moins extraordinaire et coulera davantage de source. Elle sera sans doute moins exemplaire (dans le sens d'un modèle à imiter) et ressemblera moins à un mode d'emploi (Comment créer son entreprise en milieu rural), qu'à une aventure particulière, pas

reproductible telle quelle, mais possible tout de même. Car, finalement, à qui une histoire comme celle-ci serait-elle interdite ?

Pas de recette donc, mais un possible. Un exemple (dans le sens d'un cas parmi d'autres) qui montre que rêver à l'impossible n'empêche pas de vivre un peu ses rêves, que l'utopie n'a pas forcément besoin d'un Grand Soir et que pour travailler autrement il vaut mieux compter sur son imagination et sa volonté que sur un ministre du Travail ou un quelconque plan de lutte contre le chômage.

Une invitation donc pour que chacune, chacun, prenne le pouvoir, le vrai, celui qu'on peut avoir sur sa vie, son destin.

On ne fera donc pas débiter cette histoire au moment où l'entreprise se met à produire en 1989. Ni à la date de sa création juridique en 1988. Ni encore au démarrage de sa préparation en 1984. Ni même aux premières évocations qui en sont faites par ses futurs promoteurs en 1981. Il faudra remonter à la rencontre de ces mêmes promoteurs alors qu'ils ne se doutent pas encore qu'ils créeront ensemble une entreprise, il faudra s'enfoncer jusque dans les années 1970 pour comprendre le sens et le cheminement du projet économique d'Ambiance Bois. Qui nous sommes ; comment nous nous sommes rencontrés ; comment l'équipe a évolué ; quelles furent les réflexions, les rencontres qui menèrent peu à peu à la définition du projet d'entreprise ; comment ce projet lui-même fut remis en cause, retravaillé, puis mis sur rail. Et, depuis, quelles furent les difficultés rencontrées, les ruses trouvées, les contraintes subies, les inerties et les complicités... Autant de questions qui nécessitent de commencer l'histoire bien au-delà de l'instant où la première machine s'est mise à ronfler. Une douzaine d'années, pas moins.

Préface

« Il y a un autre monde et il est dans celui-ci. »

Cette belle phrase de Paul Éluard mise en exergue de mon livre *L'Autre Afrique. Entre don et marché**, conviendrait parfaitement aussi pour le présent ouvrage. Il ne s'agit toutefois pas d'un hasard ; cela résulte d'une connivence entre l'expérience africaine de l'« alternative historique » et le projet d'« alternative volontariste » d'*Ambiance bois*.

Au Nord, en effet, quand on parle « alternative », on pense d'abord aux projets volontaires et volontaristes de construction de mondes différents. Des individus, refusant totalement ou partiellement le monde dans lequel ils vivent, tentent de mettre en oeuvre autre chose, de vivre autrement : de travailler ou de produire autrement au sein d'entreprises différentes, de se réapproprier la monnaie aussi pour un usage différent, selon une logique autre que celle de l'accumulation illimitée et de l'exclusion massive des perdants. C'est très exactement ce que font les compagnons d'*Ambiance Bois*. Au Sud, où l'économie mondiale, avec l'aide des institutions de Bretton Woods, a exclu des campagnes des millions et des millions de personnes, a détruit leur mode de vie ancestral, supprimé leurs moyens de subsistance, pour les jeter et agglutiner dans les bidonvilles et les banlieues du tiers-monde, l'alternative est le plus souvent une simple condition de la survie. Les « naufragés du développement », les laissés-pour-compte, condamnés dans la logique dominante à disparaître, n'ont d'autre choix, pour surnager que de

*. Albin Michel, Paris, 1998.

s'organiser selon une autre logique. Ils doivent inventer, et certains au moins inventent effectivement, un autre système, une autre vie. Cette deuxième forme de l'autre société n'est pas totalement séparée de la première, et cela pour deux raisons. D'abord, parce que l'auto-organisation spontanée des exclus du Sud n'est pas, n'est jamais, totalement spontanée. Il y a aussi des aspirations, des projets, des modèles, voire des utopies qui informent plus ou moins ces bricolages de la survie informelle. Ensuite, parce que, symétriquement, les « alternatifs » du Nord n'ont pas toujours le choix. Ce sont aussi souvent des exclus, des laissés-pour-compte, chômeurs en fin de droits ou candidats potentiels au chômage, ou plus simplement des exclus par dégoût... Il y a donc des passerelles entre les deux formes qui peuvent et doivent se féconder mutuellement. Cette cohérence d'ensemble réalise d'une certaine façon partiellement l'objectif que François Partant attribuait à sa « centrale », c'est à dire son projet de coordination des initiatives dissidentes : « Donner à des chômeurs, à des paysans ruinés et à toute personne le désirant, la possibilité de vivre de leur travail, en produisant, à l'écart de l'économie de marché et dans des conditions qu'ils déterminent eux-mêmes, ce dont ils estiment avoir besoin. »*

Des entrepreneurs décroissants

Savez-vous qu'il existe une association des « entreprises humaines » ? L'objecteur de croissance risque d'en sourire. Ne s'agit-il pas d'un bel oxymore comme « commerce équitable », « juste prix » et « développement durable » ? Les entreprises sont le plus souvent inhumaines, comme le commerce inéquitable, les prix indifférents à la justice et le développement insoutenable. Le développement durable, en particulier, est une imposture, un « attrape-tout » servi par le café *Lavazza* ou les stations-service de l'autoroute du Sud, où l'urinoir *Urimat* de *Sanitec* « contribue au développement durable »... En revanche, les trois autres expressions peuvent être reçues comme

*. *La Ligne d'horizon*, La Découverte, Paris, 1988, p. 206.

des défis. Les entreprises pourraient et devraient devenir humaines, le commerce équitable et les prix justes. Difficile, certes, quand la loi du système c'est « tuer pour ne pas être tué ». Concilier la civilité élémentaire et le business est impossible dans une société libérale de croissance. La responsabilité sociale des entreprises et leur autorégulation (comme le Bureau de vérification de la publicité), qui prétendent remplacer les normes imposées, sont une gigantesque hypocrisie, car l'éthique, prise au sérieux, est infiniment plus contraignante que toutes les réglementations : il faudrait renoncer à traiter son prochain et la nature comme de purs instruments. Comment introduire un minimum de retenue dans un système reposant sur l'illimitation ?

Pourtant, il existe des entreprises alternatives, où des personnes innovantes veulent vivre et travailler autrement. Outre diverses coopératives, citons le Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires (Repas). Il existe aussi des chefs d'entreprises traditionnelles (petites et moyennes) intéressés par la décroissance. Ils se recrutent surtout chez les patrons chrétiens ou humanistes. Les grandes entreprises, en particulier, font problème. Les managers eux-mêmes broyés par le système qui les manipule, y restent les fonctionnaires anonymes de la banalité économique du mal. Est-ce la condamnation sans appel du monde de l'entreprise ? Non. Je pense même souhaitable, pour résoudre les problèmes d'une société de décroissance, qu'il y ait davantage de personnes entrepreneuriales, industrielles et ingénieuses, sans avoir le profil de l'entrepreneur, de l'industriel et de l'ingénieur du capitalisme mondialisé. En attendant un changement nécessaire et important pour l'environnement, cette bonne volonté des entrepreneurs décroissants ne peut se déployer que dans des « niches » provisoires, comme les *Biocoop*, et n'avoir que des effets limités mais intéressants. Ne serait-ce que comme laboratoires d'un avenir à construire.

Serge Latouche



Au bord de la départementale 992, les bâtiments d'Ambiance Bois. Au fond, le village de Faux-la-Montagne

Introduction

Scions... ouvrait le débat ?

- « Le travail n'est plus ce qu'il était. »
- « Nous vivons la fin du travail. »
- « Le monde ouvrier n'existe plus. »
- « Aujourd'hui, c'est l'homme qui est au centre du projet de l'entreprise. »
- « Nous entrons dans la société des loisirs. »
- « La machine a libéré l'homme du travail. »

On en apprend des choses étonnantes – lorsqu'on écoute les analystes et les experts – que répètent à l'envi les politiques et les journalistes. On en découvre sur notre monde qu'on croyait pourtant un peu connaître. Ces sentences qui tombent comme vérités d'évidence sont-elles inscrites dans la réalité sociale ou surnagent-elles seulement dans les discours rassurants et trompeurs de ceux qui ont finalement tout intérêt à peindre en rose un monde dans lequel ils retrouvent leurs billes ? Mais les autres, ces travailleurs subitement propulsés au cœur du projet entrepreneurial, ces ouvriers désormais évaporés, ces hommes et ces femmes « libérés » dont les tâches se seraient subitement enrichies, qu'en pensent-ils, eux, qui ne prennent pas souvent la parole ?

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Heureusement, de temps en temps, quelques personnes la prennent pour eux, ou la leur donnent, et remettent assez bien les pendules à l'heure.

Des cinéastes par exemple... En 2002, Marcel Trillat balade sa caméra aux quatre coins de France à la recherche des derniers vestiges du monde ouvrier, celui-là même dont on nous dit doctement qu'il a quasi disparu. Son film, *Les Prolos*, prouve le contraire. Bien sûr les contextes ne sont plus tout à fait les mêmes qu'il y a trente ou quarante ans... L'exploitation a changé de visage – encore que... L'intérim, la sous-traitance, les contrats à durée déterminée, les conditions de travail déplorables, la pression de l'encadrement, les cadences, mais aussi le travail clandestin et la persistance d'un sous-prolétariat corvéable à merci : tout cela se passe sous nos yeux, dans notre pays, au XX^e siècle. Si, il y a quand même du nouveau : les directeurs de ressources humaines ont réussi à faire intégrer par ces « prolos » les nécessaires contraintes imposées par les marchés, celles-là mêmes, incontournables, devant lesquelles tout le monde, les patrons, les syndicats, les simples ouvriers sont... égaux.

Une autre cinéaste, tout aussi peu consensuelle, Jocelyne Lemaire-Darnaud, arpente les rues de Clermont-Ferrand pour recueillir les *Paroles de bibs*, celles des ouvriers de chez Michelin. Elle les fait réagir à la logorrhée patronale que leur *big boss* a confiée à deux journalistes émerveillés... Et, au-delà du rassurant sermon patronal, nous découvrons sous des habits plus ou moins neufs – mais il y a aussi quelques costumes taillés sur des vieux patrons d'hier – les formes classiques de l'exploitation : tâches salissantes, dangereuses, toxiques ; syndicalisme brimé, contenu, pénalisé ; détournements des lois ou judicieux montages qui permettent par exemple... de devoir travailler davantage en passant de 39 à 35 heures ! Une nouvelle fois, on douterait du siècle dans lequel nous vivons... Et encore, nous cantonnons-nous ici dans les frontières de l'Hexagone. Si nous allions voir dans quelque contrée d'Asie ou d'Afrique du Nord les conditions dans lesquelles travaillent les salariés des usines délocalisées de nos propres groupes industriels, le tableau serait bien pire... Parmi les empêcheurs de penser en rond, il y a aussi des socio-

Introduction

logues. Par exemple ceux qui ont mené, avec Christian Baudelot et Michel Gollac, une vaste enquête sur le bonheur et le travail en France¹. Leur conclusion est pour le moins très en retrait de l'optimisme simpliste des chantes de la mondialisation heureuse ou du nouvel épanouissement au travail. Ils montrent que, si les conditions de travail les plus critiques ont tendance à reculer, la précarité, la pression et la concurrence accroissent le nombre de salariés qui ont un rapport malheureux au travail. Ils mettent aussi en évidence la contradiction qui est au cœur des nouvelles formes d'organisation :

« D'un côté, l'engagement dans les projets exige un enthousiasme généralisé et renouvelé. De l'autre, la précarité du travail et de l'emploi généralise l'expérience de la déception. »

De leur côté, un psychologue et un sociologue sollicités pour donner leur avis sur les mouvements sociaux de 2003 suscités par le projet de réforme des retraites, confirment l'étendue du désastre :

« Ce qui ressort très fortement, c'est l'importance de l'extraordinaire attachement à la retraite comme alternative, comme compensation à une expérience du travail qui n'a jamais été simple, mais qui est aujourd'hui massivement perçue comme usante et frustrante. Les pénibilités du travail, les frustrations et les difficultés qu'elles engendrent sont devenues, pour des catégories de population salariée très larges, une question absolument centrale². »

Quand la retraite devient ainsi l'horizon salvateur qui permet de tenir, l'urgence est bien de s'interroger sur les ratés d'une organisation sociale et économique vécue si négativement.

C'est, du reste, ce qui se passe depuis une trentaine d'années que la « crise » est arrivée. Le travail par le biais de ce qu'on a vite considéré comme son envers, le chômage, a été projeté au cœur du débat.

1. Christian Baudelot et Michel Gollac : *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, 2003.
2. Entretien avec Yves Clot et Olivier Schwartz, *Le Monde* des 22 et 23 juin 2003.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Syndicalistes comme patrons, libéraux comme socialistes, d'un bout à l'autre de l'échiquier politique, sociologues ou journalistes, tous s'évertuent à comprendre, analyser, décortiquer cette crise du travail – et, plus difficile, à proposer les mesures qui, peut-être, réussiront à inverser la courbe fatale d'un chômage diabolisé.

Mais à force de se focaliser sur ce dernier phénomène, estampillé une fois pour toutes comme le mal suprême, voilà qu'on est arrivé à une situation où l'on considère presque tout travail comme forcément bon. Voilà que, pour un peu, on en viendrait à se satisfaire de n'importe quelle occupation pourvu qu'elle génère de l'emploi. Voilà en tout cas qu'on ne se pose plus guère de question sur le travail, si ce n'est : « Comment créer de l'emploi ? » « Quels nouveaux métiers inventer ? » « Quels besoins non satisfaits peuvent déboucher sur des créations d'emplois ? »

Le débat se résume alors dans la recherche désespérée de « nouveaux gisements d'emplois ». Des activités qui, jusqu'alors, échappaient au champ du travail salarié sont réquisitionnées pour – on l'espère du moins – se traduire en activité marchande rémunérée. On crée les emplois familiaux. On nous annonce la venue par dizaines de milliers d'« emplois verts » liés à l'environnement. Les petits boulots font florès. Le portage des journaux ou des pizzas à domicile est redécouvert comme une réponse intelligente à de nouveaux besoins. Apparaissent successivement les emplois d'initiative locale, de proximité, d'utilité collective, puis les emplois jeunes. À droite ou à gauche certains rêvent à l'émergence d'un vaste « tiers secteur » associatif qui promet des millions d'emplois. Le gouvernement presse les préfets de partir à la découverte des « emplois dormants » de leur département. Etc.

Traduisant allégrement des besoins effectifs en emplois sonnants et rébuchants, mélangeant les potentialités et les réalités, instillant de l'emploi là où jusqu'alors il n'y en avait pas forcément, la surenchère arrive même au comique le plus grotesque quand, dans cette foire à l'emploi, un ancien ministre de l'Économie convoque ses troupes pour une étonnante « Nuit des nouveaux emplois ». Partant du précepte d'Alain Madelin selon lequel « les emplois ne sont pas à par-

Introduction

tager, mais à inventer », chacun y est allé de son idée lumineuse³. Et voici pêle-mêle ce que pourraient être nos emplois de demain : « formateurs au sourire » pour les petits commerçants ; porteurs de petits-déjeuners pour Parisiens en week-end dans leurs résidences secondaires ; coiffeurs-manucures dans les trains ; gardiens de chiens pendant les courses ; cireurs de chaussures ; emballeurs de paquets dans les supermarchés...

La logique de l'emploi à tout prix s'est imposée comme une évidence incontestée. Comme le dit ironiquement Dominique Méda : créons des emplois « même temporaires, même sans contenu, même sans intérêt, même s'ils renforcent les inégalités, pourvu qu'ils existent⁴ ».

Pour un peu les nouveaux pauvres, comme tout ce qui est nouveau, pourraient eux aussi devenir une source inédite d'emplois ! C'est déjà le cas : voyez cet ouvrage publié en 1995 qui affiche fièrement en quatrième de couverture : « Un nouveau métier du social est en train de naître : manager d'insertion⁵ ! On croit rêver. Mais c'est un cauchemar.

Les réflexions et propositions pour résoudre cette crise du travail ne sont pas toutes, heureusement, de cet acabit. S'il fallait, rapidement et grossièrement les résumer, on pourrait définir deux types de démarches qui du reste se combinent le plus souvent.

Un premier style de réponse – seul dans les débuts de la crise, mais toujours très présent, en particulier dans le discours des politiques – est d'espérer la fin du chômage et le retour prochain du plein emploi

3. *Le Monde* du 22 janvier 1997 et l'article d'Alain Lebaube dans celui du 14 février 1997.

4. Dominique Méda : *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier, 1995, p. 16. Un des meilleurs livres sur le sujet à compléter, du même auteur, par *Qu'est-ce que la richesse ?*, Aubier, 1999.

5. Dominique Rassouw : *Manager d'insertion*, Syros, 1995. Il s'agit de « manager » les travailleurs sociaux qui s'occupent d'insertion.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

dès que la machine économique aura été suffisamment relancée pour tirer derrière elle la création des emplois qui manquent tant aujourd'hui. C'est, transcendant tous les clivages politiques, la croyance dans les vertus de la croissance : « Croissance, croissance chérie ! Toi qui nous as tant gâtés de 1945 à 1975, reviens et nous serons à nouveau heureux ! » Patronat et syndicats, droite et gauche, libéraux et communistes se disputent sur les chemins qui pourraient y conduire, mais tous sont unanimes sur le but à atteindre : le retour d'une croissance forte. Un peu de recul suffirait pourtant pour requestionner cette évidence. Ainsi comment expliquer que le PIB français ait augmenté ces deux dernières décennies de plus de 70 % alors que le chômage était multiplié par quatre, se demande Guy Roustang qui poursuit : « La pensée unique est celle qui fait de la croissance le principal remède à tous nos maux. En un sens, on comprend cette insistance à trouver des solutions à l'intérieur du système. Comment n'aurait-on pas le vertige à l'idée d'en sortir⁶ ? » Une seconde approche, moins aveugle, prenant davantage en compte la complexité des phénomènes, s'est développée plus tardivement, qui a fait son deuil d'une solution purement mécanique et économique : croissance revenue = emplois retrouvés. Émanant d'une pléiade de chercheurs et d'analystes dont pas mal de spécialistes de sciences humaines, elle admet qu'il faut trouver d'autres formules, que le travail désormais ne sera plus vécu comme avant, qu'il faut accepter les évolutions irréversibles, les intégrer à nos façons d'aborder les problèmes et y adapter les modalités d'un nouveau type de positionnement du travail. En un mot, il faut *travailler autrement*.

Cette optique était très clairement celle du rapport de 1995 de la commission sur le travail du Commissariat général du Plan, dont le président, Jean Boissonnat, avait justement titré la préface :

6. Guy Roustang : « Emploi : trois demi-vérités de la pensée unique », *Le Monde* du 3 avril 1996. Pour une analyse plus générale, son ouvrage : *La Démocratie au risque du marché*, Desclée de Brouwer, 2002.

Introduction

« Travailler autrement. » « Ce n'est pas le travail qui manque, écrivait-il. C'est nous qui manquons de clairvoyance pour comprendre qu'il est en train de changer radicalement ; et qui n'avons pas assez d'imagination pour l'organiser autrement. Dans vingt ans, selon ce que nous aurons fait ou non, la France comptera toujours plusieurs millions de chômeurs ou les Français travailleront différemment⁷. » Par exemple – et c'est, selon ses rédacteurs, la « réforme clé » du rapport – en substituant au classique contrat de travail entre un salarié et une entreprise, le « contrat d'activité » qui, conclu entre un salarié et un réseau d'entreprises, de collectivités locales, d'écoles, etc., engloberait temps de travail et temps de formation, périodes de pleine activité et périodes de relâche.

« Ainsi une entreprise temporairement privée d'un certain volume de commandes, pourrait prêter certains salariés à une autre entreprise, les faire travailler à temps partiel, les placer en formation, leur favoriser l'exercice pendant un temps d'une activité indépendante, ou encore leur dégager du temps disponible pour d'autres activités sociales⁸. »

L'aréopage de la commission du Plan n'est pas isolé dans cette recherche. « Il faut réinventer le travail », proclame un appel pour « travailler autrement » que 333 experts, chefs d'entreprise et chercheurs⁹ ont adressé en juin 1997 aux députés fraîchement élus. « Des propositions pour travailler autrement fusent maintenant de partout », constate Alain Lebaube en introduction d'un dossier du *Monde Initiatives* (titré lui aussi... « Le travail autrement ») qui évoque quelques-unes. Celles du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CDJ) qui invite à aller « vers l'entreprise à la carte » ; de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) qui

7. *Le Travail dans vingt ans*, rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat, Odile Jacob, 1995, p. 9.

8. *Id.* p. 31.

9. « Travailler autrement. L'appel aux nouveaux députés », *L'Express* du 12 au 18 juin 1997, p. 72-73.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

défend l'idée du « travail différencié » ; de l'association patronale Entreprise et Progrès qui préfère le « contrat collectif d'entreprise »... toutes formules qui remettent en cause, pour obsolescence, l'actuel cadre institutionnel et légal du travail, qui introduisent de la flexibilité – mais sans précarité, assure le CDJ – et qui réclament aux salariés une souplesse d'adaptation aux rythmes conjoncturels de leur entreprise¹⁰. Les syndicats évidemment renâclent qui derrière le mot dérégulation déchiffrent suppression des garanties pour les salariés et, d'une certaine façon, regain d'exploitation.

Il est un point commun à toutes ces propositions, c'est que, toutes, elles situent leurs solutions « à l'intérieur du système » pour reprendre l'expression de Guy Roustang. Là encore il ne s'agit pas d'en sortir, mais au contraire, de s'y fondre davantage, de s'y adapter et d'en accepter toutes les conséquences. Même ce qui peut paraître le plus séduisant, le plus humain, le plus respectueux des individus n'a d'intérêt que pour le résultat économique qu'on en escompte. Lorsque Jean Boissonnat décrit l'entreprise de demain comme le lieu de la « personnalisation » du travail où sont « démultipliés » les « niveaux d'initiatives et de responsabilités », il précise : « Elle ne le fait pas seulement, ni même d'abord, pour améliorer les conditions de travail mais, avant tout, pour être plus près du client et soigner ainsi sa rentabilité¹¹. » De même le travail différencié de l'UIMM n'a de sens que s'il permet d'être plus efficace et plus rapide pour répondre aux demandes du marché : « Il faudrait pouvoir augmenter les horaires lorsqu'il y a du travail (...) et les diminuer lorsqu'il y en a moins. »

Que les naïfs qui espéraient voir rendre à l'homme une place plus centrale et moins soumise dans le dispositif économique se ravisent. Ce sont les marchés qui décident. Selon la formule désormais consacrée, le vrai patron c'est le client ! Il faut « considérer chaque client comme un marché » et « chaque salarié comme un entrepreneur¹² ».

10. *Le Monde Initiatives* du 22 novembre 1995.

11. *Le Travail dans vingt ans*, p. 12.

12. *Id.* p. 13.

Introduction

Plus que jamais voilà l'économie qui régent la société et réduit chacun au rôle qu'il est censé jouer sur la scène économique. Qu'êtes-vous ? Un marché. Qui suis-je ? Un vendeur.

Remarquez les mots utilisés par Jean Boissonnat pour présenter son contrat d'activité. Il dit que l'entreprise « pourrait prêter » ses salariés, « les faire travailler » à temps partiel, « les placer » en formation... Malgré le discours à la mode sur le retour en force de la spécificité de chaque individu dans l'entreprise, voilà un vocabulaire qui ramène la personne à sa triviale fonction d'outil de production. L'homme ? Un rouage de la machine.

« La marge d'initiative et de créativité » laissée au travailleur ne va jamais jusqu'à lui laisser celle de questionner le sens de son activité. La traditionnelle division des tâches manuelles et des tâches intellectuelles n'est pas bousculée. Il y a toujours d'un côté ceux qui décident et de l'autre ceux qui exécutent – même si la parole de ces derniers peut être, dans certaines limites, sollicitée.

Bref, on changerait le travail sans changer la place éminente qu'il occupe, sans changer l'entreprise, sans changer la répartition des rôles, sans changer ses finalités.

Pour notre part, nous nous situons dans un tout autre registre. « Travailler autrement » a pour nous un autre sens, d'autres raisons. Derrière l'expression nous osons rêver le travail remis à sa juste place, l'entreprise comme le lieu de la coopération de producteurs associés, les rôles redistribués. Il y a même, au-delà, l'ambition démesurée de subvertir l'économie et son impérialisme.

Face au modèle d'une entreprise pour laquelle l'objectif est l'argent et l'homme un outil, nous avons cherché à utiliser l'argent comme un outil au service de l'homme. Notre entreprise ne se justifie pas par la recherche du profit pour le profit, mais par sa vocation de production (en cela elle n'est pas différente des autres) réalisée dans le cadre humain d'une œuvre collective. Pour nous, la façon de travailler est aussi importante que le produit qui est fabriqué. Le processus de prise en charge de la nécessaire production prime sur son résultat.

C'est ce dont nous voudrions témoigner dans les pages qui suivent. Il ne s'agit pas de développer une nouvelle théorie du travail ou d'élaborer sur le papier un modèle de substitution qui répondrait à toutes les questions (ne serait-ce que parce que toutes les questions ne sont pas forcément pertinentes). Nous avons besoin de pratique, de concret, de réalité. De ce point de vue nous pourrions nous sentir assez proches de la manière de voir d'un Péguy lorsqu'il disait : « Avant d'être éloquent, avant de haranguer l'univers (...) le premier devoir (...) c'est de réaliser autant qu'on le peut son idéal dans sa vie et dans son travail (...). Avant la parole est l'écriture ; avant l'écriture est l'action ; avant l'action est la vie¹³. » Et si nous pouvons avoir aujourd'hui quelque légitimité à mêler notre voix au concert des discours sur le travail, ce n'est que pour avoir fait nôtre ce précepte, pour avoir soumis nos rêves à l'épreuve des faits.

Aussi, raconterons-nous seulement une histoire, la nôtre, celle d'une poignée d'individus qui créèrent une entreprise, *Ambiance Bois*, parce qu'ils voulaient travailler autrement et imaginaient que c'était là le chemin le plus sérieux pour faire avancer la réflexion sur le sujet.

Au travers de cette histoire, nous espérons que le lecteur saura découvrir les linéaments d'une autre manière d'intégrer le travail dans nos vies et que nous l'aurons aidé à questionner le travail davantage sur ses fins que sur ses moyens.

13. Charles Péguy, dans *Ceuvres en prose complètes*, bibliothèque de la Pléiade, tome I, 1987, p. 1789. Il disait aussi : « Je suis frappé de ce que les intellectuels en général (...) ne connaissent rien des conditions où s'opère la fabrication industrielle », *id.* p. 1394.

I

1978-1984

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Entre bof-génération et crise-génération

Octobre 1978. *Le Nouvel Observateur* radiographie les jeunes du moment. Le diagnostic est claironné en pleine page de couverture : c'est la « bof génération¹⁴ ». J'ai 17 ans et curieux, avide et inquiet je me jette sur ce miroir. Et je tombe de haut. « On imagine parfois que les jeunes d'aujourd'hui sont violents, délinquants, drogués, en tout cas révoltés. C'est faux, complètement faux (...). Le sondage qu'a réalisé pour nous la SOFRES trace d'eux un portrait inattendu : tranquilles, presque trop tranquilles (...). La révolte n'est pas leur fort. » Et l'analyse de Jacques Julliard enfonce douloureusement le clou en dressant sous le titre *Des jeunes gens rangés* le portrait d'une jeunesse quiète et passive :

« L'attitude de la majorité des jeunes de 13 à 17 ans est faite d'un subtil mélange, assez giscardien, de permissivité pour tout ce qui touche à la vie privée et de modération, teintée parfois d'une assez nette exigence d'ordre en ce qui concerne les relations sociales. »

14. *Le Nouvel Observateur*, n° 727, 16 octobre 1978.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Et de poursuivre :

« On s'était habitué à voir la contestation, comme la natation américaine, aller chercher ses champions parmi des sujets de plus en plus jeunes. Nous nous apercevons que ce n'est pas vrai. »

La lecture est amère pour moi qui croyais que tous les jeunes de mon âge ne rêvaient que de bousculer le vieux monde et d'en imaginer, d'en construire un nouveau. Et même lorsque Julliard conclut : « On peut tout attendre, même l'imprévisible, d'une jeunesse aussi collectivement individualiste », c'est ce dernier mot que je retiens, comme le verdict sans appel d'un repliement égoïste et définitif. Quelle que soit la réalité des choses, pour moi et les copains d'alors, c'est clair : la bof génération, c'est les autres !

À défaut de nous reconnaître sous cette étiquette, nous étions au moins des enfants de la crise. Nés au début des années 1960, nous grandirons, adolescents, entre chocs pétroliers (1973 et 1979), sous le règne peu exaltant d'un ancien ministre des finances. C'était le temps où le Premier ministre, sacré « meilleur économiste de France », n'avait guère d'autres propositions à faire aux chômeurs que de créer leur propre entreprise : « Chômeurs, devenez patrons ! » C'était le moment où ce que l'on appelait désormais la crise commençait à emporter toutes les certitudes et tous les comforts qu'avaient grassement offerts les Trente Glorieuses. Nous avions 17 ans et d'« horizon qui se dégage » en « sortie de tunnel » annoncée, nous menions cependant sans trop d'angoisse nos petites barques. La crise ne nous avait pas encore submergés, nous laissant l'esprit assez libre pour imaginer plutôt joyeusement notre avenir. Nés trop tard pour être montés en 1968 sur les barricades, mais trop tôt pour nous faire piéger par les noires inquiétudes d'un avenir incertain, nous humions encore l'air de liberté laissé par les « sixties » sans nous laisser asphyxier par les délétères exhalaisons des tristounettes années-rigueur (version Raymond Barre, millésime 1978, ou, plus indigestes, version François Mitterrand, millésime 1983).

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Nous n'étions pas pour autant à l'abri des malheurs du temps. Ainsi, je rentre au lycée un an après que mon père, licencié pour raisons économiques selon la formule nouvellement consacrée était rentré en chômage. Recherches d'emplois, pointages hebdomadaires, puis stage de formation, à nouveau chômage, un peu d'intérim, et encore le chômage, re-recherches d'emplois, re-pointages hebdomadaires, pour finir, après six ans de ces allers et retours aux marges du marché du travail, aux ASSEDIC comme... agent de l'emploi ! Itinéraire exemplaire à plus d'un titre : fils d'ouvriers agricoles, il a passé la plus grande partie de sa vie dans l'industrie comme maquettiste après un court passage dans l'artisanat en tant que menuisier-ébéniste, pour finir, après ce que je n'oserais appeler une formation sur le tas offerte par la crise, dans la para-administration à orienter et conseiller les demandeurs d'emploi. Du secteur primaire de mes grands-parents au tertiaire, en passant par l'étape logique du secteur secondaire, sa vie est un parfait résumé de toute l'histoire du travail et de l'économie au XX^e siècle. Pour finir, après l'avoir subie, par vivre... de la crise !

Ces années-là, qu'avec le recul on identifie un peu exagérément à la fin d'un âge d'or, sont pour nous, qui 15 ans plus tard ferons *Ambiance Bois*, des années plutôt exaltantes. Question d'âge, aurais-je pensé si le *Nouvel Obs* ne m'avait pas démenti et si, aujourd'hui que la crise bat son plein, on ne nous présentait pas une jeunesse plutôt triste et angoissée pour son futur. Si l'âge n'y est donc peut-être pas pour grand-chose, sans doute faut-il chercher ailleurs. C'est-à-dire dans ce que nous faisons ensemble à l'époque.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Scout un jour...

Depuis l'âge de dix ans mes parents m'avaient inscrit dans un mouvement de scoutisme lié à la paroisse protestante de laquelle nous dépendions. C'est là que j'ai rencontré successivement tous ceux qui formeront le noyau initial de l'aventure d'*Ambiance Bois*.

Le scoutisme que j'ai ainsi vécu durant une dizaine d'années, devenant par la suite responsable dans ce mouvement, n'a rien à voir avec la caricature qu'on en dresse souvent – et moi le premier. Dans le scoutisme – et cela était vrai à l'intérieur même du scoutisme unioniste auquel j'appartenais – on trouve le meilleur et le pire. Le pire : uniforme strict, chaussettes blanches et chapeaux 4 bosses ; confessionalisation affichée qui manifeste une affiliation cléricale ; activités désuètes ; hiérarchie parfois carrément paramilitaire ; organisation non mixte qui entretient une mystique de l'homme et de la femme assez rétrograde ; rituels archaïques aux relents vaguement maréchalistes... Tout cela, dont on ne peut nier l'existence, nous ne l'avons pas connu et nous crachions dessus.

Notre scoutisme à nous était bien plus libertaire. L'habit relevait plus de l'accoutrement baba que de l'uniforme ; nos responsables (on rejetait le titre de « chef ») lisaient *Rouge* ou *Libé* et nous laissaient une grande autonomie dans la gestion de nos activités. Malgré un brin de démagogie et quelques excès, nous avions le sentiment de vivre, garçons et filles mélangés, des aventures dont nous étions de fait les héros. Baignant dans un curieux climat fait de protestantisme libéral et tolérant et de gauchisme contestataire, nous n'en étions pas moins confrontés à des modèles plus rigoristes et conservateurs au sein même du mouvement, de la paroisse ou de nos familles. Nous pouvions croiser un objecteur de conscience et un saint-cyrien, un paysan du Larzac et un ancien ministre de Pompidou, un pasteur théologiquement progressiste et un autre plus fondamentaliste, des militantes féministes qui n'en étaient pas moins mères au foyer de 4 enfants, etc. Nous vivions dans un milieu assez ouvert qui, globalement, reconnaissait à chacun sa liberté et nous offrait en maintes occasions la possibilité de jouer des rôles qui

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

n'étaient pas que de figuration. Nous avons ainsi goûté aux plaisirs des vacances collectives un peu folles, aux projets qui faisaient baver les copains du collègue qui s'étonnaient de tant d'autonomie, eux qui ne connaissaient que les colonies ou les étés en famille... C'est ainsi qu'à 13 ans nous partions quatre jours, sept garçons et filles du même âge, nous balader à pied (ou en stop...), en gérant un petit budget qui devait nous permettre de nous nourrir et en cherchant le couchage chez l'habitant (ou dans une colonie de vacances de garçons qui ne comprenaient pas comment trois filles et quatre garçons de leur âge pouvaient circuler tous seuls en toute liberté...). C'est ainsi qu'à 14 ans on décidait de faire un cirque – et on apprenait des numéros, préparait des tournées et partait avec carrioles, cheval et vélos dans les villages du Périgord. Qu'à 15 ans on se construisait des canoës pour descendre la Dordogne pendant l'été. Qu'à 16 ans on passait trois semaines de randonnée en vélo, en bande, sans adultes, responsables de toute notre organisation... On ne savait pas que tout cela s'appelait la « pédagogie du projet », que les forums où nous discutions et décidions parfois dans une parfaite anarchie relevaient d'un « apprentissage de la démocratie », que la confiance que nous faisaient les adultes – en fait des jeunes gens à peine plus âgés que nous – était un principe d'éducation... Voilà pour le meilleur du scoutisme !

Je ne raconte pas tout cela pour le plaisir des souvenirs d'adolescence, mais parce que sans doute a germé là une grande partie des désirs qui, plus tard nous aiguillonnèrent. Parce que, sans nous en rendre compte, ces années nous ont façonnés. Parce que ces aventures juvéniles nous ont donné envie de continuer, une fois adultes, à faire ensemble des projets et à les réaliser, à vivre nos vies, non comme un parcours professionnel, mais comme de « grandes vacances » qui n'en finiraient pas ; non comme une carrière à construire mais comme une aventure à poursuivre. Faisant quinze ans plus tard le point sur les motivations qui nous poussèrent dans nos choix, à l'occasion de l'arrivée de nouveaux venus dans l'équipe, il est révélateur que presque tous les « anciens » se réfèrent à cette période.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Marc :

Quand l'idée a été lancée : « Et si on vivait en communauté... », ça coulait un peu de source : vivre ensemble sur une longue durée (...) c'était la continuation de ce qu'on avait pu vivre ensemble pendant des périodes de vacances en organisant des camps.

Philippe :

Ce mode de vie m'a paru enthousiasmant et dans la continuité de ce que j'avais pu vivre en tant que responsable d'unité. À ce moment ce n'était pas une réflexion poussée sur l'existence mais simplement l'envie de faire des choses « en grand » inenvisageable tout seul.

Catherine :

Une période de vie enthousiasmante, faite de projets, un foisonnement d'activités, de réunions, pendant laquelle j'ai rencontré [les autres membres du groupe] (...). Envie de continuer l'aventure dans la vie quotidienne.

Olivier :

En 1981 quand nous sommes plusieurs à décider de tenter l'aventure collective, il y a d'abord une forte envie de continuer à vivre nos envies avec une certaine intensité.

Michel :

L'autre héritage de cette période, c'est que pour moi la vie doit être un minimum palpitante et un peu folle pour avoir assez de piquant et d'intérêt. Autrement dit vivre en collectif c'était aussi le choix de « poursuivre l'aventure » de la vivre non plus dans les interstices d'une vie sociale rangée mais aux dimensions de toute la vie de A à Z¹⁵.

15. Ces citations sont extraites des contributions écrites des uns et des autres, décembre 1995.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Refaire le monde

Nous voilà donc quelques-uns qui nous côtoyons depuis plusieurs années dans ce mouvement de jeunesse comme d'autres ont pu se rencontrer dans les jeunesses communistes, d'autres encore dans les JAC, JOC, JEC...

Olivier est né comme moi en 1961. Il est arrivé dans le scoutisme unioniste par l'intermédiaire d'un copain de classe. Ensemble nous avons été successivement louveteaux (jusqu'à 12 ans) puis éclaireurs (de 13 à 15 ans) avant de devenir à 17 ans responsables d'un groupe de gamins. Nous y rencontrons Marc, un peu plus vieux que nous – il a alors 19 ans – et sur le tas, dans un climat un peu assagi, nous nous initions à l'animation et à la pédagogie. Avec d'autres filles et garçons de notre âge, nous allons ainsi, tout en préparant nos bacs et entamant des études, occuper une part de plus en plus grande de notre temps. Car bien vite, au-delà de l'animation sur le terrain avec les enfants et les adolescents, nous nous investissons dans les structures régionales et nationales du mouvement. D'un stage de formation pour le BAFA¹⁶, aux assemblées générales où nous rencontrons des responsables d'autres villes de la banlieue parisienne (dont Anne, Catherine et Philippe qui compléteront bientôt l'équipe de départ du futur *Ambiance Bois*), d'ateliers de formation qui sont autant prétexte à retrouvailles que lieux d'apprentissage, au comité de rédaction du journal interne, nous voilà plusieurs soirs par semaine, plusieurs week-ends par mois, plusieurs semaines dans l'année à vivre l'activité fébrile d'un mouvement de jeunesse où nous rêvons des projets avant de les traduire dans la réalité...

Lorsque le soir très tard, et au grand dam de certains de nos parents, nous avons terminé la préparation d'une prochaine animation, nous nous retrouvons chez l'un ou l'autre à imaginer d'autres projets, à discuter de l'actualité, à refaire le monde... comme je crois qu'on le fait quand on a 20 ans.

16. Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Nous avons, les uns et les autres, commencé des études qui correspondent souvent à un intérêt personnel réel. Olivier, après un coup de sonde vers la médecine qu'il abandonne vite pour prendre une année sabbatique où il ira travailler bénévolement à la CIMADE¹⁷, s'est inscrit en psychologie. Moi, je me suis lancé dans l'histoire tandis que Marc mène simultanément des études d'allemand et de droit (Ah ! comme elle nous sera utile plus tard sa maîtrise de droit des affaires). De leur côté, Anne après avoir goûté au droit a préféré s'inscrire dans une école d'infirmière, Catherine a choisi les langues et Philippe l'architecture. Pourtant nous parlons de demain comme si ces cursus entamés n'existaient pas.

On parle d'une de nos anciennes responsables qui vit en communauté – laquelle par ailleurs ne fera pas long feu – ; on discute de la société et des actions urgentes qu'à nos yeux il faudrait mener ; on critique les modèles de vie que nous voyons autour de nous ; on va manifester à Paris au moment de l'arrivée de la marche des paysans du Larzac qui luttent contre l'extension du camp militaire ou, à l'appel de la CIMADE, pour affirmer notre solidarité avec les immigrés contre les lois Bonnet ; on se révolte sans jamais avoir vraiment la tentation de rejoindre un mouvement politique ; on imagine un monde plus convivial et humain où l'argent, le travail et le statut social ne seraient pas les seuls paramètres de la réussite et du bonheur ; Olivier nous raconte sa visite dans une communauté en Ardèche ; on parle de la liberté (et je me remémore ce cours de philo où mon professeur nous donnait la définition de Sartre : « Est libre celui qui peut réaliser un projet » – au passage voilà à quoi ça peut servir la philosophie...) ; on s'interroge sur ce que nous pourrions faire dans les années à venir, ne nous voyant ni psychologue, ni prof d'histoire ou d'allemand...

17. Service œcuménique d'entraide, la CIMADE est une ONG d'origine protestante investie dans l'aide aux populations du tiers-monde et au soutien des immigrés et réfugiés en France. Elle est née en 1939 pour intervenir auprès des réfugiés et inter-nés des camps français.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Ainsi chemine petit à petit l'envie confuse de continuer à faire des choses ensemble en dehors du scoutisme et au-delà de nos études. On remplit comme ça des soirées, des nuits et quelques week-ends. Peut-être était-ce cela « rêver de l'impossible ».

Vivre en communauté

Du petit cercle de ces rêveurs qui rebâtissent le monde au moins une fois par semaine, nous serons cinq qui, finalement, voudront sortir du rêve pour réfléchir plus sérieusement à le concrétiser. Ce désir se cristallise autour de l'idée de communauté. « Vivre en communauté », c'était pour nous le plus parfait moyen de répondre à toutes les envies, toutes les questions qui nous trottaient dans la tête. C'était la possibilité de faire des choses d'une certaine envergure parce que l'union fait la force ; c'était une solution économique pour vivre vite de nouveaux projets ; c'était bien sûr aussi le meilleur moyen de continuer d'être ensemble et de ne plus interrompre nos moments de rencontre et de discussions. Nous ne nous lançons pas pour autant dans l'aventure sans précautions. Parce que nous avons entendu parler maintes fois en ce tout début des années 1980 des échecs communautaires de nos aînés soixante-huitards, parce que nous ne sommes pas en situation de rupture familiale, sans doute aussi parce que nous ne sommes pas encore autonomes financièrement, la communauté ne se crée pas du jour au lendemain. Nous prenons donc le temps de préparer ce passage.

En septembre 1980, à la fin des vacances d'été nous nous retrouvons pendant une semaine, les cinq (Olivier, Marc, Claire, Nadine et moi), avec un plan de travail d'une page qui doit nous permettre de faire le tour de la question. Depuis la « place de l'individu dans la communauté » jusqu'aux « enfants dans la communauté » de l'« accueil de nouveaux » à la « sortie de quelqu'un » nous éprouons en huit jours un ordre du jour copieux. À défaut d'avoir donné des réponses définitives à tout, nous avons au moins largement défini notre mode de vie, imaginé quelques projets que nous souhaiterions mener, discuté de notre

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

futur lieu d'implantation (urbain ou rural, la question n'est pas encore tranchée), et admis un principe de base : nous vivrons ensemble pour mener des actions ensemble, pour créer des choses ensemble. On s'aime bien, mais on sait, on le dit, on l'écrit même :

« La communauté ne peut vivre sans projet » ; « il apparaît pour tous que le projet est une nécessité¹⁸. » Les choses sont claires : le seul fait de vivre ensemble ne nous suffit pas.

Et puis, à côté de ces grandes questions, nous avons des contingences très concrètes à régler : gagner des sous et trouver un appartement... Ce sera chose faite un an plus tard. En septembre 1981 nous emménageons tous les cinq dans un quatre pièces, au quatrième étage d'un immeuble de Bezons trouvé par l'entremise d'une amie dont le père tient une agence immobilière. Nous avons dégoté des emplois de pions dans des collèges du coin, Marc continue à donner quelques cours à des gamins, je remplace deux nuits par semaine le gardien de nuit d'une maison de retraite, ce qui nous permet de subvenir à nos besoins. On est un peu serré (seulement trois chambres), on ne circule qu'à vélo (on n'a pas encore de voiture), on mange beaucoup de boîtes achetées pas cher dans un supermarché de gros, mais nous voilà ensemble dans la communauté ; on a 20 ans ; on est heureux !

Et si on faisait une scierie ?

C'est peu de temps après cet emménagement, très exactement entre le 8 et le 14 octobre 1981 si j'en crois les notes de nos discussions d'alors, que, pour la première fois nous parlons de ce qui deviendra *Ambiance Bois*...

18. Ces citations ainsi que celles qui vont suivre sont extraites des notes prises lors de nos différentes discussions.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Le jeudi 8 octobre nous sommes tous les cinq installés dans le salon de l'appartement, assis par terre sur la moquette, pour entamer une discussion dont le thème n'est rien moins que : « Le projet. » Depuis notre installation nous avons discuté de tas de choses assez concrètes (l'argent, les horaires, les loisirs...), bref toutes ces questions qui, vite réglées pour nous, n'en constituent pas moins les plus intriguées des interrogations de la part de tous ceux qui aujourd'hui encore nous voient vivre. Non, ce soir-là le morceau est autrement plus gros puisque nous nous attelons ni plus ni moins qu'à définir ce qui nous occupera principalement dans les années à venir.

Sur la feuille où ont été prises les notes de cette discussion les tout premiers mots sont : « Utopie : « Changer le monde »...

Ensuite, je glane :

« Deux moyens principaux : – la lutte (combat politique, action, etc.) – l'éducation ; Un élément nécessaire : la crédibilité ; Connaissance de la réalité, savoir de quoi on parle ; On éduque parce qu'on connaît les problèmes, on connaît les problèmes parce qu'on les vit ; Est-il possible de s'attaquer à tous les problèmes à la fois ? »

Puis nous déclinions tout cela en cinq points :

« Un travail de production (...) montrant que la façon de produire n'implique pas nécessairement que le travail soit inhumain.

Un travail d'éducation [suite logique de notre action dans le mouvement des Éclaireurs].

Un travail sur la santé [qui répondait davantage aux préoccupations de plusieurs d'entre nous : Nadine qui entamait des études de médecine, Claire et Olivier qui faisaient de la psychologie].

Un travail de coopération avec d'autres organismes et associations.

Une volonté d'ouverture, d'accueil, d'intégration. »

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

On le voit, à cinq on se sentait capable de beaucoup de choses... Sur un plan pratique on ne définissait pas encore ce que serait le travail de production. Nous avons de prime abord rejeté l'idée d'une production agricole qui ne branchait aucun de nous. Nous avons théoriquement imaginé un « atelier semi-industriel et artisanal » ne nous sentant guère l'âme du travailleur manuel indépendant plus artiste que producteur. Nous envisagions la « possibilité d'une chaîne complète du brut au produit fini ». Nous excluons d'avance les industries dont la démesure nous sautait aux yeux : on ne fabriquerait pas de voitures et on ne monterait pas une raffinerie de pétrole, nous sentions bien que cela n'était pas à notre portée. Mais nous évoquions une forge pour faire de la ferronnerie, une verrerie, une menuiserie, une imprimerie mais en créant en amont une papeterie pour fabriquer nous-mêmes notre papier, le textile ou même la production d'électricité... tout cela sans avoir bien sûr la moindre idée du coût, des compétences, de la difficulté, de la possibilité même de mettre en œuvre telle ou telle technique. C'est le mercredi suivant que nous nous arrêterons sur ce qui, intuitivement et par élimination, nous apparaît le plus faisable : l'industrie du bois. Je lis le petit pense-bête qui résume notre discussion :

Projet bois : exploitation forestière
scierie
menuiserie.

Scierie : terrain
murs
machines.

Ainsi naît *ex nihilo*, un soir d'automne, à 430 kilomètres de l'endroit où elle se concrétisera, l'idée d'*Ambiance Bois*. Quatre mois plus tard nous avons chiffré le projet (mais comment diable ?) : « Une bonne scierie = 2 millions de francs (305 000 €). » À cinq nous gagnions alors 5 600 F (850 €) par mois.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Un pied dans le présent, l'autre dans le futur

Dans le présent nous poursuivons nos études respectives, ayant prudemment décidé de mener à terme (au moins jusqu'à la licence) les formations entamées. Nous ne savions pas de quoi demain serait fait et nous n'excluons pas que notre aventure communautaire puisse éventuellement capoter. Nous avons aussi du goût pour ce que nous apprenait l'Université dans des domaines qui, pourtant, n'avaient guère de rapport avec nos projections futures. Nous continuerons encore pendant deux ans notre activité d'animation dans le scoutisme, et le groupe que nous formions évoluait en fonction des rencontres et des recherches de chacun. Quelques mois après notre emménagement Claire était partie mais Anne, Catherine, puis Philippe nous avaient rejoints, d'abord en « compagnons de route » pourrait-on dire, puis en emménageant avec nous au cours de l'été 1983. Avec le départ de Nadine en 1984, nous nous retrouvions six, les six qui lancèrent *Ambiance Bois* et qui constituent la strate ancienne de notre petite équipe.

Mais c'est le futur qui orientait une grande partie de notre énergie, mise au service des projets que nous avons définis, et du premier d'entre eux : la scierie. Nous avons décidé de commencer par là pour deux raisons.

D'une part par souci de crédibilité. Il s'agirait d'une réalisation concrète dans le domaine incontournable de la production où nous nous confronterions à la réalité du monde du travail, du système économique. Nous disions : « On sera crédible quand on sera aussi une force économique », et comme nous voulions démontrer la possibilité d'un « travailler autrement » il était indispensable de faire nos preuves d'abord sur ce terrain-là.

D'autre part, c'était le moyen le plus évident pour gagner notre vie sans devoir nous éparpiller dans des boulots alimentaires, que dans l'attente nous étions bien obligés de faire. Travailler sur son propre projet, en vivre, et en même temps faire la démonstration politique qu'une alternative économique était possible, voilà l'objectif auquel nous allions nous préparer pendant plusieurs années.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Une question jusqu'alors laissée en suspens était du coup tranchée : celle de notre lieu d'implantation (urbain ou rural ?). Aucun d'entre nous n'imaginait faire une scierie en banlieue parisienne où nous avons toujours vécu. Scierie voulait dire bois, donc forêt, donc région rurale, donc...

Donc, nous nous documentons : nous écrivons au ministère de l'Agriculture pour avoir des renseignements sur cette inconnue qu'est pour nous la forêt française, nous achetons des livres et quelques revues sur le bois et la forêt, nous explorons les filières administratives qui gèrent ce secteur, nous apprenons à déchiffrer des sigles abscons comme ONE, SRAF ou FFN, nous lisons le tout frais rapport Duroure que le nouveau Premier ministre, Pierre Mauroy, a demandé à un parlementaire des Landes sur la forêt française, nous nous renseignons sur les procédures de développement rural, nous nous abonnons à *Campagnes à la page*, nous faisons en somme la même chose que si nous préparions avec nos éclaireurs un camp où nous jouerions à être les trappeurs de la forêt canadienne... À droite, à gauche nous parlons de notre projet. Certains restent dubitatifs, comme cette copine qui fait l'agro – et deviendra administratrice... d'*Ambiance Bois* ! La plupart sont intéressés et beaucoup nous soutiendront lorsqu'il faudra réunir le capital (en 1988). Des amis nous parlent de la fille d'amis communs partie s'installer en Corrèze où son copain fait du mouton.

Justement, la Corrèze – ce sont les statistiques du ministère de l'Agriculture qui nous l'apprennent – est boisée à près de 50 %. C'est une des régions que nous avons repérées. Mais il y en a d'autres : les Vosges, le Morvan, ou les Alpes. On ne sait pas trop dans quelle direction aller d'autant que nous n'avons pas d'attaches régionales qui pourraient nous attirer sur un territoire plutôt que sur un autre. Finalement, le hasard dénoue tout cela.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Destination Millevaches

Olivier est en deuxième année de psychologie à Paris X Nanterre. Parmi ses cours il y en a un qui a attiré son attention. Il s'agit d'un cours de psychosociologie de l'aménagement. L'enseignante qui va beaucoup y parler du monde rural, des politiques de développement agricole et de leurs répercussions psychosociologiques¹⁹, propose un petit stage de quelques jours sur le terrain. En l'occurrence dans une des zones rurales les plus « défavorisées » de France, à la population clairsemée, à la forêt galopante, et où des installations récentes de néo-ruraux manifestent cependant une certaine vitalité. Il s'agit du plateau de Millevaches, à cheval sur Creuse, Corrèze et Haute-Vienne, quelque part en Limousin. Nous recoupons nos statistiques forestières qui confirment : forêt jeune et en pleine expansion. Nous sommes curieux et nous partons à deux avec le groupe d'étudiants nanterrois pour aller voir à quoi ressemble ce plateau de Millevaches.

Nous passons trois jours à rencontrer ainsi quelques habitants qui jouent un rôle actif sur le secteur. Un agriculteur très investi dans les initiatives locales, un sociologue de la fac de Limoges qui est aussi animateur technique d'un plan d'aménagement rural, un couple de néo-ruraux bien implanté dans la vie communale de son village, tous personnages qui plus tard compteront largement dans notre installation... Et d'autres encore qui nous permettent de mieux connaître ce pays inconnu pour nous et que nous découvrons un petit matin frisquet de février 1982 après cinq heures de route depuis Paris. Les pierres des maisons sont d'un granit gris qui donne un air austère aux villages et sombres les forêts alignées de sapins (on ne sait pas encore qu'il s'agit plutôt d'épicéas ou de douglas...).

19. Il s'agit de Michèle Salmona dont on peut retrouver l'essentiel de l'enseignement dans *Les Paysans français. Le travail, les métiers, la transmission des savoirs et Souffrances et Résistances des paysans français*, l'Harmattan, Coll. « Alternatives rurales », 1994.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Mais les paysages séduisent. Le bleu du ciel et des lacs, le grand soleil, les petites routes sinueuses, les fonds de vallons tourbeux, nous mettent en contact avec une région à la personnalité forte et attachante. Ici pas de ces campagnes sans âme que traversent les autoroutes, ni de ces marinas qui défigurent le paysage. Les contacts que nous avons eus nous ont fait percevoir un pays plutôt ouvert où il y a des choses à faire et que l'on devine accueillant. Et puis, il y a les forêts récemment plantées comme tout au long du XX^e siècle on n'en a jamais autant planté ailleurs en France ! Alors, le plateau de Millevaches, pourquoi pas ?

Je nous revois le samedi soir de notre retour, tassés dans la petite cuisine de Bezons à l'horrible papier peint, décrivant ce que nous avons vu, racontant, dessinant une vague carte qui situe entre Limoges et Clermont-Ferrand ces premiers reliefs occidentaux du Massif Central. Oui, le plateau de Millevaches, pourquoi pas ?

Nous y retournerons ensemble une semaine en août, puis encore une fois pendant les vacances de Noël, à un moment où nous avons pris la décision que ce serait là-bas que nous irions faire notre scierie.



Le lac de Faux-la-Montagne
« Les paysages séduisent, le bleu du ciel et des lacs, le grand soleil, les petites routes sinueuses, les fonds de vallons tourbeux, nous mettent en contact avec une région à la personnalité forte et attachante. »

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

« Travailler autrement » : première définition

La scierie justement, nous y réfléchissons. Sans trop nous soucier pour le moment des aspects techniques et financiers de l'affaire. Nos expériences passées, pourtant d'une envergure plus réduite, nous ayant persuadés – un peu vite – que l'intendance suit toujours. Ce qui nous intéresse à ce moment-là c'est plutôt le sens de ce projet, pourquoi nous voulons le faire. C'est d'explicitier ce que nous voulons prouver, ce que nous voulons comprendre en le réalisant. Alimentés de quelques lectures phares (*Travailler deux heures par jour* d'Adret ou *L'Allergie au travail* de Jean Rousselet), imprégnés d'une sorte de conviction selon laquelle on peut changer le monde en changeant le quotidien, que *small is beautiful* même si *l'autogestion ce n'est pas de la tarte*, nous sommes vraiment à la recherche, qui nous paraît évidente, d'un *autre modèle de travail, un autre modèle d'entreprise*. À lire en particulier trois des numéros de la revue *Autrement* à laquelle nous sommes abonnés, nous avons l'impression que le train du changement social est en route, que les choses sont en train de bouger, bref qu'on n'est pas seuls à rêver l'impossible, et que décidément nous avons visé juste en voulant nous aussi contribuer à faire avancer le schmilblick de l'innovation sociale²⁰.

Après moult réflexions, nous sommes à même (en juin 1982) de pouvoir définir par écrit ce pourquoi nous voulons faire notre scierie :

« Le travail, c'est la santé... », gentille rengaine qui, aujourd'hui, laisse doucement sceptiques ceux qui y sont confrontés :

20. Cf. *Autrement*, n° 20, septembre 1979 : « Et si chacun créait son emploi ? Le retour des « entrepreneurs » : ils inventent collectivement une économie différente ». *Autrement*, n° 29, février 1981 : « Les révolutions minuscules. Actions et causes en miettes. Qui s'engage aujourd'hui et pour quoi faire ? ». *Autrement*, n° 34 : « Dix heures par jour (avec passion). Au-delà du chômage et du salariat, les pionniers d'une autre entreprise ». Cf. aussi : *Un autre modèle de travail, un autre modèle d'entreprise*, rapport du colloque de Nancy des 13 et 14 novembre 1981, *Autrement/atelier* pour la création.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Sans cesse appelés à donner leur avis sur les sociétés d'aujourd'hui et sur celles à venir, les jeunes sont beaucoup moins interrogés sur le sens de leur future existence de travailleurs. Tout se passe comme si l'obligation de travailler était à ce point naturelle, comme le sont celles de respirer ou de se nourrir, qu'elle demeure par essence étrangère à toute évolution culturelle et *a fortiori* à toute remise en question.

Jean Rousselet, *L'Allergie au travail*

Beaucoup de jeunes commencent à ne plus considérer le travail comme une occupation capable d'absorber toute l'attention et toute la personne. L'activité professionnelle n'est plus l'unique souci et l'unique centre d'intérêt. Elle n'est plus que l'un des nombreux aspects de la vie. N'ayant qu'une signification partielle, elle devient de plus en plus un moyen permettant de parvenir à des fins extérieures.

Le professeur Stalpers

(dans une synthèse consacrée aux études sur la jeunesse européenne des années 1970)

La plupart témoignent en effet d'une désaffection pour l'activité même du travail et cela quelle que soit sa nature propre. Il n'y a ni refus, ni révolte, simplement indifférence. (...) N'est-il pas permis de conclure à un divorce grandissant entre le monde du travail et celui des aspirations individuelles ?

Jean Rousselet, *ibid.*

Ces attitudes sont compréhensibles, et c'est une réponse réfléchie et crédible que nous aimerions apporter aux questions qu'elles soulèvent. Nous pensons qu'il est nécessaire pour vivre positivement un travail, et qui plus est, un travail de production trop souvent vécu comme une peine, d'inscrire celui-ci dans les quatre directions suivantes :

1. *Pouvoir faire des choix*, en prenant en charge la conception comme la réalisation effective du travail ; choisir son travail et

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

la manière dont on le fera.

2. Refuser la spécialisation à outrance qui catégorise : intellectuel/manuel, ceux qui décident/ceux qui exécutent, ceux qui conçoivent/ceux qui produisent... Bref être à la fois celui qui pense et celui qui fabrique.

3. Refuser d'établir une frontière imperméable entre le travail et les autres aspects de la vie, mais les considérer comme appartenant à *un tout*.

4. Enfin, tendre *vers la pluriactivité* : ne pas être destiné à un seul travail ; mais participer à plusieurs travaux, de nature différente. C'est avec ces idées dans l'esprit que nous avons établi notre projet « scierie ».

Ce texte fait partie d'un petit dossier dans lequel nous avons voulu formaliser notre démarche et ses objectifs. C'est la première présentation publique de nos projets (sa diffusion est restée limitée à quelques amis intéressés ou à quelques-uns de nos premiers contacts limousins qui nous semblaient pouvoir le lire sans nous prendre pour de farfelus rêveurs...). C'était sans doute pour nous une façon de rendre moins abstraite, plus proche, peut-être plus sérieuse, une réflexion qui jusqu'alors n'était pas sortie de la petite communauté que nous formions.

Crise toujours...

Communauté : le mot au demeurant ne nous convenait guère. Il recouvrait certes notre réalité, mais sa connotation ou religieuse ou trop soixante-huitarde nous semblait fausser l'expérience que nous vivions. Nous faisons notre vie un point c'est tout et ne voulions surtout pas nous encombrer des clichés que véhicule l'expression. Ni hippies, ni iréniques troubadours du retour à la nature ; encore moins trappistes ou esprits échauffés de quelque assemblée charismatique, nous savions que les mots sont parfois des prisons lorsqu'ils vous identifient à l'image figée d'un qualificatif. Aussi, lorsque au bout de

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

quelques mois nous avons créé une association pour nous représenter collectivement, n'est-ce surtout pas ce mot-là que nous avons mis en exergue. Nous lui avons préféré celui de « collectif ».

Le besoin de l'association ne répond pas au désir impératif d'avoir une reconnaissance collective. Pour cela nul besoin du concours de la loi de 1901. Cependant nous imaginions bien que dans diverses circonstances une association serait un bon outil – rien de plus. Par exemple lorsqu'en 1984 nous avons acheté la maison dans laquelle nous emménagerons à Faux-la-Montagne, c'est l'association qui deviendra propriétaire. Parce que cela correspondait à la réalité : la maison effectivement appartenait à tous et à chacun. Pourquoi donc chez le notaire devrait-elle appartenir à l'un ou à l'autre ? Ou même à tous nominativement alors que notre désir était que l'équipe s'agrandisse : pourquoi les nouveaux venus dans ce cas auraient-ils été, en droit, dans une situation différente des plus anciens ?

Mais ce qui a précipité la création de l'association en avril 1982, c'est plus simplement une histoire de sous. Nous venions d'acquérir une voiture, une vieille deux chevaux en bout de course. Nous étions tous « jeunes conducteurs » et l'assurance du véhicule devait nous coûter quelque 2 000 F (300 €) par an pour que chacun puisse la conduire... Mais seulement 900 F (137 €) si nous étions en association (dès lors il n'était plus question de « jeunes conducteurs » et en prime tout nouvel arrivant se trouvait couvert sans autre formalité !) Nous avons tout de suite su ce qu'il nous restait à faire. En une semaine nous avons rédigé les statuts de notre association. Restait à lui donner un nom.

Clin d'œil à l'air du temps, pied de nez à l'humeur de l'époque, nous décidions de l'appeler *CRISE*²¹.

21. « Le mot crise hante (...) notre vie quotidienne. Au hit-parade des utilisations, ce mot bat tous les records depuis la fin des années 1970. Son succès, la généralisation de son usage à tous les domaines, est sans doute un des grands événements de ces dernières années. En tout cas un événement qui n'a rien d'innocent. C'est le signe en traduction simultanée d'une prise de conscience extraordinaire. » Serge July, « Vive la crise ! », *Libération*, février 1984, cité dans *L'Histoire* n° 172, décembre 1993, p. 38.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Après quoi nous nous évertuâmes à lui donner un contenu reluisant qui derrière son énoncé un rien pédant n'en reflète pas moins ce que d'une certaine manière nous sommes. CRISE : Collectif de recherche, d'innovation sociale et d'expérimentation. Au gendarme curieux qui contrôle les papiers de nos voitures et s'enquiert de ce qu'est au juste cette association, j'explique doctement en paraphrasant sans vergogne : « C'est un collectif de gens qui recherchent, font de l'innovation sociale et de l'expérimentation. » Le bonhomme, ébahi opine du chef. Derrière on rigole : c'est la crise de rire !

Un comité d'accueil spontané

Une fois prise la décision de s'implanter en Limousin, nous avons, à l'occasion des vacances, fait des séjours répétés dans ce qui allait devenir notre région d'adoption. Là nous retrouvons ceux et celles qui en février 1982, lors du stage de la psychosociologue, nous avaient reçus. Ils nous mirent en contact avec d'autres acteurs qui eux-mêmes nous permirent d'en rencontrer d'autres. Ainsi, de la manière la plus informelle qui soit, se constituait pour nous un réseau qui nous familiarisait avec un pays que nous ne connaissions pas encore, nous ouvrait des perspectives nouvelles. On pourrait presque dessiner un graphe de ces rencontres en cascade qui, si on le poursuivait jusqu'à aujourd'hui, mènerait à *Ambiance Bois* où plusieurs de ces personnes sont devenues actionnaires (j'en recense tout de même presque une dizaine).

Les exemples de cette mobilisation bénévole ne manquent pas.

Quelques mois après le petit stage de Gentioux le téléphone sonne dans notre appartement de Bezons. C'est l'agriculteur rencontré là-bas qui nous appelle. Une petite scierie ferme ses portes dans une commune proche, La Nouaille, au lieu-dit « Sous les Fougères », et connaissant notre projet, il nous informe de cette opportunité (malheureusement prématurée pour nous).

Le sociologue de Limoges nous fait rencontrer un ami, technicien à la DDA (direction départementale de l'agriculture) de la Haute-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Vienne, qui lui-même nous ouvrira les portes de son chef de service et d'un responsable du SERFOB (service régional de la forêt et du bois) qui sauront nous écouter sans sourire, nous conseiller sans nous décourager et nous permettront, avant toute formalisation de notre projet, de mieux comprendre et pénétrer les secrets de la forêt limousine.

Une agricultrice, avant même notre arrivée à Faux-la-Montagne, nous téléphone pour nous prévenir de la prochaine retraite du scieur de la commune. L'affaire est à reprendre (là encore la proposition est trop précoce par rapport à l'avancement de notre projet).

Agréable surprise : nous étions épaulés par des gens, rencontrés seulement une ou deux fois, qui sans autre raison que d'habiter le pays et d'avoir envie d'y voir se développer de nouvelles activités, s'y implanter de nouveaux habitants, nous ouvraient grand leurs portes et leurs carnets d'adresse. Je me souviens d'un soir de Noël où nous étions reçus au pied levé par le médecin de Bujaleuf qui nous donnait sa vision du pays ; de notre première rencontre avec le responsable du centre de formation forestier de Meymac où Olivier passera bientôt deux ans ; d'un dîner dans une petite auberge rustique où nous mettions sur pied, avec l'agriculteur de Gentioux, les premières étapes de notre stratégie de créateurs d'entreprise (c'est au cours de ce repas, et sur ses conseils, que nous décidions de formaliser notre idée dans un « avant-projet de scierie » qui sera rédigé dans le courant de l'année 1984). Tout cela alors que nous étions encore « étudiants parisiens » ; que nous n'étions ni du pays, ni du métier ; que nous vivions en communauté ; bref que la confiance qui nous était faite, le temps qui nous était consacré, relevaient plus du pari sur l'avenir que de l'adhésion à un projet mûr et bien ficelé...

Comme quoi les champions du développement local et rural que pensent être les organismes consulaires, les syndicats de développement ou les comités d'expansion ne seraient rien si, auparavant, il n'y avait mobilisation gratuite et volontaire d'individus comme ceux qui nous introduisirent et nous aidèrent dans notre installation. Il y a là matière à réflexion pour les développeurs et aménageurs locaux du territoire. Car, s'il est bien d'offrir les meilleures

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

structures d'accueil aux porteurs de projets lorsque ceux-ci ont déjà fait l'essentiel de leur parcours, n'y a-t-il pas des efforts aussi importants à mener plus en amont ? Et, notre expérience le prouve, une telle démarche, très empirique, informelle, presque hasardeuse, ne peut se passer de la mobilisation de nombreux acteurs, même ceux non labellisés « professionnels du développement local ». En effet, dans une zone comme la nôtre, l'essentiel des initiatives ou des créations d'entreprises est le plus souvent fait d'histoires personnelles où des critères peu objectifs en soi – en tout cas pas reproductibles tels quels – entrent en jeu et souvent le mènent de bout en bout : une résidence secondaire, des attaches familiales, des souvenirs de vacances, de jeunesse, un coup de foudre pour la région, une rencontre fortuite de quelques individus, un copinage politique (c'est aussi une réalité qu'on connaît, en particulier dans la Haute-Corrèze chiraquienne...), un désir de quitter la ville et ses tracas, un goût d'aventure ou... un stage universitaire !

De fil en aiguille nous avons ainsi tissé un réseau de relations et d'amitiés. Et lorsque vint pour Olivier et moi le temps du service national, c'est tout naturellement par ces nouvelles connaissances que nous trouvâmes les postes que nous occupâmes pendant deux ans.

Ça déménage

Cycles d'études plus ou moins terminés, nous avions en effet devant nous – du moins pour les garçons – le passage obligé du service national. Il était clair que nous ne ferions pas un service militaire et nous avons opté comme une évidence pour un service civil en tant qu'objecteurs de conscience. Philippe et Marc étaient déjà en train d'effectuer les leurs à Paris, l'un à Amnesty International, l'autre dans un mouvement de chantiers de jeunes. Au moment de choisir nos affectations, nous décidions, Olivier et moi, de les chercher en Limousin, ce qui serait pour nous un bon moyen de nous insérer progressivement dans une région que nous ne connaissions pas

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

encore très bien et de préparer l'arrivée imminente du reste de l'équipe en cherchant un logement sur le plateau de Millevaches. Nous passâmes donc deux années²², Olivier à Meymac en Corrèze au centre de formation forestier où il put s'immerger dans le monde de la forêt limousine et en profita pour suivre une formation de technicien forestier, moi à Saint-Léonard-de-Noblat en Haute-Vienne où je remplis les fonctions d'animateur du foyer rural.

Nous remontions à Bezons tous les quinze jours où nous retrouvions le reste de l'équipe qui descendait en Limousin pour les petites vacances. Nous les mettions au courant de nos rencontres, de nos trouvailles.

Sur le mur de l'appartement nous avons dressé une grande carte du plateau de Millevaches où nous pointions les scieries, les amis, les associations intéressantes, nos contacts, avec des punaises de différentes couleurs. Ainsi nous visualisions « notre » plateau de Millevaches avec les zones à punaises nombreuses et celles qui en avaient peu ; nous identifions les communes dynamiques et les somnolentes ; nous cernions les points attractifs et les pôles répulsifs... C'est comme cela que se précisait une zone à l'est du lac de Vassivière autour des communes de Faux-la-Montagne et Gentioux-Pigerolles où nous avons la plus grande part de nos contacts.

Il y a donc de la rationalité dans notre choix final pour la très active commune de Faux-la-Montagne. Il n'y en a pas moins une part de hasard. Le sociologue de Limoges, animateur d'un plan d'aménagement rural avait encore une autre casquette. Il était prêtre dans la commune de Peyrat-le-Château, sur la bordure du Plateau. À ce titre il avait la charge de la gestion de quelques presbytères inhabités parfois depuis de longues années. Le Limousin rural est en effet un

22. Le service militaire étant à l'époque de 12 mois, nous devions en tant qu'objecteurs de conscience en effectuer 24.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

« pays rouge » qui se déchristianisa très précocement. Tache blanche sur la fameuse carte du chanoine Boulard, la région était identifiée par l'Église, dès les années 1940, comme un « pays de mission²³ ». Plus qu'ailleurs les églises ici se vidèrent et, par voie de conséquence, les presbytères aussi.

Lorsque notre curé sociologue qui nous savait à la recherche d'un toit nous fit visiter le presbytère de Faux-la-Montagne, nous n'hésitâmes pas un instant pour accepter son offre.

Nous louerions la maison à partir du 1^{er} juillet 1984 pour y emménager tous au début de l'été. À Bezons nous avons donné notre congé au propriétaire ; Anne qui avait entre-temps terminé ses études d'infirmière avait trouvé un emploi saisonnier dans une maison de retraite corrézienne ; le passage que nous préparions depuis presque trois ans allait enfin se réaliser.

Mais voilà que quelques jours avant notre arrivée nous apprenons que l'évêché veut vendre le presbytère et non plus le louer... Inquiet de notre éventuelle défection, le maire de la commune au courant du revirement épiscopal vint nous voir : « Si vous ne pouvez pas acheter, la commune l'achètera et vous le louera pour que vous puissiez vous installer. » La proposition nous confirmait dans notre choix d'installation... Mais nous avons accumulé suffisamment d'économies en trois ans pour pouvoir acheter la maison sans même devoir emprunter. (...Où nous confirmions le principe des petits ruisseaux et des grandes rivières, découvrant qu'en mettant en commun nos petits revenus nous pouvions constituer un capital pas négligeable.)

C'est ainsi qu'après trois ans de vie commune en région parisienne nous nous retrouvâmes tous un soir de juillet 1984 dans ce qui était désormais l'ancien presbytère de Faux-la-Montagne.

23. La carte établie en 1947 par le chanoine Boulard mettait en évidence les zones de pratique religieuse et celles qui s'en étaient détachées (carte reproduite dans le tome IV de *L'Histoire de la France rurale*, s.d. Duby et Wallon, Le Seuil, Paris, 1976, p. 365 ou dans le tome XII de *L'Histoire du Christianisme*, s.d. Mayeur, Pietri, Vauchez et Vénard, Desclée-Fayard, Paris, 1990, p. 453).

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré



Le presbytère de Faux

« C'est ainsi qu'après trois ans de vie commune en région parisienne nous nous retrouvâmes tous, un soir de juillet 1984, dans ce qui était désormais l'ancien presbytère de Faux-la-Montagne. »

Vivre ensemble

Tout le monde ne vit pas en groupe ; tout le monde n'entame pas des études universitaires pour ensuite aller créer une entreprise à la campagne ; tout le monde n'a pas à vingt ans l'ambition de changer le monde... Et pourtant si tout cela s'est déroulé comme je viens de le raconter, avouons-le : ce n'est pas par un concours de circonstances exceptionnel. Pas de rencontre improbable avec le maître ou le gourou qui vous transforme ; pas de révélation inspirée venue de je ne sais quel ciel ; pas de fortunes héritées qui vous permettent toutes les lubies possibles ; pas de modèles exemplaires qu'on se serait plu à copier. Seulement le désir, l'envie, la recherche qu'on n'a pas étouffés ; seulement un peu de juvénile folie qu'on a tempérée d'un peu de raison ; de l'ambition qu'on s'est efforcé de transformer en volonté ; une volonté agissante dont on a décuplé la force en choisissant de vivre en collectif.

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

Malgré sa peu commune fréquence, ce choix lui-même n'a pas été vécu par nous comme une revendication radicale, une *conversion*. C'est *tout naturellement* que nous y sommes venus. D'une certaine façon il coulait de source et c'est en douceur, sans à-coups et sans claquements de porte que nous l'avons fait. Son originalité, la rupture qu'il représente, c'est davantage dans les regards extérieurs que nous les avons reconnues que dans le cheminement qui nous y a conduits. De même ce n'est pas sur le moment que toute sa pertinence s'est découverte. Il y avait dans notre démarche de la réflexion, mais aussi une part d'intuition, et c'est sur le long terme, bien des années plus tard que nous avons pu vérifier une cohérence qui n'était pas forcément inscrite dans nos intentions. Nous savions bien dans quelle direction nous voulions aller mais sans savoir vraiment quelle serait notre véritable destination. C'est en cela qu'on peut parler d'une aventure, d'une histoire.

Le regard des autres est bénéfique lorsqu'il nous permet de nous reconnaître. Cela ne l'empêche pas d'être parfois réducteur, caricatural, faux. Et lorsqu'il se pose sur un objet étrange qui ne lui est pas immédiatement compréhensible sa vision peut très vite devenir déformante. Aussi, démystifions !

Le collectif ce n'est pas une secte ; ce n'est pas le trou noir de toutes nos libertés ; ce n'est pas tu prends l'habit, tu fais tes vœux, t'es là pour toute ta vie. Ce n'est pas plus l'irénique havre de toutes les béatitudes ; le microcosme fusionnel de tous les épanouissements ; l'Eden enfin territorialisé...

Non. Pour nous c'est tout simplement une manière de vivre dont le calcul des avantages et des inconvénients nous offre un solde étonnamment positif. Une manière de vivre dans laquelle nous sommes à l'aise et qui est plutôt cohérente avec les valeurs de solidarité et de coopération qui sont les nôtres. Nous ne faisons pas de ce mode de vie une fin en soi, un *nec plus ultra* qui devrait imposer son évidence à tous, mais une forme d'organisation qui, comme toute organisation humaine, est une modalité de la vie sociale et personnelle.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

C'est pourquoi, à l'opposé de certaines expériences communautaires, religieuses, philosophiques, spirituelles ou politiques... qui tendent vers un absolu et qui prétendent parfois résoudre dans la fusion tous les problèmes, nous vivons notre collectif sans mystique et en dehors de toute transcendance. De façon somme toute très terre-à-terre.

Nous avons mis en commun nos moyens en commençant par les plus prosaïques. Les voitures, la maison, la machine à laver et les biens matériels les plus divers. L'argent est géré collectivement, les recettes comme les dépenses n'étant nullement individualisées, si ce n'est pour la commodité de notre gestion quotidienne, chacun ayant son porte-monnaie et son compte-chèques. Chaque année nous définissons notre budget en fonction de nos besoins et de nos priorités, nous y intégrons telle ou telle dépense qui sort de l'ordinaire (un voyage à l'autre bout du monde ou le terrain que nous achetons pour construire notre future maison). En dehors de cela, nous gérons nos dépenses de la même manière que nous le ferions, je pense, si nous vivions différemment, respectant la règle élémentaire de l'équilibre budgétaire (je ne peux dépenser plus que je ne gagne) avec l'avantage considérable qu'une vie en groupe nous fait réaliser d'importantes économies d'échelle et nous permet de profiter de biens plus nombreux et plus diversifiés. Nos bibliothèques sont plus riches ; j'ai à ma disposition plusieurs voitures ou camionnettes ; je peux écouter les musiques variées de l'amoureux de l'opéra comme du fana de jazz ; lire à ma guise dans la vingtaine de publications auxquelles nous sommes abonnés ou profiter des maisons de vacances de toutes les familles qui en ont...

Nous gérons le temps de la même façon. Selon les tâches à effectuer et les priorités à développer, les investissements des uns et des autres sont harmonisés de manière à atteindre nos objectifs sans pour autant tout y soumettre. Difficile exercice auquel le nombre offre une plus grande marge de manœuvre.

Ce fonctionnement impose quelques règles et parfois quelques contraintes. Mais, comme tout mode de vie, il n'est pas figé, il évolue et les règles que nous nous sommes données, c'est nous,

Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

ensemble, qui les avons faites, qui les défaisons et les transformons au fur et à mesure de notre histoire. Celle-ci n'est pas écrite d'avance et elle comprend toujours une part d'inconnu, de surprise. Les individus changent, vieillissent, s'améliorent ou se détériorent. Des couples se forment – ou se défont. Des enfants naissent. En fonction des périodes, des gens, des itinéraires, les besoins de chacun évoluent ; les rapports avec les autres ont des hauts et des bas ; on a des creux, des passages à vide, et ces mille aléas conduisent le collectif à s'adapter. Il faut prendre en compte la nouvelle donne, répondre à une situation inédite et parfois changer nos habitudes, bouleverser notre train-train communautaire. Mais cela, toujours, est du ressort de tous et de chacun.

Pas de chef, de leader, de berger pour décider pour le groupe.

À la place : l'échange, le débat, la négociation, le dialogue.

Pas de soumission à une autorité, d'obéissance à un hiérarque.

À la place : l'information partagée, les enjeux discutés et la décision prise le plus souvent à l'unanimité, au consensus, quitte à laisser traîner un peu celle qui a du mal à émerger : les décisions importantes et majeures sont rarement urgentes.

Pas de mystique de l'unité érigée en vertu cardinale, de religion du groupe un, du sacrifice de tout à l'harmonie relationnelle. À la place : l'acceptation du conflit comme inhérent à toute relation humaine, la prise en compte des différences et des oppositions, le consentement à la confrontation. Le CRISE a eu ses crises : elles font partie de la vie et n'empêchent pas que celle-ci puisse continuer.

Notre mode de vie, on le verra, n'est pas neutre par rapport aux projets que nous pouvons mener et sans doute n'aurions-nous pas fait ce que nous avons fait si nous n'étions pas ainsi une équipe qui partage plus que le travail. Mais nous n'en restons pas moins des individus libres, maîtres de leurs choix, y compris celui de vivre ainsi. Ce qui légitime le collectif, ce qui fait qu'il existe encore vingt ans après le départ de cette aventure, c'est d'abord l'adhésion personnelle et renouvelée de chacun d'entre nous.



*Le village de Faux-la-Montagne
« Urbains de toujours, nous voilà donc embarquant un beau
jour de juillet 1984 au Pays de l'utopie rustique »*

II

1984-1988**Comment on devient créateur
d'entreprise****Le PUR en Limousin**

Urbains de toujours, nous voilà donc débarquant un beau jour de juillet 1984 au Pays de l'utopie rustique :

« Le PUR n'a pas de frontières précisément tracées ; il correspond aux régions qui n'ont pas connu une urbanisation et une industrialisation intenses (...). En France, le PUR s'étend principalement au sud et à l'ouest d'une ligne Caen-Lyon-Marseille et connaît deux variantes : le groupe breton-ven-déen et le groupe occitan (...). Dès 1968 beaucoup de citoyens sont venus s'y établir ; Belges et Hollandais à la recherche du soleil et de la nature, et surtout jeunes Parisiens déçus par l'échec du « mouvement de mai » (comme ils appellent la révolution de 1968) qui ont cherché à inventer une société à leur goût et à leur guise. Ils ont créé des communautés rustiques, à la fois agricoles, artisanales et intellectuelles. Le plus souvent, chacune n'a été que de courte durée ; mais toutes ensemble elles ont montré qu'il était possible de concevoir autre chose que l'urbanisation saugrenue de l'époque²⁴. »

24. Selon le camarade Alexis, envoyé spécial du Parti ouvrier et paysan de la République populaire du Khoragstan, persan contemporain, héros du *Voyage au pays de l'utopie rustique*, Henri Mendras, Actes Sud, 1979, Rééd. 1992, p. 23-24.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Lorsque nous arrivons sur le plateau de Millevaches nous allons très vite rencontrer ces prédécesseurs un peu plus âgés que nous pour qui 1968 fut autre chose que les grandes vacances avec deux mois d'avance. Témoins et acteurs du retour à la nature, ces « immigrés de l'utopie²⁵ » désormais solidement ancrés dans la vie locale, furent parmi ceux avec lesquels nous rentrions en contact avec le plateau de Millevaches. Tel ce couple dont la femme était l'adjointe au maire de la commune. Tel ce maire fraîchement élu des municipales de 1983, ancien militant occitan, qui nous fit vite savoir que notre projet de scierie l'intéressait vivement. Tels ce menuisier avec lequel nous aurons quelques années plus tard l'occasion de travailler, ces agriculteurs installés en Corrèze ou ce tondeur de moutons qui, comme nous, venaient d'ailleurs. Avec eux le contact s'établit facilement et ils nous initièrent au pays, mélangeant son histoire et la leur, racontant leurs arrivées, leurs luttes, leurs espoirs et leurs désillusions, démentant par leur seule présence ce qu'on entendait dire des échecs obligés du retour à la nature. Ils avaient dix ans de plus que nous, des enfants en bas âge ou des bébés dans le ventre, ne mangeaient plus macrobiotique, s'étaient souvent insérés dans les réseaux agricoles professionnels, avaient des emprunts au Crédit Agricole, des projets d'agrandissement et des responsabilités associatives ou communales. Ils ne vivaient pas (ou plus) en communauté mais, parce qu'ils en avaient rêvé ou en avaient tâté, parce qu'ils avaient été eux-mêmes des nouveaux arrivés, ils nous accueillait sans réticence, avec sympathie et plaisir. À côté d'eux nous avions presque l'air d'enfants sages : des soixante-huitards en culotte courte.

25. Pour reprendre l'expression de Danièle Léger et Bertrand Hervieu : « Les immigrés de l'utopie », *Autrement* n° 14, juin 1978 : « Avec nos sabots... La campagne rêvée et convoitée », p. 48. Cf. des mêmes : *Le Retour à la nature. Au fond de la forêt... l'État*, Le Seuil, 1979.

Comment on devient créateur d'entreprise

Nous ne venions pas chercher sur le plateau de Millevaches tout à fait la même chose qu'eux. Nous ne quittions pas la ville pour le désert, ni l'Université pour travailler la terre²⁶. Nous n'étions pas à la recherche d'une société paysanne mythique qui aurait représenté à nos yeux le vrai et l'authentique, une économie villageoise plus ou moins autarcique qui se serait suffi à elle-même, si tant est qu'elle ait pu encore exister... ou un monde rural épargné par la société de consommation et potentiellement révolutionnaire²⁷.

Cependant nous étions loin de nous sentir étrangers face à ces aînés dans la migration. Et lorsque deux sociologues se penchent sur les motivations de ces arrivées antérieures, on retrouve, à les lire, des éléments que nous pourrions prendre pour nous.

« Le fait de quitter la ville pour une montagne abandonnée par le développement capitaliste signifiait autant que le fait de renoncer à des perspectives professionnelles « classiques » (...), un refus de la société industrielle, de ses normes et de ses valeurs. Le départ était en lui-même un acte symbolique de rupture, voire un acte militant²⁸. »

26. Léger et Hervieu, *Autrement* n° 14, p. 51 et 52.

27. Comme l'analyse pour notre région Jean-François Pressicaud (*Les Néo-ruraux dans le Nord de la Montagne limousine : un facteur de revitalisation d'un pays dominé ?*, mémoire de maîtrise de sciences sociales appliquées au travail, université de Toulouse le Mirail - Limoges, 1980) qui écrit : « En s'installant dans la Montagne Limousine, les néo-ruraux pensaient dans leur majorité s'intégrer assez facilement à la population locale et lutter avec elle pour l'avenir du pays ; entre les jeunes intellectuels urbains rejetant le développement capitaliste et ceux qui avaient toujours maintenu des formes précapitalistes d'existence, il semblait que les convergences « objectives » étaient évidentes. Entre ceux qui étaient à la recherche d'un mode de vie plus économe et plus autonome et tournaient le dos à la société de consommation et ceux qui continuaient à vivre très largement en autosubsistance, avec des revenus inférieurs à ceux d'un travailleur immigré, il semblait que la compréhension puisse s'établir. Mais à l'épreuve de la réalité, il a fallu déchanter », p. 69-70.

28. Léger et Hervieu, *id.* page 50.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Pour nous l'acte de rupture s'est sans doute plus clairement exprimé dans l'option communautaire que dans le transfert géographique. Cependant, le recul aidant, il est certain qu'une installation sur le plateau de Millevaches avait quelque chose de cohérent avec une démarche qui visait à rechercher une alternative au modèle économique dominant.

Le plateau de Millevaches, comme bon nombre de zones rurales, mais peut-être plus que d'autres, illustre bien la destinée d'un monde rural que le développement industriel a vidé de la plus grande part de sa population. Sur le Plateau dès la fin du XIX^e siècle, et avant même la redoutable saignée de la guerre de 14-18, l'exode avait déjà commencé. Les recensements de 1906, 1901, 1896, 1891 et même 1886 selon les cantons, marquent les ultimes apogées des courbes démographiques qui ensuite ne cesseront de périliter jusqu'à nos jours. Le canton creusois de Gentioux que nous habitons, qui comptait 7 836 habitants en 1851 et connaissait sa dernière pointe en 1896 avec 7 340 habitants n'en avait plus au moment où nous arrivions que 1 578. C'est dire la profonde transformation dont ce pays fut le théâtre. En cent ans sa population était divisée par cinq. Là où vivaient il y a un siècle cent personnes, il n'en subsiste que vingt aujourd'hui²⁹. Ce fut bien la fin d'un monde qui basculait d'un presque trop plein démographique vers un quasi-désert. Mais la fin d'un monde implique l'avènement d'un nouveau, et tout se transforma en effet sur le Plateau en cent ans : sa population donc, mais aussi le paysage qui vit la forêt passer de 5 à 55 % de sa surface et se créer les nombreux lacs artificiels qu'EDF a mis en eau dans les années 1940 et 1950 ; les activités économiques, l'agriculture au premier rang, encore qu'elle n'occupait pas dans une commune comme la nôtre la majorité de la population. Il y avait à Faux-la-Montagne en 1911 presque autant d'ouvriers du bâtiment que d'agriculteurs, essentiellement des maçons³⁰. Ceux-ci migraient chaque printemps,

29. Population du canton de Gentioux en 1896 : 7 340 habitants. En 1990 : 1 485 habitants.

30. En 1911, on compte sur la commune 642 actifs dont 219 agriculteurs (34 %) et 202 ouvriers du bâtiment (31 %). Les plus nombreux sont les maçons : 178 (28 %).

Comment on devient créateur d'entreprise

au moment de la belle saison, vers les chantiers des grandes villes, construisant ponts, canaux, immeubles, et « le Panthéon (...), le Louvre et l'Odéon, le Palais de l'Industrie, tous ces monuments [dont] la France est orgueilleuse », comme le dit si joliment l'hymne départemental des *Maçons de la Creuse*. Ils bâtissaient ainsi la société qui, à terme, condamnait leur pays à peu à peu se vider de ses forces, happés par le développement industriel qui signifiait la mort d'un monde rural millénaire. Des zones entières du territoire national devinrent ainsi châteaux d'hommes, victimes d'une hémorragie qui en firent les zones marginalisées... que les marginaux de 68 investirent si logiquement.

Ceux-ci – revenons à eux avec nos sociologues – tentèrent au travers d'une pléiade d'expériences communautaires particulièrement nombreuses dans les années 1969-1971 d'« opposer, au travers des relations mises en œuvre entre ses membres, un contre-modèle plus ou moins radical à l'ordre institutionnel dominant, et ceci à tous les niveaux :

- « - celui de la famille et du couple monogame ;
- « - celui du travail et de l'organisation sociale de la production ;
- « - celui de la médecine, de l'école, des Églises, de l'armée, des partis³¹. »

Pour notre part nous n'étions pas vraiment les irréductibles opposants de toutes ces institutions. Nous n'étions pas à crier : « Familles, je vous hais » ; à vomir sur le pouvoir médical, clérical ou politique ; à décrier toute organisation un tant soit peu traditionnelle. Nous venions d'un milieu protestant assez libéral pour ne pas le rejeter comme l'obscurantiste corset de nos consciences. Nos parents nous avaient laissé suffisamment de liberté pour que nous ne sentions pas le besoin de rompre les amarres d'un port trop possessif. Nous avons reçu dans l'Éducation nationale des apprentissages suffisamment critiques pour n'avoir pas eu l'envie de nous en sauver. Nous avons grandi au sein d'institutions ou d'organisations qui

31. Léger et Hervieu, id., p. 51.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

avaient toutes subi et en partie intégré les remuements de 1968 et qui s'étaient donc assez émancipées de leurs côtés les plus conservateurs et sclérosants, pour que notre révolte ne se dirige pas d'abord dans leur direction. Après tout, nos parents et nos professeurs n'avaient pas tous été des adultes rangés pendant le joli mois de mai et plus d'un, au deuxième tour des présidentielles de 1969, s'était abstenu de choisir entre Poher et Pompidou. Nous héritions, adolescents, des fruits de leurs profitables remises en cause. Nous aurions peut-être été plus virulents et plus sévères si nous étions nés plus tôt, mais avec nos dix ans de retard, nous avons d'office ce que pendant les dix mêmes années avaient acquis les soixante-huitards que nous rencontrons. Un peu d'eau dans le vin de la contestation ; la prise en compte de certaines réalités ; l'acceptation de quelques compromis et peut-être (excusez la formule) une force plus tranquille que celle qui émanait de l'exaltante et violente fièvre révolutionnaire.

Cependant, sans chercher à dresser un « contre-modèle », nos choix impliquaient une remise en cause de ce que les sociologues, qui nous servent ici de guides appellent l'« ordre institutionnel dominant ».

Face au modèle familial, nous faisons le choix du collectif, mais sans rejeter le « couple monogame » qui a sa place au sein de notre structure de vie.

Face au schéma classique du travail, nous décidions de développer un projet économique « alternatif », sans pour autant refuser quelques-unes des principales règles du marché.

Face à l'armée, nous étions objecteurs de conscience, mais pas insoumis.

Face aux Églises et aux partis, nous étions un peu comme la République : à chacun de gérer son rapport à Dieu et à ses succursales terrestres, c'est affaire strictement individuelle ! De même l'engagement ultérieur d'un des membres de l'équipe dans un parti politique (Les Verts en l'occurrence) relève d'un choix personnel et non d'une stratégie de groupe.

Comment on devient créateur d'entreprise

Premières approches

Devenus par notre transplantation ce que les observateurs du monde rural appellent des « néo-ruraux » notre priorité était clairement tracée : mettre en place notre projet de scierie. Nous ne partions pas tout à fait de zéro, dans la mesure où depuis déjà deux ans nous avions débroussaillé le chemin en explorateurs curieux... et naïfs ! Encore dans notre quatre pièces de banlieue nous avons expédié des dizaines et des dizaines de lettres aux fabricants de matériels, leur demandant de nous envoyer leur documentation et, tout simplement, de chiffrer notre scierie. Notre contact à la DDA de Limoges nous refilait les vieux numéros d'une revue professionnelle dans laquelle nous puisions informations et adresses. Nous nous procurions le *Heurtematte et Keller* (le *Lagarde et Michard* du sciage). Nous nous rendions en forêt d'Orléans pour des démonstrations de matériel d'exploitation forestière ou, à Paris, à l'Institut de développement forestier. Nous visitions lors d'un passage en Limousin telle petite scierie artisanale dont le vieux patron, abasourdi par l'aplomb avec lequel nous lui disions que nous voulions faire une scierie, nous prenait pour de gentils rêveurs... Plus prudents, nous nous faisons passer pour de jeunes techniciens forestiers en formation pour visiter cette autre entreprise, fleuron tout neuf de l'industrie régionale du bois, qui devait du reste mettre la clef sous la porte quelques années plus tard. Peu à peu nous percevions mieux la réalité de la filière bois, distinguant des choses qu'auparavant nous confondions allégrement, apprenant de nouveaux mots, constatant que « scie » était un mot générique, et qu'il fallait mieux parler de *ruban*, de *châssis alternatif*, de *twin*, de *double-twin* ou de *canter*, si nous voulions que nos interlocuteurs ne nous regardent pas trop bizarrement... Nous allions à Épinal où se tenait chaque année une foire forestière d'une certaine renommée. Nous nous répartissions les machines et les questions, explorant deux par deux les stands, écoutant avec stupeur les questions, dont nous n'avions pas les réponses, des représentants qui s'enquéraient : « Vous scierez quelles essences ? » « Quels types de débits comptez-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

vous obtenir ? » « Avez-vous étudié l'écorçage ? » etc. Nous, nous voulions seulement *faire une scierie...* Peu à peu nous dominions notre sujet, nous ne nous étonnions plus lorsqu'on nous présentait le prix d'achat d'un parc à grumes automatisé ou d'une chaîne de sciage petits bois. Entre les mastodontes d'acier qui faisaient leur parade et les stands de frites, nous nous retrouvions pour faire le point : « On a un contact intéressant avec un représentant sympa qui habite en Limousin » ; « Il paraît qu'il faut qu'on écorce... » ; « Le chariot sur rails, avec la grue et tout le système d'approvisionnement que tu vois là : seulement 700 000 F (107 000 €) » ; « Ah oui ? C'est pas si cher que ça finalement... » Nous faisons notre marché, accumulant prospectus, devis (approximatifs...) et fiches techniques. De retour à Bezons, sur le mur disponible du salon, en face de la carte du plateau de Millevaches, nous dressions le schéma de notre future scierie, scotchant l'épluche-légumes pour simuler le poste d'écorçage, le coupe-tomates pour la scie de tête, un couteau de cuisine pour la scie de reprise et la râpe à gruyère pour le broyeur de déchets. Nous tracions des flèches pour indiquer le circuit du bois et nous calculions dans des ronds tracés au compas notre futur rendement matière en imaginant les différentes pièces de bois que nous en sortirions.

De toutes ces informations glanées, de ces bribes techniques et des principales données chiffrées que nous avons ainsi collectées de visites en courriers, d'expos en lectures, nous allions dans les premiers mois de 1984 faire un « avant-projet », un dossier d'une quarantaine de pages où nous tracions dans ses grandes lignes ce que pourrait être notre future scierie. Une « petite entreprise à caractère industriel », employant de quatre à sept personnes et dont nous présentions l'insertion dans la filière bois régionale, le positionnement commercial et les principales options techniques. Nous y décrivions une scierie plutôt importante par rapport aux autres entreprises locales, que nous inscrivions résolument dans les perspectives régionales de développement et de modernisation de ce secteur économique. Nous étudions trois « ébauches financières » selon trois hypothèses : une création *ex nihilo* ; la reprise telle quelle d'une

Comment on devient créateur d'entreprise

scierie déjà existante, ou – et c'était ce scénario qui avait notre préférence – l'installation d'une chaîne de sciage moderne et performante dans le cadre d'une reprise. Nous réclamions « l'avis de personnes compétentes et directement insérées dans le domaine du sciage, et plus globalement de la filière bois ». Conseillés en cela par un de nos premiers contacts limousins, cet agriculteur qui réfléchissait à l'époque à la mise en place d'un bureau d'accueil pour aider des initiatives comme la nôtre à s'implanter localement (idée qui, reprise par d'autres, devait sous le même nom avoir plus tard un rôle beaucoup moins dynamique), nous avons élaboré ce dossier dans cette optique. « Donné en lecture à diverses personnes qui ont accepté d'en faire la critique, il nous servira de base pour l'élaboration ultérieure du projet définitif³². »

Formations

Mais tout cela n'avait été que notre B.A. ba professionnel. Maintenant que nous étions arrivés en Limousin, il fallait acquérir une véritable formation et dépasser le stade du mécano. Nous arrivions en fait au bon moment.

Un beau jour de novembre 1982, une forte tempête avait balayé la France. Dans l'appartement de Bezons, les fenêtres s'étaient mises à claquer bruyamment, une espèce de tornade avait fait se tordre les peupliers de la cité et des nuages de poussière s'étaient emballés en tourbillons... Au même moment, sur le plateau de Millevaches, tout comme dans beaucoup de départements du Massif Central ensuite déclarés sinistrés, le vent abattait des arbres, ravageait des plantations, coupait les routes en les striant des longs troncs fins des résineux... Du jour au lendemain les Limousins découvraient qu'ils avaient une forêt. Les monceaux de bois que la tempête avait abattus leur apprenaient que leur pays, traditionnellement d'élevage,

32. Avant-propos de notre avant-projet de scierie (mai 1984).

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

était aussi devenu une région forestière. Les bûcherons locaux ne suffisaient pas à la tâche. Il fallut en faire venir de Bretagne, d'autres régions encore, de Turquie même. La tornade avait révélé une richesse. Dans les années qui ont suivi, la forêt était devenue un enjeu régional de premier plan : des aides à la gestion sylvicole, des encouragements aux propriétaires pour entretenir ce patrimoine dont on venait de prendre conscience, des plans de modernisation pour les scieries limousines, c'est toute une kyrielle de mesures qui furent prises, les pouvoirs publics relayant les initiatives professionnelles. Et bien sûr, l'on mit sur pied des formations spécifiques. Parmi elles, une formation professionnelle qui débouchait en six mois sur un CAP de scieur-affûteur. Elle se déroulait à Saint-Junien, à 20 km de Limoges, autant dire à notre porte.

Marc qui avait fini son service national profiterait de la première fournée dès fin 1984, quelques mois à peine après notre arrivée. C'est ainsi qu'il ajouta à sa licence d'allemand et à sa maîtrise de droit un CAP de scieur-affûteur.

L'année suivante, pendant qu'il exerçait ses tout nouveaux talents sur une scierie mobile qui allait de ferme en ferme derrière un tracteur, Olivier et moi suivions la deuxième session de la même formation. Je décrochais ainsi, la même année, mon premier CAP et ma maîtrise d'histoire sur... *La Question du reboisement en Limousin de 1885 à 1914*.

De son côté Philippe, le bricoleur touche-à-tout de l'équipe qui savait installer le chauffage central dans l'ancien presbytère où nous avions gelé au cours de notre premier hiver (un hiver particulièrement rude où la neige était restée plusieurs semaines et où des pointes étaient descendues à - 30 °C certaines nuits), qui pouvait aussi bien changer le moteur de notre vieille Ami 6 que mettre en place un programme informatique, Philippe suivit pendant un an à l'AFPA³³ de Guéret, à une heure de la maison, un stage de « maintenance industrielle ». Hydraulique, pneumatique, soudure, automa-

33. Association pour la formation professionnelle adulte.

Comment on devient créateur d'entreprise

tisme, etc. Il compléta là sa panoplie de technicien tous azimuts. Catherine enfin, imaginant des développements ultérieurs autour de la scierie, suivait à, une heure de la maison aussi, mais dans une autre direction (à l'AFPA d'Ussel, en Corrèze), un stage de menuiserie. L'année suivante elle le compléterait par une formation d'ébéniste. Pendant que la plupart d'entre nous s'initiaient ainsi au travail du bois, Anne, après quelques remplacements, s'était installée comme infirmière libérale sur le secteur. Il n'y en avait pas dans le village et la moyenne d'âge des habitants justifiait largement l'existence d'une infirmière supplémentaire dans la région. Elle exercera cette activité pendant dix ans avant de rejoindre *Ambiance Bois*, nous permettant par ce biais de rentrer en contact avec toute une partie de la population locale avec laquelle nous aurions sinon vécu dans une relative ignorance. En allant piquer les fesses de quelques grands-mères, Anne permettait à ces dernières de poser discrètement quelques questions et d'apprendre ainsi qui donc étaient ces jeunes qui habitaient l'ancien presbytère. Sans doute toutes les curiosités ne furent pas assouvies, mais globalement, en rentrant directement (et intimement) en relation avec l'une d'entre nous, beaucoup réussirent assez vite à nous situer. Les rumeurs ou le qu'en dira-t-on se trouvaient du coup court-circuités.

L'autre intérêt du travail d'Anne était pécuniaire. Ayant pour la plupart d'entre nous déjà travaillé par le passé, nous bénéficions certes pendant nos différentes formations d'une rémunération. Mais si nous voulions faire suffisamment d'économies pour lancer l'entreprise il nous fallait davantage. Par ailleurs, une fois les formations terminées, nous n'allions pas tous chercher un travail puisqu'il fallait mettre une partie de nos forces – donc de notre temps – sur la préparation de la scierie. C'est ainsi que pendant deux ans environ (1985-1986), au moins l'un d'entre nous, souvent deux, parfois même trois, se consacrèrent à la mise en place du projet.

La mutualisation de nos ressources et leur gestion collective nous permettaient de libérer plusieurs personnes pour effectuer l'énorme travail préalable au lancement d'une entreprise – même petite. Nous n'avions pas les moyens de confier toutes ces tâches à un cabi-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

net d'experts ou à une boutique de gestion (elles étaient en plein boum à l'époque). Nous n'en avons pas les moyens, mais nous ne voulions pas non plus nous dessaisir de la préparation de notre projet. Pour nous, faire une scierie commençait bien en deçà de la mise en route des machines et si nous voulions garder la main sur l'affaire il fallait en maîtriser les étapes successives, et tout spécialement dans leurs aspects financiers, juridiques et commerciaux. De fait la longue recherche juridique qui aboutit au choix de la SAPO, le laborieux montage financier comme les études de marché ou les expérimentations techniques, c'est nous qui les avons effectués de A à Z. Au-delà de notre volonté de tenir le maximum les rênes de notre projet, la réalisation par nous-mêmes de toutes ces phases préparatoires avait un caractère formateur extrêmement riche. Confrontés à chaque instant à une difficulté imprévue, à une question inattendue, à un éclaircissement indispensable, bref en quasi permanence à des choix qu'il fallait trancher pour avancer, nous prenions conscience petit à petit de toute la complexité de l'entreprise... Nous comprenions mieux désormais la remarque désenchantée que nous avait gentiment faite le technicien d'une DDA : « Mais pourquoi voulez-vous faire absolument une scierie ? Faites plutôt une épicerie... »

Premiers obstacles

Pour autant nous n'étions pas hermétiques à des conseils ou à des coups de main extérieurs. Le premier de ces appuis nous vint de l'Université.

Un néo-rural des années 1970 qui s'était implanté à Faux-la-Montagne, dans une petite maison au fond des bois qu'il avait restaurée avec sa femme et où ils avaient commencé en fabriquant des bijoux en terre cuite, préparait au moment où nous arrivions en Limousin un DUT en gestion des entreprises et des administrations à l'université de Limoges. Les bijoux en terre cuite étaient désormais de la vieille histoire et il avait d'autres projets pour lesquels il avait besoin

Comment on devient créateur d'entreprise

de cette formation. Avec d'autres étudiants de son groupe, il avait proposé ses services à la commune de Faux qu'il connaissait bien, pour réaliser les études de faisabilité de quelques projets locaux dans le cadre de leur mémoire de fin d'études. En épluchant avec le maire les dossiers susceptibles d'avancer grâce à ce coup de main, ils pensèrent tout naturellement à notre projet de scierie. Nous reçûmes la proposition avec joie, et en mai et juin 1985, Marc et Philippe qui n'étaient pas ou plus en formation à ce moment, travaillèrent avec Nicole, une des étudiantes du groupe, avec laquelle se précisèrent peu à peu les modalités financières du démarrage et du fonctionnement de notre scierie. Pour établir le plan de financement, les comptes de résultat prévisionnels, le besoin en fond de roulement, etc., Nicole sollicitait constamment Marc et Philippe qui devaient rechercher avec précision (et rapidité !) le coût de tel matériel, le prix d'achat moyen des bois et les aides à la création d'entreprise dont nous pouvions bénéficier, ou définir par approches successives et hypothèses parallèles la composition prévue de notre chiffre d'affaires, nos prix de revient et nos prix de vente. Pour cela nous disposions de toutes les données que nous avions patiemment rassemblées jusque-là. Nous avons également les retours de notre avant-projet. Ses différents lecteurs triés sur le volet (professionnels ou administratifs assez compréhensifs pour ausculter notre travail sans le sabrer) nous avaient fait part de leurs commentaires et avis qui, cumulés aux éléments nouveaux que nous avons réunis entre-temps, nous avaient conduits à en rédiger six mois plus tard une version actualisée. Par ailleurs, pour définir précisément notre production, Philippe avait réalisé avant l'arrivée de Nicole une étude de marché auprès d'une quarantaine d'industriels susceptibles de devenir de futurs clients. Ainsi se dessinait par petites touches la physionomie de l'entreprise. Au téléphone avec le responsable d'une menuiserie industrielle, à la maison avec une calculette et d'abscons tableaux de chiffres, dans les bureaux d'une administration forestière ou sur un terrain communal dont nous relevions les courbes de niveau pour connaître le coût d'un terrassement préalable à une construction, nous amassions les mille pièces d'un puzzle qui commençait à remplir d'innombrables chemises et dossiers.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Le week-end lorsque nous revenions de nos divers stages, nous faisions le point, prenant ensemble les décisions qui devaient permettre de poursuivre le lundi matin le travail interrompu le vendredi soir avec Nicole.

Tout cela déboucha en juin 1985 sur un beau dossier intitulé : *Projet de création d'une scierie : étude financière*, qui allait avoir une double fonction. Pour l'étudiante c'était son mémoire de fin d'études, pour nous c'était le dossier financier avec lequel nous présenterions notre projet auprès des pouvoirs publics. Nicole reçut un 15. Quant à nous, nous fûmes recalés.

Avec l'étude financière de Nicole, nous avions le sentiment de toucher au but. Tout n'était pas encore parfait, loin s'en faut, mais en un an nous avons fait des pas de géant vers la réalisation de notre scierie et en travaillant sur l'aspect financier de l'affaire nous avons fait le tour d'à peu près tous les paramètres qu'il nous fallait maîtriser. Un an après notre installation limousine, nous savions quelles essences et quels types de bois nous scierions (des « petits bois résineux »), nous avions situé nos débouchés (la charpente et la menuiserie industrielles), nous connaissions notre lieu d'implantation et la procédure la plus avantageuse pour créer l'entreprise – l'hypothèse d'une reprise ayant été abandonnée. Nous disposions du soutien concerté de trois communes, nous avions ou allions acquérir des formations professionnelles et avons même rencontré un ingénieur-conseil spécialisé dans l'industrie du bois qui était d'accord pour peaufiner avec nous le projet. Lui-même nous encourageait : « J'ai lu attentivement votre dossier et je dois vous dire que l'on rencontre rarement un travail préparatoire aussi précis et documenté. » Bref nous imaginions que le temps des études touchait à sa fin et annoncions aux amis qui nous demandaient où nous en étions que « d'ici quelques mois nous conclurons avec les élus, les pouvoirs publics, les banques et les administrations, les accords nécessaires, pour que début 1987 le premier billon puisse être scié ». C'était aller un peu trop vite en besogne et faire preuve de beaucoup d'optimisme, bien vite tempéré.

Comment on devient créateur d'entreprise

Nous voilà dans la salle de cantine de l'école de Faux-la-Montagne, dossier ouvert sur la table. Penchés sur le projet, un représentant de la DDA, un technicien de la chambre des métiers, un autre du comité d'expansion économique départemental, notre maire et son collègue de la commune voisine avec lequel se prépare un futur syndicat intercommunal. Les trois « administratifs » nous posent quelques questions, demandent quelques précisions, nous assurent de leur soutien mais réclament des éclaircissements et signalent tel et tel points qui leur paraissent comme les faiblesses de notre dossier. « Il faut dix ans pour faire un scieur », nous assène celui-ci. « Les fonds propres sont un peu légers », nous fait remarquer celui-là... Et l'on se fixe rendez-vous pour dans trois mois. Avant de se séparer on se raconte le dernier potin consulaire, on écoute les petites histoires du technicien habitué à traiter des dossiers tout de même plus importants que le nôtre, et qui, ébloui, fasciné, nous décrit cet héritier d'une dynastie locale remplir sous ses yeux un chèque de 100 000 F (15 000 €) sans autre commentaire que : « Jusqu'à cette somme je peux signer sans l'avis de mon père. » Nous étions en 1985 et l'air du temps était à la glorification nouvelle de l'entrepreneur et du chef d'entreprise. Bernard Tapie venait d'enregistrer un disque : *Gagner* et allait animer une émission de télé³⁴ qui faisait des créateurs d'entreprise les héros de l'époque ; tout le monde, y compris dans un vieux département socialiste comme la Creuse, succombait aux charmes des challengers capables de relever les défis de la guerre économique... Nous avons certainement profité de cette mode, surfant sur cette vague entrepreneuriale... même si nous n'avions pas en la matière le profil idéal à proposer.

Nous revoilà trois mois plus tard le dossier à nouveau ouvert sur la table, dans un bureau de la DDA de la Creuse. Penchés sur le projet, les mêmes, moins les maires, plus deux autres représentants, l'un du service régional de la forêt et du bois, l'autre du centre régional de la propriété forestière. Cette fois les choses seront plus claires : les

34. L'émission s'appelait *Ambitions*. La première est diffusée le 28 février 1986.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

administrations présentes ne soutiendront pas notre projet pour deux raisons au moins : nous n'amenons pas assez d'argent (les fameux « fonds propres ») et nous nous situons sur un créneau de production (la valorisation des « petits bois résineux ») sur lequel une très grosse entreprise vient de s'installer dans le département. Celle-ci avait déjà drainé une bonne partie des aides locales. Nos interlocuteurs avaient certainement bien plus confiance en elle qu'en nous. Son existence enfin posait réellement un problème de concurrence que nous n'aurions sans doute pas pu affronter. Bref en nous refusant leurs aides, les pouvoirs publics pensaient nous empêcher d'aller au casse-pipe. Ils n'avaient peut-être pas tout à fait tort finalement : quelques années plus tard la fameuse scierie qui avait leur préférence arrêta définitivement sa production.

Attention à la grosse tête !

Notre projet avait pris au fur et à mesure de son élaboration une dimension que nous n'avions pas forcément souhaitée au départ. Sans véritablement le décider en soi, la taille de l'entreprise s'était mise à grossir. Il y avait d'abord eu le choix du neuf. En partant sur l'hypothèse d'une création totale, nous gonflions de façon significative les investissements nécessaires. Il nous fallait 4 millions de F (610 000 €) pour acheter les machines. Tout cela impliquait de faire tourner la boutique à un niveau de production qui permettrait de dégager suffisamment d'argent pour rembourser les quelque 2 900 000 F (442 000 €) d'emprunts projetés. Dès lors nous devons scier 6 000 m³ de bois par an, faisant du jour au lendemain de notre scierie la troisième du Limousin (sur les 272 que comptait alors la région). En plus des 4 millions de F (610 000 €) d'investissement machine, nous devons trouver un autre million (150 000 €) pour le besoin en fonds de roulement (la trésorerie indispensable pour fonctionner et dont nous devons bien sûr faire l'avance). Du coup notre chiffre d'affaires devait grimper à 6 MF (915 000 €). Ces chiffres, bien petits au regard de bon nombre d'industries, nous font

Comment on devient créateur d'entreprise

rétrospectivement peur. Car au final c'est en les divisant par trois (2 MF - 305 000 € - de chiffre d'affaires, 1,2 MF - 183 000 € - d'investissement, 2 000 m³ de bois sciés) que nous avons commencé *Ambiance Bois*... tout en créant dès le début le même nombre d'emplois : huit. Et en n'empruntant que... 500 000 F - 76 000 €).

L'autre raison de ce grossissement intempestif c'est que nous y étions poussés. Par les responsables que nous rencontrions qui préfèrent toujours voir gros et « professionnel », petit rimant souvent pour eux avec amateur... Par les marchands de matériels qui ont toujours tendance à valoriser les machines les plus performantes, les plus récentes, les plus chères... Par la « logique économique » qui induit d'arrondir toujours aux chiffres supérieurs, jamais aux chiffres inférieurs... Et puis aussi, à l'occasion, par une certaine griserie pour des projets dont l'importance se jauge proportionnellement à l'ampleur... quitte à oublier parfois le sens qu'on y met. C'est si facile sur le papier de rajouter 500 000 F (76 000 €) de chiffre d'affaires pour équilibrer un compte de résultat un peu bancal ; de décider qu'on scierait 1 000 m³ de bois supplémentaires pour dépasser le point mort ; de céder aux amicaux conseils d'un représentant qui vous propose une chaîne de sciage ultramoderne qui fonctionne avec seulement deux personnes ; d'accepter l'idée si évidente qu'il vaut mieux construire du neuf qui sera forcément (forcément !) mieux adapté au circuit de production, même si ça demande d'emprunter un peu plus : après tout quand on demande 2 millions de F (300 000 €) à une banque, pourquoi rechigner à en réclamer un demi de plus ?

Par moments nous réfléchissions davantage en « développeurs » qu'en « expérimentateurs ». Certes nous n'avons jamais oublié le pourquoi de la scierie, sa vocation à nos yeux essentielle d'être le lieu d'un « travailler autrement ». Mais nous avions tendance à ne voir dans l'entreprise *stricto sensu* qu'un objet technique, qui, en soi, était indépendant par sa taille, sa technologie ou la structure de son financement, du « projet social » que nous voulions y développer. Peu importe l'usine, l'important c'est la manière dont on y travaille ! Avec le recul, nous voyons bien l'illusion qui se dissimule

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

derrière l'apparente neutralité de l'infrastructure. Nous n'y avons pas sombré, mais plus d'une fois elle nous a frôlés et sans doute même n'y avons-nous pas échappé totalement.

D'impasse en impasse

La remise en cause du soutien public à notre projet nous obligeait à repenser celui-ci en fonction de deux paramètres.

Apporter en capital 30 % de l'enveloppe globale et non 15 % comme dans la mouture récusée. Comme nous savions ne pouvoir guère mobiliser davantage que ce que nous avons prévu initialement, il nous fallait donc adapter le projet à cette nouvelle donne et, en gros, réduire de moitié son coût initial.

Second paramètre : pour ne pas nous situer sur le même terrain que la scierie concurrente, travailler sur un diamètre de bois plus gros, donc sur des produits différents de ceux envisagés de prime abord : on ne fabrique pas le même type de choses avec un épicea de trente ans qu'avec un douglas de soixante ans... De fil en aiguille c'est tout le projet qui était à repenser, depuis les machines jusqu'aux débouchés.

Commence alors une période de six mois (février-juillet 1986) au cours de laquelle nous allons chercher un nouvel équilibre. La « règle du jeu » est : monter une scierie avec un financement réduit sur un créneau de bois plus gros... donc plus cher.

Cette période-là est la période de toutes les impasses. Hypothèse après hypothèse (nous en étudierons sept au total, chacune présentant son petit lot de variantes – et tout cela sans informatique !), nous nous évertuons vainement à définir quelque chose qui tienne la route. Mais, las, nous sommes bien obligés de nous rendre à l'évidence : avec nos contraintes de départ, nous n'arriverons pas à faire une scierie sauf à nous lancer dans une opération très hasardeuse qui, même sans forte concurrence et avec l'aide des pouvoirs publics, risquerait de capoter rapidement. Notre marge de manœuvre était bien trop étroite et aléatoire. Les sept hypothèses et

Comment on devient créateur d'entreprise

leurs variations se retrouvèrent dans les limbes d'un carton d'archives où, projets mort-nés, elles reposent toujours. Deux ans après notre arrivée en Limousin, nous étions presque de retour à la case départ.

Un pays vivant

Parenthèse. Si la scierie occupait beaucoup de notre temps et de nos esprits, elle ne les monopolisait pas à elle seule pour autant. Ces premières années dans notre nouvelle région furent aussi une période de rencontres, d'échanges et d'initiatives qui nous permirent bien vite de nous intégrer dans une vie locale et associative particulièrement riche et foisonnante.

C'est Charles Rousseau, un autre prêtre de la Mission de France, par ailleurs actif militant du développement local du secteur, qui avait étudié au moment même où nous arrivions dans la région, les formes et le dynamisme des associations sur le plateau de Millevaches. Il découvrait ainsi, et le faisait partager à l'ensemble de la population lors d'une fête annuelle dont il était la cheville ouvrière, la vitalité et l'originalité d'une vie sociale que beaucoup de régions pourraient nous envier. Ainsi sur ce plateau de Millevaches, lanterne rouge économique et démographique, le paramètre associatif chamboulait tous les *a priori*. Plus nombreuses que la moyenne nationale, nos associations faisaient la nique à tous ceux qui proclamaient déserts (même verts) les cantons du plateau de Millevaches. La vitalité d'une région ne se mesure pas seulement en créations d'entreprises ou en effectifs scolaires, c'est ce que ce fort taux d'associations prouvait, et continue de prouver³⁵ !

35. Charles Rousseau : *Vie associative... vaste champ d'initiative. Première approche du phénomène associatif sur l'espace du plateau de Millevaches*, document dactylographié, 1985 : « Pour l'ensemble du Plateau le pourcentage d'associations créées en 25 ans [1960-1985] par 100 habitants est de 1,6 %. Pour l'ensemble de la France, il voisine 1 %. ». Pour une actualisation de ces données voir le n° 1 du journal du Plateau : *IPNS* (avril 2002).

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Ainsi au moment même où nous commençons à nous enraciner dans le pays, nous nous coulions dans une dynamique animée par quelques maires volontaires et optimistes, quelques individus soucieux de la revitalisation de la région et des acteurs locaux qui nous intégrèrent bien vite aux nouvelles actions qui se mettaient en place. En 1984 se créait l'association *Vivre sur le Plateau*, première étape de collaboration intercommunale avant la signature prochaine, en 1986, d'une charte intercommunale, préalable à la naissance du SIVOM³⁶ qui soutiendra la naissance d'*Ambiance Bois*. L'année suivante, une structure plus importante, le Bureau d'accueil de la Montagne Limousine, mobilisait autour de plusieurs commissions les bonnes volontés en tout genre, vite découragées du reste par la mainmise des politiques sur l'appareil... Une autre association *Les Plateaux limousins* rassemblait dans sa fête annuelle, chaque fois autour d'un thème différent, les habitants qui découvraient et réfléchissaient ainsi à l'avenir de leur territoire. En 1986, sur une idée de Charles Rousseau, nous lançons avec lui et quelques autres (un berger, un agriculteur, un retraité, un animateur, un responsable touristique...) ce qui allait devenir la première télévision de proximité limousine : *Télé Millevaches*. Il s'agissait pour les initiateurs du projet, tous simples habitants – et aucun qui soit professionnel de l'audiovisuel ! – d'utiliser une caméra pour filmer et montrer aux autres habitants les multiples initiatives qui existaient localement, lutter ainsi contre un pessimisme ambiant qui garantissait la mort prochaine du pays, provoquer une prise de conscience, susciter le débat, la prise de parole par tous. Le résultat fut d'abord une simple cassette qui tournait avec la télé et le magnétoscope dans trois, puis six, puis douze communes et autour de laquelle, dans un café ou un club du troisième âge, dans une mairie ou chez un simple particulier, se réunissaient chaque mois des téléspectateurs qui découvraient leur pays sous une facette originale qui ne les laissait pas indifférents. Tout comme les médias nationaux qui vinrent nombreux découvrir cette télé vraiment pas comme les autres ! Depuis,

36. SIVOM : Syndicat intercommunal à vocation multiple.

Comment on devient créateur d'entreprise

la petite télé s'est professionnalisée, les reportages sont faits en numérique, un studio d'enregistrement permet de réaliser des émissions en plateau avec des invités, la zone de diffusion s'est élargie à plus de 120 communes et on peut visionner le magazine sur internet... mais l'esprit reste le même et c'est toujours une cassette qui porte au mois le mois l'actualité aux quelque 250 relais de diffusion éparpillés sur le Plateau. Sans câbles ni ondes hertziennes, hors des sentiers battus de la télé traditionnelle, Télé Millevaches poursuit son petit bonhomme de chemin, persuadée plus que jamais de l'importance pour un micro-territoire comme celui que nous habitons, de disposer d'un lieu ouvert et indépendant qui soit lieu de parole et de confrontation pour tous les acteurs qui font la vie et l'avenir du pays³⁷.

Par ce biais nous avons découvert la région mieux que par n'importe quel autre moyen. Combien de rencontres furent-elles ainsi rendues possibles ? Combien de personnes que nous n'aurions pas connues, dont nous n'aurions pas même soupçonné l'existence ? Combien de lieux aurions-nous ignorés ? La richesse de la région se révélait à nous et après des centaines et des centaines de reportages, l'on rit encore de cette remarque d'une personne venue nous féliciter à la sortie du premier numéro de Télé Millevaches, et s'enquérant, un peu inquiète : « Mais au bout de quelques numéros, vous n'aurez plus rien à raconter... »

37. Sur cette expérience se reporter à Samuel Deléron, Michel Lulek et Guy Pineau, *Télé Millevaches, la télévision qui se mêle de ceux qui la regardent*, éditions REPAS, 2006.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

De la scierie à la raboterie

Fin 1986, nous disposons de l'essentiel de nos formations professionnelles (trois CAP de scieur affûteur, un brevet de technicien forestier, un CAP de maintenance industrielle) ; du soutien de trois communes prêtes à nous aider dans notre installation ; d'un peu plus de 600 000 F (91 500 €) de capital mobilisable dont la moitié venant des amis et des parents que nous avons sondés... Mais nous n'avons plus de projet économiquement jouable !

Opérant alors notre petite révolution copernicienne, nous décidons d'abandonner carrément l'idée de la scierie : puisque nous n'arrivons pas à définir une entreprise viable en restant sur la première transformation du bois (le passage des arbres aux planches), nous décidons de translater notre projet plus en aval, d'acheter des planches aux scieurs locaux et de nous spécialiser sur la deuxième transformation. L'idée est de faire une raboterie, fabriquant des lambris et des parquets avec des bois déjà sciés par d'autres. Nous nous engageons donc pour la troisième fois dans la définition économique de notre projet. Après la scierie de « petits bois » refusée par les administrations, après la scierie de « gros bois » *a priori* non rentable, nous mettons notre nouveau projet sur le métier. Les premières approches sont assez vite encourageantes. Nous complétons donc nos informations, faisant le tour des nouvelles questions soulevées par notre changement de perspective et, en particulier nous étudions avec précision le marché du lambris qui ne cesse, du reste, de croître depuis vingt ans... Nous nous assurons de la possibilité d'une telle fabrication avec les bois locaux en achetant 5 m³ de planches d'épicéa, de douglas et de pin sylvestre dans cinq scieries différentes et en les faisant sécher et raboter à chaque fois dans deux entreprises, selon des techniques distinctes. Au préalable nous avons identifié chacune des 752 planches avec un code couleur peint sur son extrémité. Les planches une fois séchées, sont mesurées une à une en largeur et épaisseur pour connaître précisément les pertes de volume dues à cette opération et constater ses effets sur le bois (déformations, apparition de fentes, etc.). Après cette

Comment on devient créateur d'entreprise

longue et fastidieuse observation les planches sont rabotées. Les quelque mille lambris obtenus (soit une surface de quelque 250 m²) sont ensuite auscultés avec précision et vont faire chacun l'objet d'une fiche détaillée où sont notés tous les défauts de chaque lame (en vrais professionnels on ne parle du reste plus de défauts, mais de singularités). Nombre de nœuds, taille, couleur, répartition, types, défauts d'usinage, coloration ; chaque lame est décortiquée, mesurée, retournée par deux d'entre nous pendant qu'un troisième remplit la fiche correspondante... Là encore des heures de travail qui vont nous permettre de choisir les essences que nous travaillerons (épicéa et douglas), de définir notre méthode de rabotage et la répartition des lambris obtenus en fonction de leurs qualités (1^{er} choix, 2^e choix, etc.).

Le marché du lambris semble porteur (une étude de marché auprès des grandes surfaces de bricolage nous le confirme), nos bois locaux sont adaptés à une telle fabrication (ça, c'est le résultat de notre expérimentation grandeur nature) et les comptes prévisionnels tiennent la route... Tout est donc pour le mieux !

Nous ferons donc une raboterie. Mais autant nous trouverons des scieurs qui nous vendront des planches fraîchement sciées, autant nous n'en trouverons pas qui nous les fourniront sèches. Or on ne peut pas raboter un bois qui n'a pas été d'abord séché. Si nous voulons installer une raboterie, il nous faut donc installer en amont un séchoir à bois, investissement indispensable que nous avons inscrit dans notre nouveau projet.

Pour nous assurer de toutes ces hypothèses nous allons rendre visite à quelques entreprises de la branche et en particulier une petite raboterie familiale qui travaille des essences locales quelque part dans les Alpes. Nous sommes reçus avec beaucoup de sympathie et écoutons avis et conseils. Parmi ceux-ci une recommandation technique et un regret (« Si c'était à refaire, nous scierions nous-mêmes les bois dont nous avons besoin, plutôt que d'être dépendants de scieurs extérieurs ») vont nous amener à réinsérer dans notre projet la phase du sciage. De retour de cette visite nous ressortons nos dossiers, nos calembrets et nos plans... Quitte à sécher et raboter des

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

planches, pourquoi en effet ne pas les scier nous-mêmes ? Il ne s'agit plus de faire une scierie qui se suffise à elle-même, mais d'aménager une installation de sciage qui ne servira qu'à approvisionner notre atelier de rabotage. Or pour obtenir les sections de bois nécessaires à notre fabrication, nous n'avons pas besoin d'un système de sciage très complexe, et un matériel d'occasion fera tout à fait l'affaire, d'autant qu'il ne fonctionnera pas tous les jours : la partie scierie de l'entreprise est conçue comme un maillon au service de la raboterie, non comme une unité indépendante. Le changement de perspective que nous avons adopté en partant de la deuxième transformation nous a finalement conduits à réintroduire l'étape initiale du sciage que nous avons abandonnée. Nous tenons enfin le bon bout et le projet prend le nom, sur nos dossiers, de « scierie-raboterie ». Reste à mieux définir le type de sciage que nous utiliserons, ce qui nécessite quelques compléments d'information et une petite expérimentation supplémentaire. Mais on n'en est plus à une près et nous voilà, courant une fois de plus les routes avec notre vieille camionnette, dans laquelle nous trimbillons des billons de bois que nous allons débiter dans une scierie corrézienne. Celle-ci dispose d'un matériel proche de celui que nous voulons acquérir, mais que nous utiliserons de façon un peu différente. Pour nous assurer de la capacité technique de la machine nous la testons dans une configuration identique à celle que nous mettrons en œuvre : le premier billon passe sans encombre ni déformations, le deuxième, puis le troisième... C'est gagné !

Dernière ligne droite

Nous voilà en 1987. Le temps de définir le projet de « scierie-raboterie », un an est passé. Mais tout est clair désormais pour nous. Le dossier de création est vite bâti, solidement charpenté sur les nombreuses informations que nous avons rassemblées depuis trois ans. Nous bétonnons notre argumentation, références, notes et copieuses annexes à l'appui. Nous bouclons l'affaire en baptisant le

Comment on devient créateur d'entreprise

futur bébé. Il s'appellera *Ambiance Bois*, autant pour ce que cela signifie que pour la place que ça lui donnera dans la liste alphabétique des annuaires et catalogues. Depuis le temps que nous sommes dans les études, les hypothèses et les prévisionnels, nous avons hâte de voir tout cela se concrétiser.

Cette fois le dossier aboutira tel quel... même si tout le monde n'était pas totalement convaincu comme nous l'apprenait la note égarée d'un technicien des services économiques du département. Il y jugeait notre projet comme « manquant d'ambition et d'envergure » et relevant à ses yeux du « bricolage »... Quatre ans plus tard les mêmes services nous citeront en exemple dans un colloque sur la création d'activités en milieu rural³⁸...

Le projet s'était complexifié (processus de transformation plus long, couverture plus grande de la filière, compétences techniques plus nombreuses) tout en étant devenu plus maîtrisable, ne serait-ce que d'un point de vue financier. En gros le coût global de l'opération tournait autour de 3,5 millions de F (534 000 €) : 1,7 MF (260 000 €) pour l'immobilier : le bâtiment, une ancienne ferme rachetée par la commune qui fut rénovée et adaptée à nos besoins, le séchoir à bois et la chaufferie destinée à le faire fonctionner ; 1,8 MF (274 000 €) pour le reste, soit 1 200 000 F (183 000 €) pour les machines, toutes achetées d'occasion, et 600 000 F (91 500 €) pour le fonds de roulement.

Le montage de l'opération est fait avec l'appui du SIVOM qui, depuis 1986, était devenu une réalité. C'est la collectivité locale, c'est-à-dire les quatre communes alors regroupées dans ce syndicat, qui va prendre à sa charge l'immobilier par le biais d'une procédure qui permet à l'entreprise de faire, au démarrage, l'économie de cet investissement³⁹. Quant aux machines et au fonds de roulement,

38. France initiative réseau : colloque « Le rural en création », 14 juin 1991, Aubusson. Actes, p. 52.

39. Selon les régions et les époques ces procédures s'appellent « atelier d'accueil », « atelier-relais », « atelier Massif Central »... La collectivité, dans notre cas, le SIVOM, prend à sa charge les coûts de l'aménagement de l'atelier, hors machines. Pour cela elle reçoit des subventions départementales et/ou régionales qui couvrent environ le

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

c'est bien sûr à l'entreprise de les financer. Pour cela, nous bénéficierons des subventions publiques – en tout 600 000 F (91 500 €) dont l'essentiel provient des primes régionales à la création d'entreprise et à l'emploi – et nous ferons un emprunt de 500 000 F (76 000 €). Mais l'apport initial sans lequel rien n'aurait été possible c'est le capital que nous avons réuni. Jouant sur l'addition de nos réseaux respectifs et sur les économies que notre fonctionnement nous autorise, nous avons réussi à mobiliser 710 000 F (108 000 €) qui provenaient à 44 % de notre escarcelle collective, et pour le reste à moitié de nos familles, à moitié de nos amis. En tout 66 actionnaires⁴⁰ qui avaient été contactés pour la plupart dès 1985 au moment où nous espérions pouvoir créer notre scierie première formule. Nous avons alors envoyé quelque 250 lettres et dossiers à autant de destinataires assez proches de nous pour pouvoir être intéressés par le projet. Que celui-ci ait été finalement différent de ce qu'il était censé être alors, n'avait pas beaucoup d'importance pour ceux qui allaient devenir nos actionnaires. Majoritairement, mis à part le fait qu'ils aidaient leurs enfants ou leurs amis, c'est le projet « social » d'*Ambiance Bois* qu'ils désiraient soutenir. Parmi

tiers de l'opération. Les 2 autres tiers sont financés par un emprunt contracté par la collectivité qui devra le rembourser sur une période donnée, en ce qui nous concerne, 15 ans. L'atelier est ensuite loué à l'entreprise qui s'installe de façon à ce que le loyer payé à la collectivité corresponde à l'annuité de l'emprunt que celle-ci rembourse chaque année. Au bout des 15 ans, l'emprunt est remboursé et l'entreprise devient propriétaire des bâtiments. Pour elle, il y a eu économie d'investissement au démarrage ; pour la collectivité c'est une opération blanche, même si un risque a été pris : si l'entreprise disparaît au bout de 2 ans par exemple, la collectivité se retrouve avec un bâtiment sur les bras... et un emprunt qui court toujours.

40. Après deux ans de fonctionnement, nous avons procédé à une augmentation de capital qui est montée à 926 500 F (141 244 €) et qui se répartit aujourd'hui entre une centaine d'actionnaires. Parmi eux les membres du collectif (48 % du capital), des parents (19,5 % du capital) et des amis (31,5 % du capital). Il faut y ajouter l'association La Callune (1 %) par le biais de laquelle plusieurs personnes sont intervenues sans souhaiter devenir actionnaires en leur nom.

Comment on devient créateur d'entreprise

eux du reste une CIGALE⁴¹ qui a investi 15 000 F (2 300 €), façon pour nous de garantir une certaine éthique du projet et éventuellement de nous faire rappeler à l'ordre de nos objectifs initiaux.

Et puis, cerise sur le gâteau, nous recevions quelques semaines avant le démarrage de l'entreprise la bonne nouvelle : nous venions d'être sélectionnés par l'ANCE⁴² pour recevoir le premier prix national d'un concours « Créez votre entreprise à la campagne. » De quoi redoubler notre optimisme, nous faire un peu mousser dans la presse locale et, pas accessoirement du tout, conforter de quelque 100 000 F (15 000 €) notre trésorerie de départ !

Derrière l'entreprise

Les péripéties technico-financières de la mise en place d'*Ambiance Bois* ne doivent pas nous faire oublier que tout le sens de ce long gymkhana c'était de nous doter d'un outil « grandeur nature » pour y « travailler autrement ». Nos cogitations sur la question, comment concrètement nous nous organiserions, quels seraient les rôles de chacun, comment seraient prises les décisions, etc. avaient certes été mises un peu entre parenthèses durant toute cette période. Nous en avons suffisamment parlé au préalable, et il nous fallait maintenant pour nous y replonger la meilleure des raisons : se mettre vraiment à travailler dans l'entreprise que nous créerions.

Nous avons par ailleurs une autre priorité : convaincre nos interlocuteurs de la validité de notre projet, nous rendre crédibles à leurs yeux. Sans cacher que notre fonctionnement ne serait pas forcément des plus classiques, ce n'était bien sûr pas cet aspect des choses que nous mettions en avant. Dans la dernière mouture de notre dossier de création nous privilégions des motivations qui n'étaient pas fausses (créer nos propres emplois, développer la filière bois locale, travailler « au pays »...) mais en restant très discrets

41. Club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne.

42. Agence nationale pour la création d'entreprises.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

sur la principale. Nous savions bien que ces arguments étaient plus recevables pour nos interlocuteurs que ceux qui pourtant nous tenaient le plus à cœur. On ne va certes pas voir un banquier, fût-il philanthrope, en lui demandant des sous pour s'essayer à travailler autrement... Ceux à qui nous avons dévoilé un peu de nos motivations, en particulier « nos » maires, n'y attachaient guère plus d'importance que cela. Ce qui les intéressait c'était qu'une activité allait s'implanter localement, qu'elle permettrait de nouvelles installations et qu'elle contribuerait ainsi à faire vivre le pays. Pour le reste, ils demandaient à voir⁴³.

Dans notre avant-projet de 1984, nous avons dans un long avant-propos été beaucoup plus explicites pour les lecteurs-critiques sélectionnés pour nous donner leur avis. Pourtant, même parmi eux le scepticisme était parfois de rigueur comme en témoignent en marge quelques annotations manuscrites de l'un d'eux. Lorsque nous écrivions vouloir instituer « une certaine rotation des tâches », il répondait : « À mon avis, c'est utopique ! » Là où nous affirmions vouloir limiter la croissance de l'entreprise en précisant qu'« il y a un seuil au-delà duquel nous pensons qu'il n'est pas utile ni raisonnable d'aller, l'essentiel est de pouvoir vivre correctement », il questionnait : « La stagnation d'une entreprise est-elle possible ? » Il soulignait quelques expressions qui manifestement le laissaient sceptique : « salaires égaux » ; « décisions prises collectivement » ; « ne travailler dans la scierie qu'à mi-temps »... Et il égrenait des points d'interrogation devant des phrases comme celle-ci : « Face aux arguments de rentabilité économique, n'y a-t-il comme seule et unique solution, que de se conformer aux normes, de fait, d'un travail plus ou moins aliénant, et tout du moins en rien épanouissant ? »

43. Comme l'indique Myriam Chabaud, une étudiante en sociologie venue passer trois mois dans l'entreprise en 1989 : *Ambiance Bois, une raboterie pas tout à fait comme les autres*, mémoire de stage de DESS de sociologie appliquée au développement social et culturel, université de Lyon II, septembre 1989, p. 81.

Comment on devient créateur d'entreprise

Nous étions pourtant là au cœur de notre recherche, de tout ce qui avait justifié la longue gestation d'*Ambiance Bois*. À vrai dire les interrogations de notre lecteur dubitatif étaient aussi les nôtres. Mais, à l'inverse de lui, nous étions persuadés qu'on pouvait y apporter des réponses positives. Il doutait, nous avions la foi ! Pas une foi aveugle de prosélyte illuminé à qui aurait été révélé un modèle qu'il suffirait d'appliquer. Plutôt celle, confiante, du chercheur optimiste qui pense qu'à une volonté farouche et une certaine obstination, rien n'est impossible.

Lectures, rencontres et cogitations

On l'a vu, notre « théorie » était finalement assez rudimentaire. Elle se traduisait davantage en préceptes pratico-pratiques (« gérer collectivement », « partager les tâches, en particulier les plus pénibles », « permettre la pluriactivité... ») qu'en analyses sociopolitiques générales. Notre bagage intellectuel était plutôt le fait de sociologues et d'historiens que d'idéologues. Nous n'avions lu ni Marx, ni Reich, ni Marcuse et devions plus à Gandhi, Gorz ou Braudel qu'aux grands théoriciens de l'économie. Je ne suis pas sûr au final que ce bagage n'ait pas été tout aussi consistant, aussi peu « scientifique » fût-il, empirique surtout.

C'est en lisant François de Closets⁴⁴ (eh oui !) et le Braudel de la *Civilisation matérielle* et des trois leçons américaines sur *La Dynamique du capitalisme*⁴⁵ que nos esprits curieux s'alimentaient. C'est en écoutant de modestes sociologues qui parlaient « petits boulots », « démocratie économique » ou « entreprises alternatives » que nous donnions du grain à moudre à nos réflexions⁴⁶.

44. François de Closets : *Toujours plus !*, Le Seuil, 1982 et *Tous ensemble*, Le Seuil, Paris, 1985.

45. Fernand Braudel : *Civilisation matérielle, Économie et Capitalisme*, 3 tomes, Armand Colin, 1979 et *La Dynamique du capitalisme*, Arthaud, 1985.

46. Entre autres : Bernard Eme et Jean-Louis Laville : *Les Petits Boulots en question*,

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Le journaliste s'interrogeait :

« C'est un autre mode de vie qu'il faut inventer. D'autres manières de travailler, de s'instruire, de consommer, de se distraire. Tout notre comportement est calqué sur la deuxième révolution industrielle comme le train sur la diligence. Allons-nous éternellement regrouper l'espace-temps de travail, l'espace-temps de loisir, l'espace-temps d'apprentissage alors que les nécessités qui imposèrent cette organisation s'éloignent de plus en plus⁴⁷ ? »

C'était notre programme.

L'historien concluait :

« Finalement, admettre sans réticence la distinction entre économie de marché et capitalisme ne devrait-il pas nous éviter le tout ou rien que nous proposent immuablement les hommes politiques, comme s'il était impossible de conserver l'économie de marché sans laisser toute liberté aux monopoles, ou de nous débarrasser de ces monopoles sans « nationaliser » à tour de bras ? (...) Tant que la solution proposée reviendra à remplacer le monopole du Capital par le monopole de l'État, d'ajouter en somme les défauts de celui-ci aux défauts de celui-là, qui peut s'étonner que les solutions classiques de la gauche ne suscitent pas l'enthousiasme des électeurs ? Si on les cherchait sérieusement et honnêtement, les solutions économiques ne manqueraient pas qui étendraient le secteur du marché et mettraient, à son service, les avantages économiques que s'est réservé un groupe dominant⁴⁸. »

C'était notre ambition.

Syros, 1988 ; Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty : *La Démocratie en organisation*, Méridiens, 1983 ; André Joyal et Roger Léger : *Alternatives d'ici et d'ailleurs*, éditions du Fleuve, Montréal, 1989.

47. François de Closets : *Tous ensemble*, p. 190

48. François Braudel : *Civilisation matérielle...*, tome III, p. 547-548.

Comment on devient créateur d'entreprise

Le sociologue questionnait :

« Il existe des pratiques socio-économiques dont l'objet est d'expérimenter de nouveaux modes de production qui soient des modes de vie autant que des modes de travail, autour des idées d'égalité et d'autonomie dans l'entreprise (...). [De telles] initiatives micro-économiques peuvent-elles provoquer des fractures significatives dans l'univers de la macroéconomie⁴⁹ ? »

C'était notre prétention.

À l'affût de tout ce qui se cogitait autour de ces questions nous sommes tombés un jour sur l'ALDEA. Créée en 1981, l'agence de liaison pour le développement de l'économie alternative se voulait le lieu fédérateur où la nébuleuse des « alternatifs » se retrouverait, s'entraiderait et chercherait à approfondir sa réflexion pour mieux se développer. Nous montions régulièrement à Paris pour une assemblée générale ou une réunion-débat, espérant trouver là l'amorce d'un regroupement d'initiatives variées qui, comme nous, cherchaient à produire, à échanger, à « travailler autrement ». Nous imaginions aussi que l'association pourrait être le meilleur endroit où chercheurs et universitaires pourraient côtoyer praticiens et expérimentateurs de terrain et que de cette rencontre surgiraient, pour les uns comme pour les autres, de féconds enseignements, que de cette conjonction, sortiraient des idées neuves et des approches originales au bénéfice de tous⁵⁰.

Au sein de l'ALDEA nous prîmes part en juillet 1989 à l'« autre sommet économique » qui réunissait à la Mutualité les représentants des « sept peuples les plus pauvres » tandis qu'au Louvre s'étaient les fastes d'un G7 outrecuidant où l'aristocratie des nations venait festoyer au banquet commémoratif d'une révolution. Nous participâmes ainsi au Forum pour la démocratie économique, où sociologues, chercheurs et militants exprimèrent un autre son de cloche que celui triomphant d'un libéralisme qui tout

49. Dominique Allan Michaud : *L'Avenir de la société alternative*, L'Harmattan, 1989, p. 21.

50. Sur l'ALDEA, voir Dominique Allan Michaud, p. 130 à 142.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

au long de la décennie s'était revigoré et qui s'affichait en ce triste bicentenaire : Mitterrand entouré de George Bush senior et Margaret Thatcher... Quel triptyque pour fêter la liberté, l'égalité, la fraternité !

C'est en préparant avec un petit groupe d'amis limousins le contre-sommet de juillet 1989, qu'échangeant sur nos lectures respectives, nous découvrons un ouvrage écrit au début des années 1980 par un ancien banquier spécialisé dans l'aide au tiers-monde : *La Fin du développement. Naissance d'une alternative*. Son auteur : un certain François Partant⁵¹. Nous y lisions une analyse cohérente et radicale de l'évolution de nos sociétés dans laquelle nous retrouvions avec étonnement des intuitions que nous ne savions guère traduire, à tout le moins de perspicaces mises en perspective qui nous aidaient à penser le monde et nous dedans. Voilà un livre qui en nous parlant de l'Afrique nous parlait aussi de la France, en nous parlant de l'économie mondiale nous parlait aussi de notre propre expérience tout juste balbutiante à l'époque, en nous proposant une critique du développement nous offrait un coup de main bienvenu pour comprendre la croissance et qui nous parlait enfin de la « crise » autrement que comme la poussée d'urticaire d'une économie à cercles vertueux qui retrouverait bientôt, et de plus belle, sa vitesse de croisière. Nous sûmes glaner là une approche bien différente de celles que nous avions jusque-là étudiées, assez iconoclaste, à vrai dire, et sans doute pour cette raison, particulièrement éclairante. Partant vint donc rejoindre dans notre petit Panthéon la cohorte de ces auteurs auxquels nous pourrions adresser l'hommage : « Nos cervelles reconnaissantes. »

Ajoutez à cela le vieux fond évangélique de nos catéchismes d'antan, l'apport de la non-violence découverte, discutée et adoptée au moment de nos objections de conscience avec les militants du CUN du Larzac⁵² et les stimulantes contributions hebdomadaires d'un

51. François Partant : *La Fin du développement. Naissance d'une alternative*, La Découverte, 1982. Réédition poche chez *Babel*, Acte sud.

Comment on devient créateur d'entreprise

Monde-Dimanche qui de 1981 à 1983 ouvrait largement ses colonnes sur les expérimentations sociales du moment ; mettez l'ensemble au contact de l'onde verte que lança en 1974 René Dumont qui nous sommait dès 1973 de choisir entre l'utopie et la mort⁵³ et vous aurez une idée de notre bric-à-brac conceptuel et théorique...

Nos modèles étaient plus les camisards que les bolcheviks du père Lénine. Le Nicaragua nous était plus sympathique que la Chine et Cuba. Les communautés de base sud-américaines nous semblaient plus pertinentes que les groupuscules de l'extrême-gauche politique. Nous parlions plus de coopération que de révolution. Godin et Fourier nous séduisaient davantage que Bakounine ou Luxembourg.

De cette sédimentation de lectures et de rencontres, nous avons constitué – et cela se poursuit toujours – une collection hétéroclite de références, d'images et d'exemples qui compose le terreau de nos réflexions, le patrimoine bigarré de notre outillage intellectuel. De ce bricolage idéologique, des libres leçons que nous en avons tirées, nous avons comme de joyeux gastronomes qui font leur bonheur d'un mets particulièrement délicat mais s'encanaillent avec tout autant de frénésie d'une cuisine plus rustique, combiné un cocktail composite qui une fois mixé, avalé, digéré, imprégnait avec plus ou moins de force le regard que nous pouvions porter sur le monde, son passé, son présent et son avenir.

52. Installé sur le plateau du Larzac dans la suite de la lutte de ses paysans contre l'extension du camp militaire (1971-1981), le CUN est un centre de rencontre et de formation sur la non-violence.

53. René Dumont : *L'Utopie ou la mort !*, Le Seuil, 1973.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

De la SCOP à la SARL

La recherche du statut juridique d'*Ambiance Bois* s'inscrit largement dans cette démarche butinante où les choix d'un jour sont contredits par les découvertes du lendemain, les décisions d'un moment remises en cause par une piste imprévue suggérée à l'occasion d'un papotage informel... Trois étapes ponctuèrent ainsi notre prospection juridique.

Au début (première étape), nous avons opté tout naturellement pour la SCOP. La société coopérative ouvrière de production allait de soi si nous voulions « travailler autrement ». Égalité des droits pour les salariés selon le principe de fonctionnement *un homme = une voix*, propriété de l'entreprise à ceux qui y travaillent, reconnaissance d'un pouvoir qui ne soit pas lié seulement au capital, la SCOP avait de nombreux atouts à nos yeux. Qui plus est, ce statut était fortement enraciné dans l'histoire coopérative, il représentait en lui-même une sorte d'utopie vécue, il avait d'une certaine manière fait ses preuves et le choisir c'était affirmer, aux yeux de tous, notre volonté de construire un projet qui ne nie pas l'individu et la solidarité. C'était s'inscrire dans une forte tradition qui nous paraissait riche et porteuse de sens, s'insérer dans la filiation de ces ouvriers du XIX^e siècle qui, eux aussi, cherchaient à produire dans un autre rapport que celui du patron et de l'ouvrier : « Nous voulons qu'il n'y ait plus dans l'avenir des maîtres et des ouvriers, mais seulement des associés travaillant en vue de la prospérité commune.⁵⁴ » Nous étions là pour reprendre le flambeau !

Le revers de la médaille était bien sûr dans les réticences que ces initiales pouvaient susciter auprès de certains de nos futurs interlocuteurs, les banques en particulier. Pour eux SCOP rimait avec entreprise en faillite reprise avec plus ou moins de bonheur par ses employés, avec limitation des pouvoirs du chef d'entreprise, voire dans les esprits les plus obtus, avec absence de véritable fibre mana-

54. Journal *L'Atelier*, 1848, cité par François Boursier : *L'Économie sociale, mythes et réalités*, Chronique Sociale, Lyon, 1984, p. 99.

Comment on devient créateur d'entreprise

gériale, dilution des responsabilités, anticapitalisme. Nous étions prêts à surmonter ces obstacles, à faire front aux remarques dédaigneuses des sceptiques et nous nous disions qu'après tout cela pourrait nous permettre de travailler avec des gens plus intéressants si notre statut faisait fuir ceux qui y étaient les plus allergiques !

Il y avait pourtant un aspect dans le statut SCOP, qui relevait d'une réflexion sur la justice et la responsabilité, qui devait assez rapidement nous poser question.

Si Paul apportait une action : 500 F (76 €) et Pierre 100 actions : 50 000 F (7 600 €), était-il *juste* que Paul décide avec le même poids que Pierre des destinées de l'entreprise ? Notre réflexion était prise entre deux feux : d'un côté nous pouvions estimer intéressant que le pouvoir ne soit pas régulé par l'argent (*un homme = une voix* c'était donner la même importance à Paul et à Pierre, indépendamment de leurs apports) ; d'un autre côté nous étions conscients que l'engagement, et le risque qui y était lié, pris par Pierre était plus grand que celui de Paul, et nous étions gênés que d'une certaine façon notre statut juridique ne le reconnaisse pas.

Par ailleurs, nous savions devoir réunir un capital minimal, que très vite nous chiffrâmes à environ 600 000 F (91 500 €). Nous savions également que nous ne pourrions guère apporter personnellement plus de 300 000 F (45 700 €). La moitié du capital⁵⁵ devait donc provenir des parents et amis que nous avions sollicités. Ceux-ci nous avaient assurés de leur soutien, l'un pour l'acquisition d'une action, l'autre d'une dizaine, le troisième d'une centaine... Pour arriver aux 300 000 F (45 700 €) complémentaires c'est une cinquantaine d'actionnaires « extérieurs » qui se mobilisaient ainsi. Avec le schéma qui se dessinait alors (6 actionnaires-travailleurs – nous – et 50 actionnaires extérieurs), nous nous sentions en porte-à-faux avec l'esprit des SCOP qui tend à ce que les travailleurs soient aussi propriétaires de l'outil de production.

55. Et en fait plus, puisque sur les 710 000 F (108 000 €) initiaux, les actionnaires extérieurs représentaient 56,4 % du capital. Or la loi sur les SCOP limite à 50 % la part de capital qui peut être détenu dans une SCOP par des actionnaires extérieurs.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Ces deux réflexions se cumulant, nous nous détachâmes progressivement de la SCOP qui nous semblait de moins en moins adaptée à notre situation. Mais si nous abandonnions la SCOP, nous ne savions pas encore ce qui la remplacerait.

Paradoxalement, nous qui nous étions tant creusé la tête sur les avantages et inconvénients de la SCOP, ne trouvant pas le statut idéal, nous finîmes par considérer la question du statut juridique avec beaucoup de relativité. Après tout, le statut ne fait pas tout le fonctionnement d'une entreprise ! Ne connaît-on pas des SCOP qui fonctionnent comme les pires des entreprises classiques où le gérant est un vrai petit chef et où les relations entre les salariés sont des plus inégalitaires ? N'y a-t-il pas des petites entreprises au simple statut de SARL où les rapports sont humains, où chacun peut prendre part aux décisions d'organisation et où le projet est partagé et porté à peu près par tous ? Nous en étions venus à une position assez radicale qu'on peut traduire ainsi : peu importe le statut, l'essentiel est la façon dont on fonctionnera.

C'était la deuxième étape de notre cheminement juridique : nous ferions une SARL. Ainsi nous tranchions de fait notre dilemme sur la « justice » de la représentation des actionnaires en optant pour la classique proportionnalité selon les apports, et, accessoirement, nous ne prenions plus à rebrousse-poil notre futur banquier... Les choses en restèrent là un bon moment, d'autant que nous étions en pleine conversion de la scierie en raboterie et avions donc d'autres chats à fouetter.

De la SARL à la SAPO

Pourtant, au fur et à mesure que se résolvait les autres aspects du projet et que celui-ci ressemblait de plus en plus à ce qu'allait devenir *Ambiance Bois*, la question du statut juridique revenait régulièrement sur le tapis de nos discussions. Après tout, opter pour la SARL avait été un pis-aller plus qu'un choix vraiment positif. N'y avait-il vraiment rien de mieux dans la maison de Thémis ?

Comment on devient créateur d'entreprise

Cette insatisfaction se fit plus vive lorsque le nombre de nos actionnaires potentiels – nous compris – s'avéra être définitivement supérieur à la cinquantaine : nous dépassions même la soixantaine. Dès lors, le statut SARL, limité à 50 associés, nous était interdit. Nous ne pouvions plus faire qu'une société anonyme, la classique SA de la mythologie capitaliste la plus caricaturale avec son PDG et ses administrateurs... Nous qui aspirions à définir de nouvelles règles du jeu, nous nous retrouvions dans une singulière situation !

Lors d'une réunion de l'ALDEA à Paris, échangeant de façon tout à fait anodine sur notre insatisfaisante recherche juridique, quelqu'un nous conseilla d'aller voir du côté d'un statut qu'il ne connaissait pas très bien mais dont il savait l'existence : la SAPO. Une variante de la SA tout simplement. PO signifiait : à *participation ouvrière*. Tiens donc !

De retour en Limousin, nous partîmes à deux à la bibliothèque de droit de la faculté de Limoges. Nous fûmes accueillis par un bibliothécaire coopératif qui nous fit rentrer sans carte d'étudiant et nous rechercha les références concernant ces fameuses SAPOs. Il nous sortit le texte de la loi du 26 avril 1917 qui les instituait, ainsi que divers manuels qui explicitaient les règles et modalités de fonctionnement de ce drôle d'hybride juridique.

La SAPO peut être décrite comme une espèce de compromis entre la SA et la SCOP, un juste milieu qui tenterait de concilier travail et capital, de donner à chacun une place spécifique tout en laissant une grande latitude aux sociétés qui choisiraient ce statut pour privilégier l'un ou l'autre. Une sorte de mouton à cinq pattes dont le peu de succès – une quinzaine d'entreprises en France seulement – est sans doute dû à son caractère bâtard⁵⁶.

56. Il y aurait du reste une étude intéressante à faire sur la genèse de ce statut. Qui en est à l'origine ? Quels réseaux soutiennent cette idée ? Pourquoi est-il adopté en 1917 ? Quelles sont les réactions des milieux syndicaux, patronaux ? Autant de questions auxquelles nous serions curieux d'avoir des réponses autres que celles qu'on a pu subodorer au détour inopiné de telle ou telle lecture. Peut-être nous y pencherons-nous un jour ! De même il serait instructif de recenser les peu nombreuses sociétés qui ont

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Alors que dans la SA classique *la totalité du pouvoir appartient aux apporteurs de capitaux* (les actionnaires sont les seuls détenteurs du droit de vote et bénéficient seuls du versement de dividendes), dans la SAPO, *le pouvoir est partagé entre les apporteurs de capitaux et les travailleurs*. Une petite fiction juridique permet cette double reconnaissance : à côté des *actions de capital*, espèces sonnantes et trébuchantes apportées par les actionnaires, sont créées des *actions de travail*, titres virtuels destinés à rendre effective la représentation des travailleurs dans les assemblées générales et le conseil d'administration. Les actions de travail donnent les mêmes droits que les actions de capital. Mais contrairement à ces dernières qui sont *nominatives* et donnent à leurs possesseurs un pouvoir proportionnel à leurs apports, les actions de travail appartiennent *collectivement* à l'ensemble des salariés réunis, dès qu'ils ont un an d'ancienneté, dans une SCMO (société coopérative de main d'œuvre) intégrée à la SAPO. C'est dire que si l'un des salariés s'en va il perd tout droit sur ces actions qui restent attachées à l'entreprise, à l'inverse d'un actionnaire qui peut très bien revendre ses parts.

adopté ce statut. Une note du ministère du Travail d'avril 1982 qui dresse la liste des « SAPO connues au 31/07/80 » indique dix entreprises seulement. Parmi elles, quatre organes de presse (Nice-Matin, La Nouvelle République du Centre Ouest, La République du Centre et Le Journal du Centre). Déjà en 1926, le ministère du Travail ne connaissait que quinze SAPOs.

Au moment de la création d'Ambiance Bois, la plus grosse SAPO était la compagnie aérienne, UTA, qui avait hérité ce statut du rachat d'une autre petite compagnie : TAI. Lorsque UTA a été rachetée à son tour en 1990 par Air France, la compagnie nationale s'est transformée de manière transitoire en SAPO avant de retrouver un statut plus classique de SA. La (petite) saga des SAPOs du XX^e siècle nous raconterait peut-être les péripéties rocambolesques de quelques originaux qui tentèrent de trouver une « troisième voie » entre capitalisme et coopération.

Comment on devient créateur d'entreprise

La loi laisse entière liberté aux fondateurs de la société pour définir le nombre d'actions de travail : on peut en créer autant qu'on veut⁵⁷. Dans notre cas nous sommes arrivés à la décision de créer autant d'actions de travail que d'actions de capital. Cette solution nous paraissait la plus simple, aucune bonne raison ne nous convainquant de faire pencher la balance d'un côté plutôt que de l'autre. Et puis, en jouant une représentation égalitaire du capital et du travail, nous nous obligions en cas de conflit entre eux à devoir trouver un compromis véritable plutôt que de nous réfugier dans le recours du vote majoritaire de la partie que nous aurions arbitrairement favorisée. À *Ambiance Bois*, il y a donc 1 853 actions (qui constituent les 926 500 F (141 244 €) de capital) et, statutairement, autant d'actions de travail. 1 853 + 1 853, en assemblée générale ce sont donc 3 706 voix qui peuvent s'exprimer.

Comme quoi, et contrairement à ce que nous étions tentés de croire un temps, le statut juridique est loin d'être neutre, y compris sur le fonctionnement interne d'une entreprise. La preuve en est clairement donnée par ce petit tableau qui montre qui serait détenteur du pouvoir à *Ambiance Bois* selon trois hypothèses de statut juridique. Comme il se trouve que les créateurs d'*Ambiance Bois* sont porteurs d'actions de capital et qu'ils travaillent aussi dans l'entreprise, on peut détailler la répartition du pouvoir dans la société, en extrayant de la masse des actionnaires ceux qui sont aussi travailleurs, en l'occurrence les membres de notre collectif de vie.

57. Où l'on voit l'ambiguïté de la SAPO qui laisse aux actionnaires de capital qui sont à l'origine de la création, le soin de définir la part de pouvoir laissée aux travailleurs. Cela explique sans doute le peu de succès qu'a eu cette loi : soit on était capitaliste et on faisait une SA, soit on était coopérateur et on faisait une SCOP.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Pourcentage des voix en Assemblée Générale...

	du capital et...		du travail
	des actionnaires extérieurs	des actionnaires travailleurs	de l'ensemble des travailleurs
Si AB était une SA	52	48	0
Si AB était une SCOP (a)	35	65	0
AB telle qu'elle est (SAPO)	26	24	50

(a) Dans une SCOP le principe un homme = une voix ne s'applique aux travailleurs que s'ils deviennent actionnaires et c'est donc cette dernière qualité qui leur donne droit à participer à l'assemblée générale de la SCOP. La loi de 1992 sur les SCOP limite le pouvoir des actionnaires extérieurs à 35 % des voix en AG.

Conséquence de ce choix : dans notre conseil d'administration, composé comme dans la plupart des SA de douze membres, six sont élus parmi les actionnaires et six parmi les travailleurs. Mais cette règle juridique formelle n'empêche pas tous ceux qui le souhaitent de participer au conseil qui est ouvert à tous : actionnaires extérieurs et travailleurs. Car, au-delà du statut juridique, il y a le fonctionnement quotidien de l'entreprise, celui par lequel s'exprime davantage que dans ses stipulations statutaires l'esprit d'un projet.

Comment on devient créateur d'entreprise



Le châssis alternatif en pièces détachées devant le bâtiment de la ferme.

« En juin 1988, la première machine est arrivée que nous remonterons, pièce par pièce, comme un jeu de construction. »

« Travailler autrement » : ultimes formalisations

En 1988, tout se précipite. La création officielle d'*Ambiance Bois* a eu lieu en mai. En juin la première machine est arrivée : le châssis alternatif – la scie – qu'Olivier et Philippe sont allés démonter pendant dix jours dans une scierie alsacienne et que nous remontons, pièce par pièce, comme un jeu de construction. En juillet je finis une seconde formation, à l'AFPA d'Égletons, à 50 kilomètres de la maison (qui donc a dit que nous habitons dans un endroit perdu ?), qui me donne le CAP de conducteur routier dont nous aurons besoin pour effectuer nos livraisons. Pendant l'été les travaux d'aménagement des bâtiments se terminent. Une équipe italienne vient nous installer en septembre le séchoir. Nous allons chercher près de Clermont-Ferrand un camion acheté d'occasion. Avec lui, Marc et moi ramenons de Paris une machine de démonstration obtenue à bon prix pendant qu'on nous monte la raboteuse dans les ateliers.

C'est aussi la période où nous recherchons les deux personnes supplémentaires nécessaires au démarrage prochain de la production. Car, si Marc, qui vient d'être adoubé PDG, Olivier, Philippe et moi travaillerons dès le début à *Ambiance Bois*, Anne restera encore quelques années infirmière, assurant nos arrières financiers au cas où, et Catherine, en fin de formation d'ébéniste, allait bientôt

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

avoir de quoi s'occuper avec la naissance de son premier enfant.

Il nous fallait donc trouver des « associés-travailleurs ».

Ce sont en fait eux qui nous avaient trouvés. Ils étaient venus nous voir, nous avons parlé ensemble du projet et de la manière dont nous voulions le vivre. Le premier était un ancien menuisier installé depuis une dizaine d'années dans le coin. Le second, ex-technicien en électricité de Blois, en avait marre de l'intérim et voulait s'installer dans la région qu'un ami – qui nous était commun – lui avait fait découvrir. Nous avons fait connaissance depuis déjà quelques mois lorsque le démarrage d'*Ambiance Bois* devint imminent. Nous avons eu des discussions assez poussées au cours desquelles nous avons essayé de transmettre notre désir d'un fonctionnement différent, reposant sur des règles plus égalitaires, plus collectives, plus humaines. Ils étaient partants.

En décembre, soit un mois avant le lancement de la production, nous résumions ces discussions, qui s'étaient traduites en objectifs de fonctionnement assez précis, dans un document de 7 pages intitulé : Fonctionnement dans l'entreprise. C'était un peu notre « règlement intérieur », ce sur quoi chacun des futurs salariés s'engagerait, une sorte de contrat moral qui stipulait les principes de notre organisation et ses applications concrètes. Sous le titre général *Travailler autrement dans une entreprise expérimentale où le pouvoir est partagé entre les travailleurs et les actionnaires*, nous déclinions les objectifs de l'entreprise en trois points :

« A. La volonté de « travailler autrement »

Pour cela nous comptons mettre en place un type de fonctionnement dont les grandes lignes directrices sont :

1. Diffusion de l'information auprès de tous les travailleurs de l'entreprise, de manière à gérer collectivement son fonctionnement et permettre à chacun de prendre des responsabilités.
2. Fonctionnement le plus démocratique possible en respectant au maximum l'intérêt de la structure et les intérêts des personnes qui la font marcher.
3. Partage des tâches, en particulier des plus pénibles et des moins gratifiantes, d'où une certaine rotation ou polyvalence

Comment on devient créateur d'entreprise

dans les postes de travail.

4. Mise en place de la possibilité de la pluriactivité pour les travailleurs de l'entreprise avec des emplois à temps partiel.

B. La reconnaissance du travail et du capital comme facteurs constitutifs de l'entreprise. [D'où le choix juridique de la SAPO.]

C. L'affirmation de faire d'*Ambiance Bois* un lieu d'expérimentation et de recherche (...).

La réflexion qui y sera menée et les choix qui en découleront ne devront pas être réduits à une dimension interne (monter une petite entreprise sympa dont l'« alternativité » ne se mesure qu'au degré de satisfaction de ses membres), mais intégrer une analyse plus globale sur notre place dans l'économie et dans la société, à l'échelle de la région, du pays et de la planète⁵⁸.

Nous définissions ce document comme un « plan d'expérimentation », nous fixant des rendez-vous trimestriels pour faire le bilan de la manière dont nous appliquerions notre « programme » et éventuellement nous « fixer de nouveaux objectifs, en modifier d'autres ou réaffirmer certains principes ». Fin décembre 1988, alors que l'imprimante crachait la version définitive de ce papier-référence, nous étions prêts à rentrer dans le vif de notre projet. Dès les premiers jours de 1989 nous allions pouvoir commencer à produire. C'était le moment – enfin – où nous allions mettre nos idées à l'épreuve de la réalité, la théorie au pied du mur.

58. Les autres points de ce document sont : « Gérer *Ambiance Bois* : principes et modes des prises de décisions », « La rémunération », « Le temps partiel », « Postes de travail », « Statuts des personnes travaillant à *Ambiance Bois* ». On reviendra sur ces différents points tels qu'ils étaient envisagés dans ce document de 1988 en présentant dans le chapitre suivant comment les choses se sont passées concrètement.

Avant, après...



*Avant :
l'étable où va être
installé notre atelier de
moulurage*



*Après :
c'est ici que sont
rabotés parquets et
lambris*

III

1989-1997**Comment on devient****« agent d'usinage du bois »**

La suite de cette histoire peut s'écrire comme la recherche d'un double équilibre qui ne fut pas gagné tout de suite.

Équilibre économique et financier d'abord, qui se traduit par une situation où l'entreprise présente des comptes positifs, a trouvé une sorte de vitesse de croisière et peut être déclarée viable selon les critères classiques de la bonne gestion.

Maturation de notre fonctionnement interne ensuite, en d'autres termes : de quelle manière nous « travaillons autrement » et selon quel itinéraire nous y sommes parvenus. En particulier comment se sont vécues les relations de l'équipe de travail et du collectif de vie.

La mise en pratique de ce que nous avons prévu – et cela est vrai autant pour les aspects spécifiquement économiques d'*Ambiance Bois* que pour son mode d'organisation – s'est heurtée aux obstacles parfois coriaces de la réalité. Derrière ce mot, décryptons en vrac : contraintes du marché, inertie des habitudes, travers humains, initiation professionnelle, manque de rigueur, aléas de la découverte, etc. Il nous aura fallu sept ans après le démarrage de l'entreprise (l'âge de raison pour elle aussi ?), pour atteindre peu ou prou une situation où nos objectifs et nos pratiques se sont rapprochés, pour maîtriser mieux notre projet, pour toucher une cohérence qui jusqu'alors nous avait en partie échappé.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Bien sûr – est-il vraiment nécessaire de le préciser ? – tout est loin d'être parfait (nous n'avons du reste pas la naïveté de croire cela possible), mais nous savons assez clairement ce que nous voulons et ce que nous ne voulons pas, dans quelle direction nous souhaitons aller, vers quels objectifs et pour quelles raisons. C'est ainsi que nous avons aujourd'hui une vision globale du projet qui dépasse la seule dimension de l'entreprise. Notre réponse actuelle à l'éternelle question : « travailler autrement », c'est quoi ? c'est comment ? s'est élargie et, on le verra, a débordé le strict cadre de la SAPO. Le concret de notre expérience n'y est pas pour rien. Ce qui n'empêche pas *Ambiance Bois* d'être toujours et encore une histoire en devenir.

Un mot qui caractériserait bien les premières années de l'entreprise c'est *apprentissage*. Ces années-là furent celles où nous avons appris notre – et même nos – métier(s) : tâches techniques ou d'organisation, responsabilités commerciales ou comptables ; où nous nous sommes familiarisés avec une profession, un milieu, ses us et coutumes ; où nous avons découvert les mille traquenards à éviter en chutant du reste dans certains d'entre eux. Période des essais, des expériences et des erreurs. Années de formation et d'initiation.

Vendre

Lorsqu'en janvier 1989, *Ambiance Bois* démarre, nous disposons avec notre dossier de création, son étude de marché et ses expérimentations techniques, d'une espèce de guide. Il avait fallu tout prévoir, et c'est donc en nous basant sur ces projections que nous avons commencé. Nous devons produire essentiellement du lambris (75 % de la production) et, en complément, un peu de parquet (10 %) et de bardage (15 %). Ces produits devaient être écoulés, au sein d'un bassin de vente parfaitement délimité, auprès des GSB (pour les non-initiés : grandes surfaces de bricolage). Ce canal devait constituer notre principal débouché. Nous prévoyions d'y commercialiser 85 % de nos lambris, même si nous espérons bien vendre en direct davantage que les 15 % restants. C'est du reste sur ces 15 % que nos efforts ont d'abord porté.

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

Nous venions d'installer les machines et pendant que quelques-uns terminaient ici une soudure, là un branchement électrique, les autres sciaient les premiers billons et montaient les premières piles destinées au séchoir. Cette série inaugurale devait être terminée pour une « vente directe d'usine » que nous avons décidé de faire en région parisienne, notre camion enfin chargé de sa cargaison jouant les magasins ambulants. Des copains parisiens s'étaient occupés de placarder des affiches et de distribuer bénévolement quelques tracts. Un marchand de vin sympathique nous avait prêté un emplacement pour le week-end. C'était notre baptême de vente.

Ainsi, dès le départ nous tentions de trouver une alternative aux GSB, testant d'autres circuits commerciaux pour toucher sans intermédiaires une clientèle de particuliers. Cette stratégie n'a pas cessé d'être la nôtre.

Qu'est le producteur en effet si l'ultime destination de son produit lui échappe totalement, s'il s'en trouve comme dépossédé, sans autre contact avec l'utilisateur final que celui qu'il a avec un revendeur plus ou moins anonyme ? La démarche commerciale se réduit à un marchandage sur le prix, une âpre négociation pour quelques centimes où sont mises en concurrence des entreprises de tailles et de forces différentes. Le producteur dès lors n'est plus maître de rien. Il est devenu une sorte de sous-traitant, un simple fournisseur et très vite peut se retrouver pieds et poings liés. Exemple ? Pour vendre nos lambris dans un centre commercial Leclerc, il nous aurait fallu verser, avant même d'avoir vendu le premier mètre carré, une somme non négligeable : un droit d'entrée en quelque sorte. Toutes les promotions décidées par le magasin auraient été à notre charge (prix anniversaires, remises exceptionnelles...), le tout avec des délais de paiement de 120 jours, sans aucune garantie de ne pas se voir préférer un autre fabricant six mois plus tard.

Comme l'indiquait une étude du Bureau d'information et de prévision économique que nous citions dans notre dossier de création : « Par le recours au négoce, le fabricant perd *a priori* toute possibilité de contrôle de la demande finale de bricolage, puis-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

qu'il se contente de livrer de façon indifférenciée des produits dont la commercialisation lui échappe⁵⁹. »

La maîtrise commerciale – et le plus loin possible – devint une priorité. Nous qui avons pensé *Ambiance Bois* d'abord et surtout du point de vue du producteur, devons maintenant nous attacher à nous approprier au maximum l'étape fondamentale qui suivait.

De fait nous avons vite laissé tomber les GSB. Nous nous sommes au contraire efforcés d'établir un lien toujours plus étroit entre l'entreprise et les consommateurs de ses produits. C'est pour cela qu'il n'a jamais été question de confier les intérêts commerciaux d'*Ambiance Bois* à un professionnel patenté, VRP ou autres « multicartes ». Que notre politique en la matière a toujours été de s'adresser directement à l'artisan qui fait un chantier, au particulier qui construit sa maison ou au bricoleur qui retape sa résidence secondaire. Que sur les salons où nous présentons nos fabrications ceux qui tiennent le stand sont aussi ceux qui le reste de l'année sont aux machines. Que nous effectuons une grande partie de nos livraisons nous-mêmes. Que la vente (répondre au téléphone, servir sur place un client) est une tâche non spécialisée qui met toujours en contact avec l'acheteur un « producteur » qui connaît bien ce qu'il vend, et pour cause : c'est lui qui le fabrique.

Le « scénario des GSB » tel que nous l'imaginions initialement ne s'est donc jamais traduit dans la réalité. Dès la première année en effet notre clientèle se constituait d'artisans ou de particuliers, de constructeurs de maison en bois et de bricoleurs. Sa physionomie n'a guère changé depuis, cette tendance étant allée au contraire en s'accroissant. Aujourd'hui la quasi-totalité de notre chiffre d'affaires est réalisée avec des clients en relation directe avec *Ambiance Bois*, dont les trois quarts sont des particuliers.

59. BIPE : *La Filière bois-bricolage, analyse économique et stratégies des acteurs*, janvier 1985, p. 128.

Comment on devient « agent d'usage du bois »

À quoi ça sert un dossier ?

Ainsi quelques mois à peine après nos premières planches le dossier de création qui nous avait rendus si fiers n'était plus qu'une archive oubliée, un programme caduc. Mais peu importe après tout, il avait rempli son rôle éminent : convaincre des interlocuteurs, satisfaire un prêteur et des subventionneurs et, d'une certaine façon, rassurer les promoteurs de l'affaire qui s'étaient sentis fortifiés par l'accueil positif qu'avait reçu ce qui, dans son genre, n'était rien d'autre finalement qu'un exercice de style.

Car, au fond, un dossier de création est moins là pour préparer les premiers pas d'une entreprise que pour en permettre la naissance. Ce sont des mots, des chiffres, des intentions, des arguments, les preuves rassemblées d'un possible destinées à arracher confiance et soutien. Combien de projets bien ficelés qui s'effondrent vite ? Et sans doute combien de moins bien fagotés qui auraient pu grandir très honnêtement ?

Les critères qui permettent de juger de la viabilité d'une opération ne sont certainement pas si objectifs, si rationnels qu'on l'imagine. Le soutien fidèle de « nos » maires ; notre bonne tête et une franche détermination ; le marasme ambiant d'un marché du travail atone ; tout cela a sûrement joué davantage que les indispensables démonstrations financières de notre dossier. Bien sûr nos comptes de résultats prévisionnels faisaient apparaître dès la deuxième année un bénéfice confortable après un exercice initial équilibré. Mais cette présentation ne relevait-elle pas d'abord d'une convention ? À qui en effet prêterait-on de l'argent s'il présentait les comptes biscornus d'un démarrage difficile où pourtant le soutien d'une banque serait encore plus nécessaire ? *Ambiance Bois* a été déficitaire pendant trois ans de suite, puis artificiellement excédentaire avant d'équilibrer sa situation... sept ans après ses débuts. Le succès de l'entreprise pourrait donc être lu comme un fiasco économique, un échec financier... À cette aune il y a belle lurette que l'entreprise, désormais rentable, aurait disparu. Pourtant, durant tout ce temps, elle a donné du travail à une dizaine de personnes, elle a permis de faire vivre plusieurs familles, elle a généré,

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

même déficitaire, des recettes fiscales pour la collectivité et elle nous autorise aujourd'hui à imaginer de nouveaux développements... On le voit, le calcul purement économique s'avère être bien réducteur d'une réalité autrement plus complexe.

Produire

La mutation radicale de notre politique commerciale a eu une répercussion immédiate sur notre production. Au début, rappelons-le, était le lambris.

En contact direct avec le client nous voilà sollicités, interrogés, questionnés, harcelés parfois ! Il souhaite ce que nous ne faisons pas forcément. Il cherche ce qu'il ne trouve nulle part. Il nous demande en complément à son parquet, de la plinthe ; en plus de son bardage, des chevrons. Il construit sa maison : ne peut-on lui fournir sa charpente ? Il monte une toiture : n'est-on pas capable de lui livrer des bardeaux pour sa couverture ? Pour sa terrasse n'aurait-on pas des caillebotis ? Il veut des claustras, un lambris plus large, du parquet plus épais, de la planche d'étagère, de la lame à volet...

L'atelier semi-industriel destiné à fournir en quantité un article unique se transformait en peu de temps en une entreprise capable de proposer toute une gamme de produits pour la construction et l'aménagement. Dans un premier temps en conservant le même processus de fabrication (sciage/séchage/rabotage), puis, d'abord exceptionnellement, ensuite de façon plus systématique, en ajoutant de nouvelles étapes à ces trois phases initiales.

Un compagnon charpentier à l'esprit inventif nous propose de fabriquer un système de sommier tout bois qu'il a mis au point : du sommier au lit il n'y a qu'un pas. En quelques années *Ambiance Bois* en propose plusieurs modèles fabriqués manuellement et sur mesure. Les pièces de bois sont issues de notre production standard, mais assemblées, poncées, lasurées, elles ne sont plus des « produits semi-finis » réclamant une mise en œuvre complémentaire : l'acheteur d'un lit doit juste... y poser son matelas.

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

Un constructeur de maisons en rondins installé dans la région et avec lequel nous avons fait plusieurs salons, nous demande d'effectuer la fabrication d'un système de couverture en bardeaux de bois qu'il a conçu. Depuis nous vendons des toitures en mélèze avec un mode de pose original et breveté.

Cette évolution est allée plus loin. Quitte à vendre du parquet, pourquoi ne pas le poser ? Quitte à fabriquer tout ce qu'il faut pour construire une maison à ossature bois, pourquoi ne pas bâtir la maison ? Quitte à proposer des toitures en bois, pourquoi ne pas en assurer la pose ? Du produit à sa mise en œuvre, de l'atelier au chantier, de l'arbre à la maison, *Ambiance Bois* est désormais une PME capable d'intervenir à peu près sur n'importe quelle étape d'une filière qu'elle maîtrise de mieux en mieux. Des planches brutes pour un poulailler ? Un plateau de bois sec pour le bricoleur qui veut se faire une table ? Une plinthe pour finir une chambre ? Une surélévation d'un étage de pavillon ? Une charpente à installer ? Un escalier ? Des rayonnages pour une biocoop ? etc. Oui, tout cela est possible.

Ces évolutions concernant la clientèle d'une part, les produits d'autre part, vont de pair. Elles ne se sont pas passées le plus facilement du monde dans la mesure où l'entreprise initialement prévue pour un type de production et un système de vente beaucoup moins diversifiés – et donc beaucoup moins complexes – a dû s'adapter à ces nouveaux paramètres qui arrivaient ensemble à une période de la vie d'*Ambiance Bois* – son démarrage – où nous devons de plus gérer la mise en route d'un outil que nous ne maîtrisons pas vraiment. Nous apprenions en grande partie sur le tas, l'entreprise nous étant parallèlement une école, ce qui, il faut le reconnaître, a obéré pendant les premiers exercices l'équilibre économique de l'affaire. Pendant des vacances de Noël nous réorganisons notre circuit de production en déménageant des machines : l'emballeuse descendait d'un étage, la déligneuse quittait l'atelier de moulurage pour rejoindre celui du sciage. Nous modifiions notre système de séchage. Bientôt nous abandonnions une essence (l'épicéa) et en introduisions une nouvelle (le mélèze). Après deux ou trois lourds impayés, nous commençons à nous méfier des clients lointains qui

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

nous passaient assez urgemment de grosses commandes. Après les ventes directes sur camion nous testions différents autres modes de commercialisation, comparant les effets respectifs d'une annonce dans un canard spécialisé, les ventes promotionnelles à l'usine, les tournées commerciales d'Olivier ou les mailings à l'occasion de la sortie d'une nouvelle plaquette publicitaire. Nous mettions au point la gestion de stocks qui devenaient vite assez compliqués à identifier rapidement, améliorant nos fiches de production et leur circuit de la sortie des machines jusqu'à la facturation. Bien vite, constatant l'exiguïté de nos locaux (on prévoit toujours trop petit !), nous montions une mezzanine pour fabriquer les sommiers et bâtissions un hangar de stockage, dont quelques années plus tard nous triplerons la surface. Nous achetions un second chariot élévateur, fabriquions nous-mêmes de nouvelles machines, là pour automatiser un poste de travail, ici pour la production d'un nouvel article. Nous investissions dans un camion pour effectuer nous-mêmes une partie des livraisons, etc. *Ambiance Bois* était redéfinie, améliorée, modifiée, corrigée en permanence. Un réaménagement constant, et toujours insuffisant (« Il faudrait absolument faire ceci » ; « Dès qu'on aura le temps il faudra faire cela »...) qui était bien lourd à supporter dans la mesure où à côté de cela les commandes devaient être produites et les clients livrés...

Construire « écolo »

Une troisième évolution allait également intervenir qui concerne cette fois le positionnement d'*Ambiance Bois* dans le secteur de la transformation du bois, lui donnant l'identité qui est aujourd'hui la sienne. Celle-ci s'est en grande partie constituée du fait de notre insertion assez rapide sur le marché de la « bioconstruction », un marché qui n'était pas du tout intégré dans notre stratégie initiale de commercialisation qui, on l'a vu, était très rudimentairement calée sur la grande distribution.

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

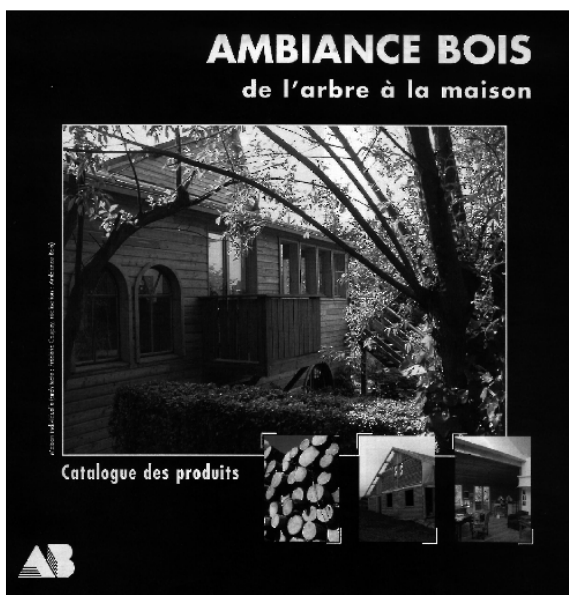
Trois mois après le démarrage d'*Ambiance Bois*, se déroulait à Paris la quatrième édition d'un salon plus ou moins écolo, plus ou moins contestataire, au nom révélateur : *Vivre et travailler autrement*. Le second terme du titre nous obligeait à être présents autant que le premier. Puisque là était notre réalité (vivre autrement) et notre programme (travailler autrement) nous nous devions d'y participer ! Nous pourrions présenter notre projet, prendre contact avec d'autres initiatives tout en nous adressant à une clientèle plus sensibilisée à une démarche comme la nôtre où le produit n'est pas tout mais où compte tout autant la manière dont il est fabriqué.

Même si notre fonctionnement ne laissait pas indifférents les visiteurs de ce salon – et de tous ceux du même style que nous faisons depuis –, il faut reconnaître que l'intérêt de la plupart était d'abord attiré par ce que nous vendions. Quel meilleur produit, en effet, pour construire « écologiquement », que le bois ? Y-a-t-il matériau plus sain, plus naturel, surtout si les essences utilisées peuvent l'être sans traitement à base de produits plus ou moins toxiques ? Parmi nos tout premiers clients rencontrés là, une petite SCOP de quatre associés qui construisait des maisons en respectant des normes écologiques dans le choix de ses matériaux, des particuliers qui exigeaient des bois non traités, d'autres qui choisissaient nos lambris et nos parquets parce qu'ils n'étaient pas comme ceux qu'on trouve d'habitude dans les Bricomachin des zones industrielles.

Nous étions bien évidemment sensibles à cet intérêt d'un public qui, de la même manière qu'il achetait bio pour se nourrir, se posait un certain nombre de questions sur les matériaux au milieu desquels il allait vivre. Dix ans plus tard, le scandale de la vache folle ou l'affaire de l'amiante aidant, ces préoccupations commencent à dépasser les petits cercles conscientisés des écologistes d'alors. Aujourd'hui c'est plus des trois quarts de la clientèle d'*Ambiance Bois* qui répondent à cette définition. Soucieux de l'origine des bois et désireux que le producteur puisse garantir leur non-traitement, près de 80 % de nos acheteurs viennent nous voir pour ces raisons.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

La mue économique d'Ambiance Bois et son positionnement actuel se caractérisent donc par cette triple évolution qui va d'une clientèle anonyme et non touchée directement à une clientèle connue de particuliers et de petites entreprises en contact direct avec nous ; d'une vente à destination d'un grand public peu caractérisé (les bricoleurs) à une vente centrée sur un réseau de clients à sensibilité écologique plus exigeants sur la qualité des produits et son mode de production ; d'une production standardisée et réduite à quelques articles de base à une diversification des produits et à la couverture de l'ensemble de la filière bois.



De l'arbre à la maison, le catalogue d'Ambiance Bois. « D'une production standardisée et réduite à quelques articles de base, on est passé à une diversification des produits et à la couverture de l'ensemble de la filière bois. »

Comment on devient « agent d'usage du bois »

Ce qui fait changer une entreprise

Si *Ambiance Bois* s'est transformée ainsi, et ce dès ses premiers pas, ce n'est pas seulement sous la pression d'une clientèle plus exigeante et, du fait d'une commercialisation sans intermédiaires, plus interventionniste dans l'histoire de l'entreprise. Trois autres raisons au moins ont poussé *Ambiance Bois* dans ces directions.

D'abord la logique de la valorisation des ressources locales. Cette démarche qui était présente dès notre dossier de création – c'était même une de nos motivations affichées – ne pouvait que trouver son compte dans le développement en aval de nos interventions. Très bien de scier les bois locaux. Et encore mieux si on les sèche et les rabote sur place. Alors si, en plus on les façonne pour éventuellement les installer nous-mêmes sur le chantier d'un client, c'est formidable ! Ensuite la nécessité économique de dégager des marges plus fortes. À nous cantonner dans un produit de consommation de masse (le lambris), nous aurions sans doute été assez vite asphyxiés face à la concurrence de producteurs de taille bien supérieure à la nôtre. De même nous n'aurions pas tenu longtemps face aux grands réseaux de revendeurs si nous n'avions pas su proposer des produits originaux, capables de se démarquer de la grosse cavalerie dominante sur ce marché (le « Pin des Landes » français ou les « Bois du Nord » importés de Scandinavie) ; si nous n'avions pas su générer une plus grande valeur ajoutée en développant des étapes supplémentaires ; si nous n'avions pas en somme ajouté aux *première* et *deuxième* transformations une *troisième* transformation qui n'est pas loin de représenter aujourd'hui près de 40 % de notre chiffre d'affaires. Plus la part de matière première est réduite dans le coût final de notre produit et plus la marge de manœuvre dont nous disposons est grande. Autant nous n'avons pas de prise sur le prix d'achat du bois, autant nous pouvons commencer à jouer sur divers paramètres dès qu'il entre dans notre circuit de production : amélioration de la productivité, organisation du travail, tri des bois, invention de nouveaux produits et abandon de certains autres ; nous pouvons proposer des services supplémentaires en accompagnement, agir sur le

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

prix de vente, les relations individuelles avec le client, la qualité de l'accueil, etc. Nous disposons à chacune de nos interventions successives d'occasions nouvelles pour valoriser le bois, créant à chaque étape une richesse qui reste dans l'entreprise. *Ambiance Bois* disposant de plus d'une corde à son arc, en cas de crise, nous pouvons assez vite basculer sur tel ou tel produit qui continue à se vendre lorsque tel ou tel autre n'est plus demandé. C'est ainsi que fin 1994, les scieries limousines ont été très affectées par une hausse importante des coûts des bois et une crise du bâtiment qui a provoqué une chute des commandes. Dans le dernier trimestre de cette année-là, certaines d'entre elles ont vu leur chiffre d'affaire chuter de 40, 50, voire 60 %. À *Ambiance Bois*, la baisse n'a été sur la même période que d'à peine 20 % : nous avons vendu moins de bardage (le produit le plus sensible aux fluctuations du marché du bâtiment) mais plus de sommiers, plus de lambris et nous avons un chantier de maison en réalisation. La diversité de nos interventions, qui fut longtemps source de désorganisation et de surcharge de travail, était devenue un atout majeur en termes de pérennité économique. Dernier paramètre qui justifie les métamorphoses de l'entreprise : les goûts et les compétences de chacun des membres de l'équipe. Car en multipliant les postes de travail, les tâches à effectuer, les produits à réaliser, en diversifiant les types d'interventions possibles, on s'offre une palette plus large pour trouver de l'intérêt au travail en lui-même. Si nous avons développé une activité de construction et de chantiers, c'est en très grande partie pour répondre aux désirs de certains d'entre nous.

« Travailler autrement » : à l'épreuve de la réalité

Au début nous étions six à travailler à *Ambiance Bois*. À Marc, Olivier, Philippe et moi s'étaient joints deux autres larrons. Cette sizaine devait vite être complétée par deux nouvelles embauches qui portèrent dès la fin de la première année de fonctionnement à huit les salariés d'*Ambiance Bois*. Aux deux dernières recrues,

Comment on devient « agent d'usage du bois »

venues l'une et l'autre par l'intermédiaire d'amis communs vivant dans la région, le document sur le *Fonctionnement dans l'entreprise* avait été présenté, et c'est sur cette base que nous proposons de travailler ensemble. Aux difficultés de notre démarrage et aux perturbations induites par nos adaptations-modifications, nous rajoutions la contrainte de la mise en place d'un fonctionnement collectif, sans penser pour autant que ce serait une difficulté de plus. À nos esprits volontaires et missionnaires, plutôt qu'un handicap, notre organisation serait un atout pour réussir le passage difficile vers la stabilisation économique de l'entreprise.

C'était faire fi des habitudes des hommes ; c'était croire qu'il suffisait de vouloir pour pouvoir ; c'était s'imaginer un peu rapidement que le fonctionnement interne de notre collectif, bien rôdé par désormais huit ans de vie commune, pouvait s'appliquer presque tel quel au sein d'une entreprise où des salariés extérieurs à notre groupe constituaient la moitié, et même plus à certains moments, de l'équipe de travail. Il y avait bien sûr de la naïveté dans ce pré-supposé, la croyance ingénue qu'un tel système, si peu conforme aux règles traditionnelles appliquées dans l'entreprise – et même ailleurs – pouvait se décréter quasiment du jour au lendemain. Nous ne relisons pas notre propre histoire comme je peux le faire à la page où j'en suis, pour voir les années indécises où nous apprenions sans le savoir la gestion collective des projets, où nous expérimentions tous au même niveau les rudiments d'une vie communautaire, où chacun à peu près « égaux » nous avançons d'un pas identique dans la pratique d'un fonctionnement « alternatif ». Nous rêvions un peu, candides optimistes, en faisant allégrement sauter ces étapes aux premiers venus, fussent-ils motivés.

Il n'empêche que c'est comme cela que nous avons commencé. Aurions-nous du reste pu commencer autrement ? Refusant par principe de jouer les patrons nous n'étions pas capables de nous identifier « professeurs ». Si aujourd'hui il est sans doute plus facile d'initier par étape un nouveau venu à un fonctionnement qui roule à peu près, l'idée même d'initiation, d'apprentissage à la gestion collective, nous était à peu près étrangère, comme si, décidant une

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

nouvelle répartition des rôles et des pouvoirs, nous allions déclencher la redécouverte de réflexes « naturels » qui bien vite reprendraient le dessus. Chacun enfin libéré des règles archaïques de l'entreprise par décret des promoteurs, allait pouvoir prendre sa place pleine et entière, aussi responsable que les autres, tous porteurs du projet. Un pour tous, tous pour un, nous serions de nouveaux mousquetaires, et sans d'Artagnan !

L'apprentissage était évidemment indispensable. Non programmé, non décidé, non pensé, il s'imposa néanmoins. Mais hors de tout cadre prévu à cet effet. Il se fit donc à notre insu, bousculant les premières années de fonctionnement, mettant en porte à faux nos principes et notre réalité, nous obligeant peu à peu à reconnaître en pratique que *l'autogestion c'est pas de la tarte !* On fit donc comme pour la production et la commercialisation : puisque tout ne se passait pas aussi simplement que nous l'avions écrit dans notre « règlement intérieur », on s'adaptait. On mettait entre parenthèses tel ou tel point, on acceptait, même à contrecœur, de jouer parfois des rôles qui nous répugnaient ; on gérait collectivement, à plusieurs, mais pas forcément à tous, on était plus modestes, on se disait qu'on ferait mieux lorsqu'on aurait solutionné les problèmes économiques, on se répartissait les tâches mais avec moins d'égalité qu'on ne le souhaitait, on bricolait avec un fonctionnement ni classique, ni autogestionnaire à 100 %, mais un peu anarchique et fouillis. On avait institué des réunions (le lundi matin pour voir l'organisation de la semaine), mais sans que leur préparation ait été confiée à quelqu'un. Résultat : on perdait du temps sans gagner en coopération, on perdait de l'efficacité sans gagner en satisfaction. On avançait tout de même (il le fallait bien), mais avec le regret de ne pas réussir de but en blanc ce qui nous avait tant motivés. On *faisait avec* comme on dit, sans renier pour autant les grands principes qui devaient tout de même témoigner de notre désir de travailler autrement.

Ainsi nous maintenions l'égalité des salaires. Nous avons écrit : « Notre mode de fonctionnement ne permet pas de différencier des statuts qui pourraient éventuellement justifier des salaires inégaux. Seul le temps de travail influe donc sur le

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

niveau de salaire⁶⁰. » Il y avait pourtant des différences de statut de fait si ce n'est de droit. En maintenant des salaires identiques pour chacun, nous ne cherchions pas à nous monter une fiction pseudo-alternative, mais plutôt à affirmer concrètement nos objectifs et à parier sur une évolution ultérieure où notre fonctionnement justifierait effectivement ce choix.

Ne cherchons pas à faire croire que le pari est totalement gagné. Mais ce qui est sûr c'est qu'il y eut bien évolution dans le sens que nous souhaitions, que les responsabilités sont aujourd'hui réparties sur plus de monde qu'elles ne l'étaient au début, que le clivage qui a existé et un temps s'est accentué entre les initiateurs du projet – qui en plus vivaient ensemble ! – et les salariés « extérieurs », s'est largement atténué et qu'un équilibre a réussi avec plus ou moins de bonheur à s'établir.

Collectif de vie et collectif de travail

Il n'est pas évident de faire coexister au sein d'une entreprise deux modes de vie aussi différents dans leurs implications économiques ou leurs modalités de prise de décision, que notre arche communautaire et la barque du salarié solitaire. Le travail ne s'arrête pas aussi radicalement pour nous aux portes d'*Ambiance Bois*. Combien de repas où nous discutons de choses qui concernent l'entreprise : de décisions prises entre la poire et le fromage, tout simplement parce que nous sommes là ensemble et que nos préoccupations se recoupent. Combien d'idées nouvelles ou de propositions, qui trouveront leur application à *Ambiance Bois*, ont d'abord cheminé tranquillement dans les échanges informels qui

60. Tout comme les autres citations qui suivront, celle-ci est extraite de notre document *Fonctionnement dans l'entreprise* de décembre 1988, c'est à dire *avant* le démarrage d'*Ambiance Bois*.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

nous réunissent chaque jour en prenant le café, en débarrassant la table ou lors d'un trajet en voiture ? La maturation d'une innovation, l'appropriation d'une nouveauté se font ainsi sur le temps long de la vie de tous les jours avant de se concrétiser le jour où les esprits sont prêts à l'accueillir. D'où souvent la difficulté de dire de qui précisément est venue l'idée, la réalisation finale ayant été travaillée (comme on dit qu'on *travaille* une pâte) par les apports plus ou moins substantiels de chacun, y compris par ceux qui étaient les plus réticents ou critiques. Leurs remarques, leurs résistances, ont elles aussi contribué à l'élaboration finale d'une décision qui pouvait ne pas aller de soi.

Ce temps pour domestiquer les idées, pour mûrir les décisions, pour se familiariser avec une nouveauté n'est pas aussi riche d'occasions d'échange dans le strict cadre de l'entreprise. Bien sûr il y a des lieux pour cela (notre réunion bimestrielle du vendredi, la pause qui tous les jours réunit pendant une demi-heure l'ensemble des personnes qui travaillent dans *Ambiance Bois*), mais le reste du temps n'y est guère propice d'autant que le sciage et le rabotage sont des activités bruyantes et que nous travaillons toujours avec un casque sur les oreilles. Où est-elle dans ces conditions la communication phatique et informelle qui autorise cette parole libre et sans conséquence d'où peuvent couler le dialogue et le débat ?

D'où le décalage entre les gens du collectif de vie et les autres, qui fut ressenti avec plus ou moins d'intensité selon les périodes. Impression pour les copains « salariés extérieurs » qu'on décidait sans les informer, que les jeux étaient faits d'avance, que certaines réunions censées être faites pour prendre des résolutions « collectives » étaient là pour la forme, et que des mesures étaient prises dans leur dos. L'étudiante en sociologie venue faire un stage dans l'entreprise lors de notre première année de fonctionnement en avait enregistré l'écho dans ses entretiens avec certains d'entre eux : « Eux, ils sont quatre, ils sont tout le temps ensemble. En fait, nous, nous sommes un petit peu en dehors... » Un fossé

Comment on devient « agent d'usage du bois »

plus ou moins accepté du reste : « Comme ce n'est pas moi qui ai créé l'entreprise, c'est à eux que je laisserai prendre une décision importante⁶¹. »

De notre côté nous avons parfois le sentiment de devoir nous adapter à de conformistes ouvriers qui traînaient les pieds à la moindre innovation, de jouer les chefs d'entreprise malgré nous, assumant en totalité le rôle moteur que nous avons souhaité partager.

En la matière, la première phase de l'histoire de l'entreprise a été dominée par un désir extrême de dissocier le collectif de vie et l'entreprise. Puisque le premier ne recouvrait pas totalement la seconde (nous n'étions que quatre à bosser à *Ambiance Bois*, Anne et Catherine n'y travaillant pas), puisque 50 % du personnel ne partageait pas plus que le travail, il nous paraissait évident que les deux choses ne devaient pas interférer. Nous nous efforcions de respecter cette règle, allant jusqu'à refuser d'aborder entre nous certains sujets qui relevaient de l'ensemble des travailleurs. Le principe était : décident ceux qui font, et il nous semblait illégitime qu'Anne ou Catherine puissent intervenir sur des décisions d'organisation interne d'*Ambiance Bois*. Avec plus ou moins de rigueur nous avons respecté cette consigne, en grande partie abstraite du reste, dans la mesure où même si elles n'y travaillaient pas, les deux femmes portaient le projet (ne serait-ce que financièrement ou logistiquement, mais aussi surtout « idéologiquement ») de la même manière que les quatre hommes, en tout cas bien davantage que les autres membres de l'équipe de travail.

La fiction de cette vision nous apparut assez vite mais il fallut tout de même attendre presque deux ans pour que nous en tirions des conclusions pratiques. Après cette première phase très dissociative, nous prenions acte de son illusion et changions notre fusil d'épaule. Nous pensions que le collectif devait se « réapproprier » *Ambiance Bois*, c'est-à-dire rééquilibrer l'équipe de travail dans un sens où plus de gens du collectif y travailleraient. C'est alors que Catherine – essentiellement sur la fabrication des lits et sommiers – et Anne

61. Myriam Chabaud, mémoire de stage, p. 63-64.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

(tout en gardant un temps son travail d'infirmière), rejoignirent en tant que salariées l'équipe de travail. C'était le moment où deux des salariés les moins motivés quittèrent l'entreprise, dont l'un pour suivre une formation en vue d'une reconversion. Il en résultait une équipe de travail plus soudée où les initiateurs du projet étaient à nouveau majoritaires. Par ailleurs, nous étions plus proches, en termes de génération et de style des salariés qui restaient, sans doute ceux qui s'étaient le mieux adaptés à *Ambiance Bois*.

« Travailler autrement » : à l'épreuve de la réalité (suite)

L'équipe de travail, constituée de huit à dix personnes selon les périodes, fonctionna alors plus sereinement, d'autant que nous commençons à maîtriser davantage le métier, même si la pérennité de l'entreprise était toujours flottante. S'était aussi officialisée, et dans une certaine mesure acceptée, la reconnaissance que nous n'étions pas *tous* porteurs du projet au même titre et que nous n'avions pas à demander à chacun le même engagement dans l'affaire. C'était perdre ses illusions, diront certains qui n'auraient pas tort si tant est qu'ils ne traduisent pas cela comme le retour des enfants prodiges au bercail des vieilles valeurs traditionnelles. Les salaires continuèrent d'être égaux, mais la gestion collective n'était plus une réalité qu'entre les membres du collectif. Par une dérive où sans doute tout le monde trouvait son compte, le CRISE, voire quelques-uns de ses membres que leur situation dans l'entreprise et les responsabilités qu'ils y assumaient mettaient au cœur de sa gestion, se substituait au collectif de travail pour décider de multiples choses concernant *Ambiance Bois*. Insidieusement les réunions collectives s'espacèrent jusqu'à disparaître de nos calendriers. Peut-être avaient-elles été si nombreuses et si indigestes qu'une petite diète en la matière fut la bienvenue. Les choses roulaient plus ou moins, mais c'était comme une habitude, une facilité, auxquelles par indifférence ou tranquillité chacun avait souscrit plus ou moins consciemment.

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

La physionomie de l'équipe de travail n'était plus la même et le déséquilibre au profit des membres du collectif de vie s'était accentué du fait de son agrandissement de 1991 à 1995. Nous étions neuf désormais à vivre ensemble. S'étaient ainsi agrégés Sophie que je rencontrai en 1991 ; Patrick débarqué trois ans plus tard à la recherche d'un boulot moins stupide que celui avec lequel il rompait en quittant la région parisienne ; et, un an après, un second Olivier – et je ne parle pas des enfants : les trois filles de Catherine et Olivier, Clémence née en 1989, Gentiane en 1992 et Yaël en 1996, ainsi que Mariette (1996 également), la fille d'Anne et Philippe. À neuf – trois couples, trois célibataires, de 24 à 40 ans, âge moyen : 34 –, nous continuions l'aventure entamée il y a longtemps à cinq.

Plus nombreux, plus divers, nous imaginons de nouveaux projets, nous essayons de nous donner les moyens de les réaliser, tout en continuant à consacrer la majeure partie de nos forces à *Ambiance Bois*. Nous y travaillons tous, pas tous à temps plein, pas tous de la même façon, mais *tous un minimum*. Pour se partager le travail, pour prendre tous notre part de ce projet, pour permettre à chacun d'en avoir la maîtrise, parce qu'*Ambiance Bois* n'est pas dans notre mode de vie un volet séparé, un îlot isolé, quelque chose qui nous est extérieur. L'entreprise fait partie d'un ensemble de choses que nous avons envie de faire ensemble, elle est une parmi d'autres contraintes, d'autres constructions, d'autres plans et n'est donc pas toute notre vie. Aussi, au bout de six à sept ans avons-nous été tentés de stabiliser *Ambiance Bois* au point où elle en était, en particulier en n'augmentant pas le nombre de travailleurs extérieurs à notre collectif. Nous étions neuf, ils étaient deux ; la gestion était collective à neuf, bien que le travail fût partagé à onze ; nous nous accommodions, les neuf comme les deux, de cette situation. Peut-être nous convenait-elle, ou plus probablement, ne nous convenait pas vraiment, mais, tous les onze nous semblions avoir pris le parti de l'accepter... Après tout les relations étaient plutôt bonnes, la boutique commençait à mieux tourner, de quoi aurions-nous pu nous plaindre ? En fait, il y avait du défaitisme dans l'air.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Heureusement nous ne sommes pas seuls. Quatre fois par an le conseil d'administration se réunit.

Il regroupe officiellement douze membres, en réalité un peu plus puisque, logiquement, nous⁶² y participons tous. Les actionnaires de capital sont représentés par le PDG (Marc) et cinq actionnaires qui ne travaillent pas dans l'entreprise. Élus pour trois ans, la plupart ont (ou ont eu) des responsabilités dans le monde économique. À l'époque, parmi eux, un banquier, un ancien directeur financier, un chef d'entreprise du tertiaire. Présentés autrement : un ami, un père et un frère... Mais aussi un prof de l'enseignement technique, ancien ouvrier métallo, et une agronome, militante du PS et élue locale d'une préfecture du Centre. Ils partagent tous, sans doute pour des raisons différentes, un fort intérêt pour le projet d'*Ambiance Bois*, entre autres pour son volet « expérimental » ou « social ». Nous nous connaissons depuis d'assez longues années et leur regard extérieur, qui n'est pas toujours chaussé des mêmes lunettes que le nôtre, nous permet régulièrement de prendre un peu de distance par rapport à notre quotidien. C'est à la suite d'un conseil particulièrement animé que nous avons pu redresser la barre de notre esquif qui se laissait emporter un peu trop facilement par la force des choses. Remis face à nos engagements initiaux, nous avons dû reprendre une nouvelle fois la question de notre fonctionnement interne, réfléchir à la manière de mieux vivre la gestion collective et de trouver les moyens, pas forcément identiques pour tous, d'y associer chacun.

Nous avons la chance pour cela de ne pas partir de zéro comme en 1989. Nous avons derrière nous toutes nos expériences passées et c'est riches de celles-ci que nous avons pu aboutir à un nouvel équilibre. Nous avons capitalisé nos échecs (faire comme si on était tous

62. Quand dans ce texte je dis *nous*, ce pronom collectif concerne les membres du collectif CRISE.

Comment on devient « agent d'usage du bois »

au même degré d'engagement dans l'entreprise) et nos réussites (la semaine de quatre jours de production ; le temps quotidien de la pause...) pour atteindre cet équilibre sur lequel nous vivons depuis. Sans doute n'est-il pas définitif. Il n'y a rien de figé dans la vie, pas plus là qu'ailleurs. Demain s'écriront peut-être d'autres scénarios. Mais nous ne sommes pas ici à écrire de la social-fiction, juste à témoigner de ce que nous vivons aujourd'hui.

La semaine de 4 jours... et un peu plus

Comment donc fonctionne *Ambiance Bois* dans sa configuration actuelle ?

Comme partout ailleurs, la semaine commence le lundi matin. La production est concentrée sur quatre jours de 8 h 45, depuis notre passage aux 35 heures. Cette innovation ne découle pas d'une volonté de réduction du temps de travail à la mode Larroutourou⁶³, mais du constat fait il y a quelques années déjà que la gestion collective réclame du temps, du temps que ne lui laisse pas la production lorsque celle-ci régente l'intégralité de la semaine. C'était la période où les réunions avaient plus ou moins disparu et où, par force, les décisions étaient prises sans réelle concertation, le plus souvent par un nombre très réduit d'entre nous et sous la pression des événements. Insatisfaits de cette situation, qui ne pouvait avoir que des effets néfastes, nous décidions de concentrer la production sur quatre jours au lieu de cinq et de geler tous nos vendredis matin pour *gérer ensemble*. Désormais nous nous réunissions de 9 h 30 à midi pour traiter des multiples points qui sortent des domaines de compétence liés à telle ou telle tâche. Pour ne pas être dérangés,

63. Pierre Larroutourou s'est fait le chantre de la semaine de quatre jours – une semaine que pourtant, il l'avouait dans une interview à l'occasion de la parution d'un de ses livres, il ne pratique personnellement pas (il était alors ingénieur conseil chez Arthur Andersen). Pierre Larroutourou : *Du temps pour vivre, la semaine de quatre jours à la carte*, Flammarion, Paris, 1995.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

l'entreprise était fermée, la porte close pour le client qui passe et le répondeur branché. Pendant ce temps, nous faisons le point sur la situation de l'entreprise, nous préparons les grandes lignes des prochaines semaines, chacun donnant ses obligations pour celle qui suit. Tout cela était consigné pour établir le planning précis de la semaine à venir, qui déclinait du lundi au jeudi les tâches à effectuer et les personnes qui en seront chargées.

C'est ainsi que notre point du vendredi matin est devenu le lieu officiel d'information et de décision où sont adoptées les mesures qui nécessitent l'avis général, où sont débattues les questions qui requièrent l'opinion de tous. Que répond-on à cet étudiant du lycée forestier de Meymac qui sollicite un stage ? Qui ira tenir le stand du prochain salon ? Quelles modifications apporte-t-on à notre prochaine plaquette publicitaire ? Comment peut-on améliorer les conditions de travail en sortie de déligneuse ? C'est là que se décident les principaux axes de notre politique en matière de produits et de commercialisation, que sont pris les choix essentiels en matière d'organisation et que sont réparties les responsabilités. Et là il faut faire un distinguo, car il existe en fait deux types de réunion du vendredi. La plus courante, toutes les semaines, réunit les membres du collectif. La seconde, une fois tous les deux mois, concerne tous ceux qui travaillent dans *Ambiance Bois*. L'ordre du jour est donc établi en fonction de ce double niveau, les sujets les plus importants et qui ont les plus lourdes conséquences sur le travail quotidien étant réservés pour la rencontre bimestrielle.



*L'équipe en réunion,
un vendredi matin
« C'est là que se décident les
principaux axes de notre
politique en matière de produits
et de commercialisation et que
sont réparties les
responsabilités. »*

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

Le vendredi après-midi, quant à lui, est géré de façon plus individuelle : outre une permanence pour les clients, un tel va faire un devis ou la trésorerie, tel autre a un rendez-vous ou va faire un réglage sur une machine.

Au fil des années, l'équipe grossissant (aujourd'hui nous sommes une vingtaine à travailler à *Ambiance Bois*), ce fonctionnement s'est rodé et d'autres lieux de concertation sont nés. Ainsi l'« équipe construction » (six, sept personnes) se réunit régulièrement pour faire le point sur les chantiers à venir et leur planification. Un autre petit groupe se réunit de son côté pour revoir la présentation de notre stand pour les prochains salons ou faire des propositions quant aux réaménagements des bureaux.

Du coup la réunion hebdomadaire du vendredi matin qui réunit le collectif est de moins en moins consacrée à *Ambiance Bois* et de plus en plus à l'organisation de notre vie quotidienne ou à quelque débat plus général sur lequel nous essayons d'avancer. C'est aussi lors de cette réunion que des éléments « extra-professionnels » sont captés pour pouvoir être intégrés aux plannings des prochaines semaines d'*Ambiance Bois*. Au même titre qu'un rendez-vous avec un client ou une réparation sur une machine, une réunion associative ou des travaux dans la maison sont ainsi pris en compte par l'entreprise. Inversement des événements liés à *Ambiance Bois* s'immiscent régulièrement dans notre quotidien. Recevoir un client le samedi, lui téléphoner le soir après le dîner ou faire un crochet sur la route des vacances pour effectuer une livraison font partie de ces interférences.

On n'investit pas qu'en capital

Mais les choses vont plus loin encore dans le mélange des genres. Nous ne considérons pas *Ambiance Bois* comme une entité qui nous est extérieure : c'est un de nos projets, au même titre qu'un engagement associatif ou un chantier dans nos logements. Aussi le temps qui lui est consacré et l'énergie que nous y dépensons ne sont-ils pas comptabilisés comme si nous n'en étions que les salariés. Nous atten-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

dons de l'entreprise plus qu'un simple revenu et si sa pérennité doit passer par des rémunérations plus faibles, la question est tranchée sans problème de conscience et sans hésitations. Le cas le plus net a été vécu à la fin de l'année 1991. L'entreprise était toute jeune et cherchait encore son équilibre lorsqu'un de nos clients réguliers, victime de divers impayés, déposait son bilan en nous laissant une ardoise de quelque 150 000 F (23 000 €). Le coup était rude. Nous commençons tant bien que mal à surnager lorsque cette péripétie nous remit brusquement la tête sous l'eau. Pour sortir de cette mauvaise passe, nous décidions de suspendre le versement de nos salaires pendant trois mois et de mettre le paquet sur l'amélioration du processus de production. Cette mesure aurait été impossible, bien sûr, hors notre fonctionnement collectif. Car quatre salaires en moins ne veulent pas dire absence de revenus ! Il y avait encore ceux d'Anne et Catherine ; il y avait les économies que permet notre mode de vie (une seule facture de gaz, d'eau, d'électricité, de téléphone ; une seule taxe d'habitation, une seule assurance pour la maison ; etc.) et donc la réserve d'épargne que les périodes plus fastes avaient générée. Comme certains d'entre nous avaient autrefois préparé le lancement de l'entreprise sans ramener d'argent, nous jouissons une fois de plus ce scénario.

De la même façon nos salaires servent régulièrement de matelas de trésorerie à l'entreprise : nous attendons le temps qu'il faut pour encaisser les chèques qui sont pourtant toujours faits dans les délais. En économisant ainsi quelques pourcentages de découvert bancaire, nous ne faisons que diminuer des charges que de toute façon nous aurions dû supporter en dégageant, par notre travail, un surplus de marge qui aurait fini chez notre banquier. Après tout si cette marge reste dans l'entreprise n'est-ce pas mieux ?

Toujours sur le même registre, il a fallu attendre sept ans pour que l'intégralité du travail puisse être rémunérée. Notre *investissement horaire* dans l'entreprise a longtemps été supérieur à ce que mentionnaient nos fiches de paie. Cela ne nous est du reste pas propre : combien de petites entreprises où les heures de travail du patron ne sont pas comptées ? Combien de femmes d'artisans ou de commerçants (et je ne parle pas des compagnes

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

d'agriculteurs) qui font la comptabilité de l'atelier ou du magasin sans autre contrepartie que de contribuer à faire tourner la boutique ? Combien de professions où les salariés travaillent plus sans répercussions sur leur paie – pensons aux routiers qui l'ont clairement exprimé ces dernières années, aux cadres qui ne s'en satisfont pas vraiment⁶⁴ ? De combien d'heures supplémentaires non rémunérées l'économie française ne vit-elle pas ainsi ?

Sur les premières années d'*Ambiance Bois* c'est, selon les périodes, de 20 à 40 % du travail qui n'étaient pas payés⁶⁵. Mais ce chiffre qu'on pourrait lire comme l'injuste pénalisation de salariés pressurés – ce qui ne serait pas faux dans un autre cadre –, n'a pour nous été rien d'autre que la poursuite d'un *investissement* qui a commencé lorsque nous menions nos études préalables à la création de la SAPO et qui a continué lorsque nous avons mis de l'argent dans le capital. Un investissement que nous pourrions renouveler et que nous renouvellerons sans aucun doute lorsque nous développerons autour de l'entreprise de nouvelles ramifications. *Ambiance Bois* est une entreprise et à ce titre elle doit rémunérer les gens qui y travaillent. Certes. Mais *Ambiance Bois* est aussi un projet dont l'objectif dépasse celui de générer de l'argent. À ce titre nous pouvons aussi nous y *investir* autrement qu'en y marchandant notre force de travail.

64. *Le Monde* du 10 octobre 1996 : « Les cadres travaillent trop » : « La moitié des cadres travaillent plus de 46 heures par semaine et cette durée tend à augmenter. Or, contrairement à une idée reçue, cette situation est souvent illégale. »

65. Nous avons toujours été très pointilleux à *Ambiance Bois* sur la notation des heures de travail et ce à quoi elles sont consacrées. Cela uniquement dans un souci de gestion analytique de l'entreprise. Ainsi à la fin de chaque journée, chacun remplit une fiche qui comprend 25 items correspondant aux différentes tâches qu'on peut effectuer : tâches de production (y compris les pannes), de commercialisation, d'administration, d'entretien, etc. Sont comprises parmi elles tous les temps de réunion et les pauses ainsi que les activités de formation de uns par les autres. C'est donc en comptabilisant *tout* ce qui se fait pour *Ambiance Bois*, y compris en dehors des heures officielles de travail, que nous arrivons à ces chiffres.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Thé ou café ?

La réunion du vendredi n'est pas le seul lieu de concertation collective. Chaque jour il y a le rendez-vous de la pause. À 10 heures, toutes les machines s'arrêtent, on quitte les ateliers ou les bureaux et on se retrouve tous autour de la cafetière. Ce moment dure une demi-heure, autant dire qu'il ne s'agit pas seulement d'avaler vite fait un petit noir bien chaud. Mesuré en temps de travail, il ne représente pas moins d'un demi-emploi pour l'entreprise. On sort les petits gâteaux, on échange quelques plaisanteries et les nouvelles fraîches du village ou de l'actualité. Le sociologue des organisations qui observerait la scène parlerait peut-être de circulation non formalisée de l'information... Il n'aurait pas tort. La pause est devenue le lieu où sont diffusées toutes sortes de renseignements qui touchent mieux leur but que sur un panneau d'affichage, d'autant que ce qui s'y échange ne vient pas d'un unique informateur, mais à peu près de tout un chacun. Celui qui répondait ce matin au téléphone s'enquiert de la commande du client qui passera cet après-midi ; Marc fait le compte rendu rapide d'une réunion ; Catherine court après les retardataires qui n'ont pas rempli leur grille horaire. C'est là aussi que se règlent différents problèmes très concrets et urgents, qu'on fait le point sur le suivi du planning, que ce dernier est éventuellement modifié, corrigé, rééchelonné en fonction d'une panne, d'une commande pressante ou de tout contretemps. C'est là encore que se précisent les ordres du jour des futurs vendredis matin : « Il faut qu'on prenne le temps de discuter de cela. » Ce rendez-vous journalier, où parfois rien de très important n'est communiqué, est néanmoins nécessaire. On sait qu'on a toujours ce moment-là pour dire quelque chose à tout le monde, pour soulever une question sans la faire attendre jusqu'au vendredi. Combien de fois tel ou tel petit fait n'a-t-il pas suscité cette conclusion (provisoire) : « On en parlera demain à la pause. »

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

Partager le travail

Reprenant dans notre document intentionnel de 1988 un de nos plus vieux leitmotiv nous écrivions en ce qui concerne la répartition des travaux et des responsabilités au sein de l'entreprise : « Objectif : partager au maximum les tâches » que nous recensions en imaginant deux modalités de « partage » différentes :

La première rassemblait « toutes les tâches de production qui pourront être réalisées par tout le monde » et qui « devront obligatoirement être prises en charge de manière rotative par chacun ». À ce premier mode de répartition du travail étaient également rattachées les tâches d'entretien et de réglage liées à la production, ainsi que le secrétariat, la facturation, l'administration et un certain nombre de tâches comptables que nous décréitions « tournantes » et « devant être prises en charge par chacun ». En gros c'était la rotation sur la plupart des postes.

La seconde modalité était la gestion par « binômes » : « Deux personnes minimum qui devront maîtriser à terme, aussi bien l'une que l'autre, la tâche qui les réunit. » Étaient concernés la comptabilité, l'achat des bois et la commercialisation, encore que nous envisagions plusieurs binômes sur ce dernier secteur en fonction des différentes clientèles (un binôme pour les artisans, un autre pour les revendeurs). Dans la même catégorie se trouvait la surveillance technique de l'outil de production confiée à un... trinôme.

Lubie de départ ? Oui et non.

Oui, car certaines tâches imaginées « tournantes » se sont bien vite avérées moins interchangeable que cela. Oui, car il y avait dans cette option très égalitaire un côté systématique qui oubliait de prendre en compte les compétences et les goûts individuels, les talents des uns et les faiblesses des autres, et inversement !

Mais d'un autre côté : non ! La plupart des tâches de production (sciage et moulurage) ont vu défiler – et les voient toujours – toutes nos bobines. Mieux : certaines responsabilités – ou parties d'entre elles – ont largement débordé les binômes initiaux. C'est le cas, on

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

l'a signalé, de la commercialisation et du contact avec le client. Nous écrivions en 1984 : « Serions-nous crédibles si un industriel de la seconde transformation acheteur de nos sciages [nous étions encore sur le projet de scierie uniquement] voyait chaque mois une tête différente venir lui proposer nos produits ? » Certainement avons-nous raison, mais cela n'empêchait pas qu'à clients différents puissent correspondre vendeurs différents. La mutation de notre clientèle (de plus en plus de particuliers et de moins en moins de professionnels) a du reste facilité cette évolution. La commercialisation avec ses multiples facettes (répondre au téléphone, renseigner un client, prendre une commande, établir un devis, tenir un stand sur un salon, vendre sur place à l'usine...) n'est nullement l'apanage d'un quelconque binôme, mais ventilée sur chacun d'entre nous – ce qui n'empêche pas que certains soient plus souvent que d'autres sur ce type d'activités. Si rotation il peut y avoir, elle est plus fine, plus souple et moins systématique que nous ne l'avions envisagée.

Les travaux de production, dont un bon nombre correspondent à des tâches de manœuvre (empiler des planches/les dépiler pour les enfourner dans une machine/emballer...), sont eux assez systématiquement partagés. Ils nécessitent des compétences qui peuvent s'acquérir vite et que tout le monde à *Ambiance Bois* maîtrise.

À côté de cela, certains postes de travail requièrent un savoir-faire qui ne peut s'acquérir en une journée. Par exemple sur notre chaîne de production : la conduite du châssis alternatif, des chariots élévateurs, de la déligneuse ou le tri qualité des produits. Ils n'en demeurent pas moins transmissibles et sur les membres de l'équipe actuelle ils ont été appris par suffisamment de monde pour ne pas retomber toujours sur les mêmes.

D'autres compétences sont moins partagées : la maintenance de certaines machines, la mécanique, l'affûtage des scies, la menuiserie, la charpente, de même qu'au bureau la comptabilité, l'établissement de devis de construction ou certaines tâches administratives. Rares cependant sont celles qui ne sont vraiment maîtrisées que par une seule personne.

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

Si nous ne revendiquons plus la rotation systématique sur les postes de travail, nous demeurons attachés à ce qu'on pourrait appeler nos « quatre vérités » en la matière. Quatre objectifs plutôt, car certains souffrent toujours quelques exceptions.

Premièrement, tout le monde prend sa part des tâches de production répétitives, en général plutôt fatigantes physiquement et guère intéressantes en soi.

Deuxièmement, chacun acquiert plusieurs compétences différentes, qu'il ne sera pas forcément seul à maîtriser, mais qu'il dominera suffisamment pour pouvoir assumer un poste assez spécialisé.

Troisièmement, les spécialités ne sont pas attribuées ad vitam aeternam. On apprend de nouvelles choses, on cumule des savoirs et même si on ne les utilise plus un temps, on peut réintervenir ponctuellement sur tel ou tel secteur qu'on a déjà pratiqué. De la même façon il n'y a pas de chasses gardées et chacun peut, s'il le souhaite, apprendre un nouveau « métier », même très éloigné de ses compétences de départ.

Quatrièmement, chacun doit avoir un pied dans les ateliers et un pied dans les bureaux. L'atelier est le lieu où s'exécutent des commandes et le bureau celui où elles se prennent (notez bien le vocabulaire !) L'atelier est donc l'endroit où les décisions prises au bureau arrivent pour être réalisées. Faire que chacun intervienne dans ces deux lieux, c'est une part de la solution que nous avons trouvée pour ne plus séparer les tâches d'exécution des tâches de décision. C'est aussi le moyen d'avoir une vision plus globale de l'entreprise, de mieux en comprendre les mécanismes, d'avoir plus d'informations et de disposer de visions complémentaires de la même réalité pour pouvoir participer pleinement aux prises de décision. D'une certaine manière la gestion collective exige cette double appartenance. Concrètement on fait la comptabilité et on conduit le châssis alternatif ; on fait la gestion des commandes et on empile les planches en sortie de délignage ; on achète les bois et on intervient sur les chantiers ; on fait de

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

la menuiserie et on suit la trésorerie ; on fait les livraisons avec le camion et on fait le planning de production ; etc.

Qui plus est, la plupart de ces occupations nécessitent d'être en contact avec d'autres membres de l'équipe. Ce système oblige l'information à circuler entre de nombreuses personnes et a un effet décentralisateur évident. Vu sous cet angle on pourrait décrire l'entreprise autant comme une coopérative d'ouvriers que comme un staff de cadres... Ce qui serait vrai à la différence près que ce sont les mêmes personnes qui constituent l'une comme l'autre. Ici, l'État-major et la main-d'œuvre ne font qu'un.

Nous sommes tous des agents d'usinage du bois

Alors quand il a fallu définir sur la première fiche de paie la « profession exercée », on peut imaginer notre perplexité... Sur proposition d'un technicien de l'ANPE locale, on adopta provisoirement « agent d'usinage du bois ». De provisoire cette titulature devint définitive et c'est toujours elle qui est en vigueur sur nos bulletins de salaire. Ça ne veut rien dire et ça veut tout dire ; ça ne correspond à rien en termes d'activité professionnelle mais ça correspond à l'impossibilité que nous aurions de spécifier vraiment notre métier ! Suis-je plutôt chauffeur routier ? Ça n'occupe guère plus de 20 % de mon temps à *Ambiance Bois* ! Scieur ? Je ne scie pas et occupe généralement en sortie de sciage un poste de manutention. Et lorsque je charge un séchoir ne suis-je pas cariste ? Et pourquoi ne serais-je pas « entrepreneur » ? Parce que je ne suis pas « chef d'entreprise » ? Je pourrais tout autant revendiquer une fonction de cadre pour les heures où j'établis le planning ou celles que je passe en réunion le vendredi matin. Mais ne suis-je pas tout autant secrétaire lorsque c'est mon jour d'ouvrir le courrier, de l'enregistrer, de le distribuer et de faire les envois de documentation ? Je pourrais poursuivre la liste (commercial ? chargé de relations publiques ? ouvrier spécialisé ? livreur ?) et faire le même petit jeu pour chacun

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

d'entre nous. La conclusion serait toujours la même : nous ne sommes rien ou nous sommes beaucoup trop de choses pour la seule case qu'on nous demande de remplir.

La convention collective du « travail mécanique du bois » qui nous est appliquée réclamerait en théorie que nous soyons beaucoup plus précis. Pour elle « agent d'usinage du bois » ne veut strictement rien dire et ne correspond à aucune de ses normes. Soit. Mais la vérité est que l'activité de chacun d'entre nous ne correspond, elle non plus, à aucune norme ! Alors nous sommes tous « agents d'usinage du bois », ce qui au moins a le mérite de définir à peu près ce que nous sommes effectivement tous un jour ou l'autre : des ouvriers chargés de production dans une unité de transformation du bois.

Soyons précis : il y en a tout de même un qui n'est pas agent d'usinage du bois, du moins officiellement. C'est Marc. Marc est Président-Directeur Général. Il en fallait un, puisque notre statut de société anonyme l'impose, ce fut lui. Le choix fut rapide et ne posa aucun problème. D'une part parce que nous savions son caractère purement formel, d'autre part parce qu'il valait mieux nommer à ce poste quelqu'un qui ait à peu près le profil de l'emploi. Or Marc avait sur nous tous au moins deux avantages de poids : il pouvait afficher une maîtrise de droit des affaires et il dominait mieux que chacun de nous les mécanismes comptables et administratifs d'une entreprise, domaines qui l'intéressent et qu'il a pris en charge à *Ambiance Bois*. Accessoirement, des créateurs initiaux il était le seul à ne pas être trop barbu-chevelu... Bref, il s'est sacrifié. Mais à l'intérieur de l'équipe ce n'est pas son titre qui lui donne le moindre pouvoir, la moindre prééminence. Nos statuts stipulent du reste que le P-DG n'a pas de voix prépondérante en cas de vote au conseil d'administration – mode décisionnel par ailleurs inconnu de nos réunions... La part de pouvoir dont il dispose tient, comme pour chacun de nous, aux responsabilités qu'il assume et à sa qualité de membre de l'équipe de travail. Ce qui parfois nous fait flirter avec la gaffe...

Un nouveau préfet vient d'être nommé en Creuse. Le brave homme fait la tournée de ses terres à la rencontre ici des élus incontournables, là d'un aménagement touristique en pointe, d'une initiative écono-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

mique innovante, etc. La visite arrive à *Ambiance Bois* pour jeudi après-midi. Elle est notée dans le planning et en fonction des occupations des uns et des autres, c'est Olivier qui, parmi nos meilleurs « guides », se trouvera disponible pour Monsieur le Préfet. Jeudi au déjeuner, la judicieuse idée selon laquelle le digne représentant de l'État se trouvera peut-être offensé de n'être pas reçu par le P-DG – qui pourtant sera là, tout près, à gratter dans un bureau – nous effleure l'esprit... Mais bien sûr, pourquoi donc n'y avons-nous pas pensé plus tôt, c'est comme si vous alliez chez le médecin et que c'est la femme de ménage qui vous auscultait ! Nous chamboulons vite fait le planning de l'après-midi... Marc fera la visite, le préfet ne sera pas froissé et tout sera pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Salaire de labeur

Ambiance Bois est donc une affaire qui tourne. Des dividendes ont même été distribués pour la première fois en 1997. Certes pas de gros bénéfices, de mirifiques profits, mais un compte de résultat et un bilan tout à fait honorables dont notre banquier peut se féliciter. Au passage signalons que nous essayons d'avoir le moins possible recours à lui. Ainsi notre trésorerie est soutenue par des comptes d'associés plutôt que par des crédits à court terme. Nos actionnaires mettent à notre disposition de l'argent qui leur rapporte un peu plus qu'un compte d'épargne tout en nous évitant de rémunérer plus cher un établissement bancaire. Les boursicoteurs qui liront ces lignes riront peut-être... Mais ce serait logique : ce n'est pas le même monde que nous voulons construire... La preuve en sera donnée par nos réflexions quant à la rémunération salariale. Nous avons dit « salaires égaux ». Soit, mais des salaires de combien ? Retour à nos réflexions initiales. Nous sommes en 1988 lorsque nous écrivons :

« L'objectif est d'arriver à un niveau de salaire permettant de pouvoir vivre correctement dans le milieu dans lequel nous sommes installés. Toute la difficulté bien sûr, est de définir ce niveau de vie *correct*. »

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

Nous partions pour cela de quatre angles très différents mais qui nous paraissaient très complémentaires, et toujours d'actualité surtout pour les deux premiers qui sont bien plus généraux que les deux derniers :

« a. La première analyse (...) est qu'il y a des niveaux de salaires indécents. Indécents car ridiculement bas ; indécents car beaucoup trop élevés. Mais entre les 2 000 F (300 €) du RMI et les 160 000 F (24 000 €) de Christine Ockrent, la marge est encore grande⁶⁶ !

b. Une seconde démarche est le constat qu'autour de nous (en France, mais surtout ailleurs sur la planète, dans le tiers-monde) une partie importante de la population a un niveau de vie très bas et pour beaucoup très largement insuffisant. Conscients que la solution du « rattrapage par le haut » (offrir à toute l'humanité le salaire de l'Occidental favorisé) est irréalisable et ne correspond du reste pas à nos objectifs, la seule solution réaliste pour tendre vers plus de justice, est la répartition plus égalitaire qui consiste à baisser le niveau de vie des plus favorisés pour compenser les disparités mondiales (on partage le gâteau en parts plus égales, et donc plus petites pour les gros mangeurs). Notre niveau de salaire ne cherchera donc pas à dépasser un certain seuil.

c. Une autre approche est celle de la comparaison avec le niveau de salaire des ouvriers des entreprises de transformation du bois en Limousin qui tourne autour du SMIC.

d. Une dernière approche consiste à aborder la question par rapport à nos objectifs de pluriactivité (et donc de temps partiel). Se verser un salaire horaire suffisant pour avoir la possibilité de vivre en ne travaillant qu'à mi-temps. »

66. À l'époque les salaires des présentateurs de la télévision défrayaient la chronique, mais beaucoup d'autres noms pourraient remplacer ici celui de cette journaliste...

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

En fait, mais finalement guère en contradiction avec ces quatre approches sauf peut-être la dernière, notre rémunération a toujours été à peine supérieure au SMIC (longtemps autour de 5 % de plus, aujourd'hui autour de 14 %). Nous ne sommes pas allés au-delà pour des raisons d'ordre économique tant que l'entreprise n'avait pas atteint son point mort, mais souhaitions-nous vraiment aller beaucoup plus loin ? Il est vrai que, là encore, notre mode de vie interfère grandement et que notre réponse est tributaire de la réalité du collectif. Parce que nous mettons en commun nos revenus, notre niveau de vie n'est pas proportionnel à ce que laisserait croire notre fiche de paie individuelle.

Néanmoins la question est de celle qui chagrine beaucoup nos interlocuteurs :

« C'est formidable de travailler ensemble, de gérer collectivement, de partager les tâches pénibles, etc. Mais tout de même, vous ne vous payez pas très cher... »

De fait, les salaires à *Ambiance Bois* sont inférieurs d'environ 20 % au salaire moyen national d'un ouvrier. Ce qui nous place, si l'on nous compare à l'ensemble des salariés français, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, entre le premier et le second décile. Cela signifie qu'environ 15 % des salariés français ont des salaires inférieurs aux nôtres et 85 % des salaires supérieurs. Ceci dit pour information. Car l'exercice de la comparaison institue presque de facto, par le seul fait qu'il existe des salaires supérieurs, une échelle de valeur qui légitimerait le rattrapage de ce qui apparaît sans discussion comme un retard ou un handicap. Logique qu'on retrouve dans d'autres contextes lorsqu'il s'agit de sortir le tiers-monde de la pauvreté... Mais le scandale est-il dans la pauvreté ou dans la richesse ?

Lors d'un débat public au cours duquel nous abordions la question des rémunérations à *Ambiance Bois*, un intervenant a répondu pour nous à l'une de ces interrogations un peu déçues sur notre piètre niveau de salaire :

« Ils sont smicards, mais ils vivent comme des rois ! »

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

Au-delà de la provocation, cette réaction visait juste. Elle replaçait la question du revenu dans le bon sens : À quoi sert un salaire ? À se positionner sur une échelle sociale ? Ou à satisfaire des besoins pas forcément infinis ?

De son côté, lors d'une de nos assemblées générales consacrée à ce sujet, un de nos actionnaires constatait :

« La grande majorité des gens, riches ou pauvres, sont insatisfaits de leurs revenus actuels, mais ils seraient très heureux avec 10 % de plus. C'est la théorie des besoins, bien sûr illimités. »

À ce rythme-là, on n'en a jamais fini...

Un autre actionnaire se demandait :

« On ne peut pas imaginer que le mode de vie américain s'étende à la planète entière, aussi, ce qui est vécu ici, n'est-il pas un prototype de ce que des nécessités planétaires imposeront à terme ? »

On le voit, lorsque nous discutons salaires entre nous ou avec les actionnaires, on n'hésite pas à multiplier les angles d'attaque. Plus concrètement, nous avons, entre tous les salariés de l'entreprise, défini quelques orientations qui nous guident sur cette question, malgré des points de vue différents sur le niveau effectif de salaire que chacun aimerait atteindre. Nous évitons les décisions qui engagent définitivement *Ambiance Bois* sans possibilité de retour en arrière en cas de coup dur (on préférera se verser des primes équivalentes à un treizième mois plutôt que d'augmenter de la même valeur les salaires nominaux). Nous procéderons à des augmentations avec modération, de façon à ce que celles-ci ne nous entraînent pas dans un développement que nous n'avons pas choisi. Nous tirerons partie de notre statut juridique qui permet le versement de dividendes aux travailleurs au même titre qu'aux actionnaires de capital, lorsque nous déciderons d'affecter ainsi les bénéfices. Nous voulons avoir une approche globale de ce qu'apporte l'entreprise et intégrer dans notre réflexion sur les salaires des éléments comme, par exemple, l'adhésion à une mutuelle. Nous pen-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

sons que l'amélioration des conditions de travail ou la diminution de la pénibilité de certaines tâches sont parfois plus importantes que l'augmentation des salaires. Bref, ne jamais parler « salaires » hors contexte comme s'il s'agissait d'un paramètre indépendant.

Emploi du temps

Nous écrivions encore⁶⁷ : « La pluriactivité permet de pouvoir exercer des activités (marchandes ou non marchandes) qui font appel à d'autres facultés que celles exercées dans l'entreprise, et peuvent ainsi contribuer à l'épanouissement de chacun. » D'où l'idée de favoriser le temps partiel à *Ambiance Bois* pour se faire des temps pleins les plus divers et les plus riches possibles. Les hommes naissent et demeurent divers dans leurs aspirations, fertiles de potentialités multiples dans leurs capacités, leurs goûts et leurs qualités. Ils ne sont pas blocs monolithiques exclusivement prédestinés à telle ou telle besogne, à telle ou telle fonction, à telle ou telle « vocation ». Aussi, pourquoi se priver de cette richesse ? Notre réflexion sur le temps partiel, partagé, est directement issue de cette vision des choses. Il ne s'agit pas de « travailler moins » pour donner du travail à plus de gens ; il ne s'agit pas non plus de « libérer » du temps (prisonnier ?) pour « s'éclater » en dehors du « travail » (prison ?). Il s'agit davantage de créer les conditions les plus appropriées pour une vie sociale qui ne soit pas phagocytée par les seules préoccupations de la production. D'où ces temps réguliers consacrés à tel ou tel projet en dehors de l'entreprise, à telle ou telle tâche, que nous pouvons assez facilement caler dans nos emplois du temps parce que ceux-ci, justement, sont globaux, qu'ils sont faits par les personnes mêmes qui les vivront. Lorsque Catherine passe un après-midi à la mairie ; quand je travaillais un ou deux jours par semaine à Télé Millevaches, que Sophie passe la moitié d'une année à suivre

67. Toujours dans le document de décembre 1988 : *Fonctionnement dans l'entreprise*.

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

une formation dans l'animation, que Philippe choisit de rester à la maison pour s'occuper de sa fille, etc. ce ne sont pas là des minutes arrachées à l'entreprise, au « travail », mais le résultat de l'organisation concertée et collective de notre temps. Peut-être cette gestion commune des engagements des uns et des autres est-elle un des gains les plus importants de notre fonctionnement. Elle offre une capacité d'investissement en temps et une latitude dans la façon de planifier sa vie impensables en solitaire.

Ne feignons pas pour autant la douce appropriation du temps sans heurts ni contradictions. En fait, nous sommes comme beaucoup, à toujours courir après lui. Parce que nous sommes gourmands en projets, que nous avons envie de développer mille choses, parce que nous voulons nos vies pleines comme des œufs ! Il y a donc comme partout, comme toujours, des conflits entre ce que l'on voudrait faire, ce que l'on peut faire et ce que l'on doit faire. Comme tout le monde on fait des compromis, des impasses, tout simplement des choix, qui ne sont du reste pas forcément toujours les plus judicieux. Notre marge de manœuvre nous permet cependant de pouvoir répondre à davantage de sollicitations et de partager ensemble les dividendes des actions de chacun.

Travailler autrement, c'est vivre autrement

Lorsque à vingt ans nous imaginions nos vies et construisions nos projets, nous n'avons pas réfléchi de manière sectorielle et cloisonnée. Nous étions, nous sommes des individus et nous ne pouvions pas nous découper en rondelles pour statuer de la façon dont chacune serait consommée. Le « travail » ne pouvait donc être un bloc indépendant, vécu dans un lieu spécifique, avec son cadrage horaire systématique et sa réglementation particulière. Nous voulions au contraire le noyer dans l'ensemble de nos activités, l'agréger à nos engagements, à nos préoccupations, à nos utopies. Nous refusions de le vivre comme une contrainte extérieure et d'abandonner sur ce chapitre le pouvoir que chacun peut avoir sur les autres aspects de sa vie.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Pourquoi, en effet, le travail devrait-il être géré comme un à-part qui ne vous appartiendrait plus ? Alors qu'on élit ses représentants politiques ; qu'on choisit les hommes et les femmes avec lesquels on vit, fait du sport ou part en vacances ; qu'on décide librement du parti dans lequel on milite, de sa religion et de ses loisirs, voilà qu'il y aurait un « domaine réservé » où ces prérogatives ne seraient plus de mise. Alors qu'elles paraissent aller de soi partout ailleurs, pourquoi serait-on contraint de les admettre illégitimes dès que serait franchie la porte de l'entreprise ?

Là, il y aurait une hiérarchie sur laquelle on n'aurait pas de prise, des supérieurs qui diraient dans quelle direction est orienté le travail de chacun, des règles qui pourraient changer sans que l'on puisse véritablement agir sur elles... Comme le dit très crûment la responsable d'un cabinet de recrutement international de San Francisco : « Votre carrière vous appartient, le travail, lui, appartient à l'entreprise. C'est elle qui vous le donne, vous le retire ou le modifie. Votre travail ne vous appartiendra jamais⁶⁸. »

Et nous, justement, ce que nous voulons, c'est que le travail nous appartienne.

L'autogestion, ce pourrait être cela : se réapproprier le travail et réintroduire sur le lieu de la production des règles de fonctionnement qui ailleurs nous semblent, non seulement aller de soi, mais fondamentales : *liberté* de choix, *égalité* des citoyens, *fraternité* et solidarité...

Ce difficile pari restera impossible si nous ne changeons pas les règles du jeu, si nous nous obstinons à croire qu'on pourra vivre le travail différemment tant que la suprématie du marché et du profit

68. Eunice Azzani, dans le film de Bernard Lalanne et Alain Wieder : *La Révolution du travail*, diffusé sur Canal + le 11 novembre 1996.

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

continuera d'imposer leurs logiques aux politiques économiques des gouvernements, aux stratégies des entreprises et à nos esprits acculturés par deux siècles d'idéologie mercantiliste. C'est donc le moteur même de la machine économique qu'il faut débrayer – sauf à se contenter de quelques gadgets optionnels qui nous donneraient l'illusion que le développement et la croissance bénéficient finalement à tous et à chacun.

Cette remise en cause commence dès que le travail n'est plus envisagé seulement comme producteur de richesses et qu'il n'est plus légitimé par sa capacité à générer de plus en plus de biens.

Elle se poursuit par sa réintégration modeste dans l'ensemble de nos activités comme un volet parmi d'autres, ce que divers auteurs ont appelé son « ré-enchâssement » ou son « ré-encastrement » dans le social.

Elle se termine avec les conclusions qui découlent logiquement de ce mouvement : la course après des richesses matérielles de plus en plus nombreuses est un tourbillon sans issue ; la religion des besoins illimités est une folie ; la souveraineté de l'économie n'induit rien d'autre que la terrible réduction qui ne fait de l'homme qu'un consommateur, qui ne lui propose, pour donner un sens à sa vie, que la triste aspiration marchande : « J'achète, donc je suis ». Être libre c'est pouvoir acheter ce que je veux, quand je veux, si je veux ! Anecdotiquement, c'est du reste sur ce chapitre-là que nous sont adressées les questions inquiètes que suscite parfois notre mode de vie : « Et si je veux m'acheter un super-pantalon en cuir à 1 000 balles ? » ; « Et si j'ai envie de m'acheter un bouquin hyper-cher qui n'intéresse que moi ? » ; « Et si je veux partir faire un grand voyage en Afrique ? »

Et si, et si...

Si nous voulons ré-enchâsser le travail dans nos vies, si nous sentons que le bonheur n'est pas forcément au bout de la frénétique spirale « travail-richesses-besoins », si nous décidons de nous évader du diktat de la consommation, notre expérience peu à peu nous conduit à percevoir, à découvrir et à admettre que travailler autrement sans vivre autrement relève de l'illusion.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Car, si nous pouvons du jour au lendemain, extraire quelqu'un de l'entreprise pour lui permettre de s'occuper de ses enfants ou de finir les plans de notre future maison, c'est que notre planning hebdomadaire n'est pas que de travail.

Car, si nous pouvons décider de nous octroyer de « maigres » rémunérations de smicards, c'est que notre organisation mutualiste permet d'avoir avec un faible revenu un très honorable niveau de vie, et cela sans sacrifice ni exceptionnelle grandeur d'âme !

Car, si nous pouvons consacrer une matinée entière chaque semaine à nous informer, discuter et décider collectivement de la vie de l'entreprise, c'est que ce temps-là *is not money*.

Car, si nous avons un fonctionnement démocratique où les décisions se prennent à l'unanimité et que, tous, nous avons accès aux informations qui permettent de les prendre, c'est que les chemins qui y conduisent ne sont pas seulement balisés dans un circuit professionnel. Que les repas partagés, les échanges informels à deux, à trois ou à tous, sont d'excellentes étapes pour arriver à des résolutions mûries, réfléchies et partagées.

Car, si nous pouvons échapper à la stricte et réductrice condition de salarié, c'est que nous sommes copropriétaires de l'entreprise. L'adhésion à l'équipe ouvre la porte à la propriété de l'outil de production, même si le nouveau venu n'apporte rien d'autre que sa force de travail. Et dans le collectif de vie, une simple et formelle réattribution des actions détenues par tous suffit pour faire de chacun un actionnaire.

Car, si nous pouvons ensemble nous engager dans une telle aventure, c'est que nous en tenons, tous, les tenants et aboutissants, jusque dans notre vie quotidienne.

(Et tout cela – pour les curieux insatisfaits –, sans s'interdire l'achat d'un pantalon en cuir, de ce bouquin qui n'intéresse que moi ou un grand voyage en Afrique – ou ailleurs !).

Travailler autrement, vivre autrement... À mélanger les deux, à gommer les frontières, à refuser la dissociation entre la vie et le travail, nous arrivons assez naturellement à ne plus établir de liens

Comment on devient « agent d'usage du bois »

directs, automatiques et « logiques » entre le travail et ce à quoi il est traditionnellement attaché : un salaire.

Le résultat de nos efforts, le sens de nos engagements « professionnels » n'est plus dans le revenu qu'on en tire, mais dans le lien qui s'établit entre notre volonté et nos réalisations. Nous sommes attachés, non à l'évolution du chiffre qui s'inscrit sur notre fiche de paie, mais bien plutôt à l'évolution de nos entreprises (au sens large) : comment avancent nos projets ? Comment nos idées s'inscrivent-elles en actions ? Comment se traduisent dans le réel les plans de nos cervelles-architectes ?

Pendant tout le temps où *Ambiance Bois* a réclamé de notre part un investissement en temps supérieur à celui qui pouvait être rémunéré, il n'y eut pas une seule assemblée générale où un actionnaire ne proposât le vœu suivant : que le jour où l'entreprise pourrait rémunérer le travail qui s'y fait, elle opère un « rattrapage » pour compenser les années maigres où le travail n'avait pas été payé intégralement. Pourtant, ce jour venu, nous ne mîmes pas en œuvre le « rattrapage » en question. Toucher les heures non payées d'autrefois n'avait pas de sens pour nous.

Pendant tout ce temps, nous avons largement subvenu à nos besoins tout en épargnant pour concrétiser demain de nouvelles idées. Qu'aurait signifié alors « rattraper » des salaires non versés ? Nous aurions succombé à la logique de l'accumulation (amasser de l'argent pour amasser de l'argent), cherchant à avoir plus que ce dont nous avons eu besoin jusqu'alors. Nous aurions en fait adopté la convention qui veut qu'un travail non rémunéré soit un vol et que le récupérer par le biais d'une somme d'argent ne soit que justice. Mais on ne nous a jamais volé notre travail : c'est nous qui avons choisi de l'affecter là plutôt qu'ailleurs.

Travailler pour « gagner sa vie » n'a pas de sens pour nous. C'est pourquoi nous avons déconnecté le travail du revenu. Que l'un d'entre nous ait une activité non rémunérée ne l'empêchera pas de disposer du même revenu que ceux qui sont payés, puisque tous les revenus sont mis en commun. Non pour être redistribués individuellement. Ils demeurent bien

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

commun dans lequel chacun puisera en fonction de ses besoins. Que tel ou tel d'entre nous soit payé un peu plus ou un peu moins, cela ne change rien à l'engagement qui est le sien dans l'entreprise. Ce dernier est géré de manière tout à fait indépendante. Il est redéfini chaque année sans qu'interfère dans la décision une quelconque question d'argent, puisque le salaire individuellement perçu par l'individu ne dit rien sur son revenu réel, qui est le fruit de la réunion des salaires de tous. Travailler est une chose. Avoir un revenu en est une autre. Déconnecter travail et salaire, c'est redonner au premier ce que le second lui avait subtilisé : un sens.

Car au final que nous importe que nous travaillions ou pas, que nous soyons rémunérés ou pas ? Ce qui importe, c'est le sens de ce que nous faisons : si nous y trouvons du plaisir, de l'intérêt, de la cohérence. Si nous avons l'impression d'en être acteurs et non objets. Si nous pouvons y imprimer nos désirs et nos espoirs. Si nous maîtrisons ce que nous faisons et non l'inverse. Si nous créons, si nous inventons. Dès lors travailler autrement ce pourrait être déjà : oublier le « travail ». Avoir si bien réussi à le mêler aux autres aspects de nos vies, qu'il n'est plus le compartiment économique d'une vie saucissonnée en tranches, où les meilleures (les vacances, les loisirs...) viendraient compenser les moins bonnes (le boulot, le métro...). Avoir pu le mettre au service de nos volontés et de nos utopies, l'avoir dominé comme un moyen au service d'un projet.

Du coup le problème « crucial » du chômage nous paraît lointain, si lointain. On en arriverait presque à se demander ce qu'il vient faire dans une réflexion sur le travail et quel rapport il peut bien entretenir avec.

« Le contraire du chômage n'est pas le travail. Le travail n'est le contraire de rien. C'est une richesse en soi, même quand il n'est pas rétribué. C'est un bonheur. Quelque chose que l'homme fait pour lui, même si c'est un autre qui en tire profit. Il ne faut pas confondre travail et emploi. Les emplois sont rares. Le travail est partout où l'homme s'accomplit, réalise,

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

bâtit, laisse une trace. Il ne faut pas élire des gens qui disent qu'ils vont créer de l'emploi. Ce sont des menteurs. Il faut réhabiliter le travail, le sortir de ses horaires, de sa tyrannique équation : production, rétribution, consommation. Il faut le sortir du salariat. Et on gagnera sa vie comment ? Je n'en sais rien. On ne la gagnera pas. On la vivra⁶⁹. »

En agissant comme les auto-organiseurs de nos vies, maîtrisant à la fois ce qui relève de la vie économique, de la vie sociale, de la vie privée, etc. sans dissocier les unes des autres, nous profitons de la synergie ainsi créée pour être davantage maîtres de nos choix et nous rendre un peu moins tributaires de la « tyrannique équation » et de ses contraintes. Les subvertir en partie.

Sortir de l'économique

À la lecture de ces lignes, *Ambiance Bois* n'apparaît-elle pas, pour reprendre la terminologie du colloque de 1981 de la revue *Autrement*, comme un « autre modèle d'entreprise » ? Cette formule, simple et pratique, a pourtant deux inconvénients majeurs. Elle impose la notion de « modèle »... ce que nous ne voulons sûrement pas être ! Ensuite elle force *Ambiance Bois* à n'être qu'une *entreprise*, notion bien réductrice des aspirations que nous y avons mises. Une telle expression renvoie l'expérience au stade de la micro-économie, alors que nous croyons qu'on peut déchiffrer derrière elle, les linéaments d'une vision plus globale d'un monde possible, ou inévitable. Que nous sommes juste un peu en avance sur des remises en cause qui ne manqueront pas de se réaliser, qui déjà s'ébauchent dans certains discours, que, d'une manière ou d'une autre, on sera obligé d'adopter si on ne veut pas les subir.

69. Pierre Foglia, dans le quotidien québécois *La Presse* du 10 juin 1995. Cité dans *Silence*, n° 216, avril 1997, p. 14.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

L'entreprise, lieu de la production, a été l'angle privilégié par lequel nous avons commencé à développer nos projets. Nous avons pris les choses par ce bout dans la mesure où le travail et l'économie occupent aujourd'hui une place déterminante dans nos vies individuelles et sociales. Et même si c'est pour les remettre à une place plus juste que nous militons aujourd'hui, il était logique de s'attaquer dès le début au morceau le plus coriace, celui sur lequel se focalisait une bonne part de nos aspirations à « vivre autrement ».

Lorsque nous avons débuté, notre propos n'était pas de faire une « petite entreprise sympa » où les gens travailleraient dans de bonnes conditions, une ambiance conviviale et une grande liberté individuelle. Pas seulement du moins. Pas principalement surtout. Il s'agissait dans nos esprits ambitieux de vivre d'une autre manière, non seulement le travail, mais l'économie, et en le vivant, de les changer l'un et l'autre, de les transmuter.

Au bout de quelques années de fonctionnement, ce double niveau de transformation sur lequel nous voulions agir nous sembla inaccessible. La « loi du marché » et les « règles de l'économie » étaient d'airain, elles nous modèleraient avant même que nous ayons pu démontrer quoi que ce soit. La tentation exista de ne croire possible que le changement au sein de l'entreprise, bref à défaut de pouvoir agir au-delà, se replier sur le microcosme de l'usine pour qu'au moins à ce niveau nous changions les habitudes que nous refusions. Mais cette retraite n'avait rien de stratégique, c'était une défaite. Si nous pouvions nous aménager un lieu de travail humain et démocratique, s'offrir en quelque sorte du cocooning interne, nous ne changerions pas l'économie... Or le bonheur dans l'entreprise n'était pas notre recherche. Et que serait du reste ce « bonheur », ce fonctionnement idéal et un rien égoïste si, au-delà des murs de l'usine, régnaient les préceptes triomphants que nous disions vouloir combattre ?

Peut-être étions-nous trop empreints de la vision dominante des choses qui veut que l'économie prime tout, explique tout, régente

Comment on devient « agent d'usinage du bois »

tout. Sans doute avons-nous, nous aussi, intégré ce credo accepté à droite comme à gauche et cherché par conséquent à aménager les choses, les rendre plus humaines, plus justes, plus vivables... sans pour autant se dire que c'est en fait cette vision même qu'il faut remettre en cause si l'on veut vraiment changer le monde. Refuser l'impérialisme de la production, ne pas soumettre nos vies à la « création de richesses », bref, sortir de l'économique.

Cette pétition de principe, nous l'avons non pas décrétée un beau jour, mais plutôt reçue, découverte, apprivoisée au fur et à mesure que nous avançons dans notre histoire. Le jour où elle s'est exprimée le plus concrètement c'est peut-être lorsque nous avons réfléchi sur les développements que nous imaginions pour *Ambiance Bois*. À la question : « Quel avenir pour *Ambiance Bois* ? » nous avons en effet répondu en sortant de l'entreprise, et en dehors de toute référence à l'économie. Plutôt que de répliquer en termes de production, de chiffre d'affaires ou de marché, nous avons répondu : « accueil », « culture », « animation », « stages », « rencontres »... Une entreprise bien sûr, mais ouverte sur le monde, sur la société, sur les gens. Sur la vie quoi !



*La maison en bois de Champommier.
Quand chantier rime avec fête et rencontre*

IV

1998-2003

Comment l'aventure continue

Embauches *versus* Rencontres

« Comment faites-vous pour embaucher ? » nous demande-t-on parfois. Interloqués, nous écoutons ce drôle de mot que la pratique à *Ambiance Bois* a rendu caduc. Embaucher ? Quelle drôle d'idée... On pourrait certes embaucher un mécanicien ou un charpentier, mais ce que nous recherchons d'abord ce n'est ni un mécanicien, ni un charpentier, mais un associé, un partenaire, quelqu'un avec lequel nous pourrions construire la suite de cette histoire. S'il est mécanicien ou charpentier, ce sera mieux, mais si ce n'est pas le cas, on fera avec, pourvu que la motivation soit là.

C'est ainsi que nous avons répondu à un vieux problème auquel sont souvent confrontées les entreprises coopératives : comment s'associer avec de nouvelles personnes sur des critères qui ne soient pas uniquement professionnels ? Comment faire que la culture coopérative, le désir de faire ensemble, l'aspiration à une gestion partagée, soient les éléments primordiaux de l'agrandissement de l'équipe ? Souvent, la compétence ou les besoins techniques de l'entreprise obligent à quelques concessions qui conduisent le projet coopératif à passer au second plan. Celui-ci peut même se déliter peu à peu lorsque l'équipe s'élargit sur un mode de recrutement classique (diplômes, niveau d'études, expériences professionnelles...). Ce dont témoignait le membre actif d'une SCOP que nous rencontrions lors d'un colloque sur l'histoire coopérative : « Au sein

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

de notre SCOP, regrettait-il, les embauches n'ont jamais été faites sur le critère d'adhésion coopérative, mais sur les savoir-faire professionnels. Et faute d'un travail de sensibilisation suffisant de ma part et de celle des premiers coopérateurs, nous sommes aujourd'hui en retrait par rapport à un projet coopératif de fond⁷⁰. »

Lorsque nous étions partis au Québec à la recherche des « alternatifs » québécois, nous avons été frappés de constater, dans plusieurs initiatives, cette dérive du projet coopératif qui nous a confortés dans l'idée qu'un projet qui se veut force d'innovation et de propositions en matière sociale et économique, ne peut pas faire appel à des « compétences » extérieures, si « compétentes » soient-elles, s'il n'y a pas accord au départ sur des objectifs et valeurs fondatrices. Ces expériences malheureuses le confirmaient : si l'on recherche une personne à associer à un projet, entre compétence et habileté technique d'une part, proximité idéologique et accord sur les valeurs fondamentales d'autre part, il ne faut pas hésiter. Il faut privilégier les seconds car de ceux-ci dépendra la manière dont seront utilisés les connaissances et les savoir-faire, qui peuvent toujours s'acquérir par ailleurs s'ils font défaut au départ⁷¹.

Aussi lorsque nous avons eu besoin d'un mécanicien et d'un charpentier, nous sommes-nous refusés à aller le chercher à l'ANPE ou dans les petites annonces du *Bois national*, même si nous en avons subi un certain temps les conséquences concrètes : manque d'entretien des machines, pannes plus fréquentes, surcharge de travail pour l'équipe chantier, etc. Un prix que nous étions prêts à payer... sans enthousiasme cependant. Fin 1997, nous prenons le temps de réfléchir à cette situation, qui, par ailleurs, ne nous laissait pas la liberté de nous investir sur des engagements associatifs ou familiaux qui nous tenaient à cœur. « Tout de même, il doit bien y avoir des gens intéressés pour nous rejoindre ! » Oui, mais comment les

70. Gilles Bousquet de la SCOP Latitude : « De la conviction à la gestion », *Économie et Humanisme* n° 354, octobre 2000, p. 44.

71. Compte rendu de notre voyage au Québec pour l'OFQJ : *Alternatifs français recherchent alternatifs québécois*, décembre 1991.

Comment l'aventure continue

toucher ? Finalement nous décidons de tenter la recherche de façon plus active. Tendre une perche. Lancer un appel. Cela se traduira par une « petite annonce » que nous diffuserons dans quelques revues bien ciblées comme *Silence* ou *Les Quatre Saisons du jardinage*⁷². On a bien soupesé les mots, réécrit dix fois le texte, retourné les phrases dans tous les sens avant de lâcher notre bouteille à la mer :

Le collectif à l'origine d'*Ambiance Bois*, scierie-raboterie, construction de maisons en bois, cherche des partenaires pour partager projets et responsabilités entre autres au sein de l'entreprise. Il cherche deux personnes qui ont comme compétences, en plus d'être motivées par l'autogestion, la mutualisation, le désir de vivre et travailler autrement, la coopération au sens large y compris éventuellement le partage de la vie quotidienne :

- un(e) mécanicien(ne) d'entretien pour la maintenance du parc machine (mécanique générale, soudures, électricité industrielle) ;
- un(e) charpentier(e) dans la construction massive et maison à ossature bois, fabrication en atelier et sur chantier, capable si possible de faire les devis et de suivre un projet du début à la fin.

Aux quelques personnes qui se manifestent, nous envoyons illico une longue lettre qui, avant toute rencontre, précise bien l'esprit de notre recherche : « Il ne s'agit pas d'une offre d'emploi *stricto sensu*, mais plutôt d'un appel à partenariat (...). Nous ne cherchons pas des salariés auxquels nous « achèterions » la force de travail contre un salaire. Faire ce choix reviendrait à recréer ce que nous avons toujours refusé : le schéma classique de l'entreprise où des « patrons » embauchent des « employés » où ceux qui portent le projet s'entourent de « bras » qui viennent y exécuter le travail qu'on leur dit de faire. Nous avons jusqu'ici préféré travailler plus qu'un temps normal plutôt que d'embaucher sous cette forme. » Nous

⁷² *Silence* : mensuel consacré à l'écologie, aux alternatives de terrain et à la non-violence. *Les Quatre Saisons* : bimestriel d'écologie pratique (jardinage, habitat...).

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

recevons deux ou trois familles avec lesquelles nous passons un week-end voire un peu plus, histoire de leur permettre de mieux cerner le projet auquel nous leur proposons de se joindre. Finalement, par cette annonce nous aurons rencontré deux familles avec lesquelles nous allons faire un bout de chemin.

Celle d'Emmanuel, charpentier, qui travaillera deux ans à *Ambiance Bois* où il ne trouvera pas ce qu'il espérait. Il quittera l'entreprise pour monter sa propre structure tout en restant dans le coin : c'est désormais le charpentier local. À défaut d'avoir pu s'intégrer à l'équipe, lui et sa famille ont trouvé une région qui leur plaît et dans laquelle ils ont décidé de rester. Nos enfants sont dans les mêmes classes, nous nous croisons dans différentes associations et il passe de temps en temps à *Ambiance Bois* pour emprunter un outil ou une machine.

L'autre rencontre s'est faite avec un couple qui revenait d'un long périple en Inde. Jean-François et Marie-Odile, après différentes expériences professionnelles, avaient fait un break dans leur vie avec ce voyage et revenaient en France avec l'idée de s'investir dans un projet collectif. Jean-François qui avait une formation d'architecte et avait un peu bossé dans la construction bois, avait envie de renouer avec cette activité. Un peu par hasard ils tombent sur l'annonce, et sans prévenir, débarquent un jour à Faux-la-Montagne. On prend un repas, on se reverra un ou deux week-ends plus tard avant de se retrouver ensemble au printemps 1998. Au fil de nos rencontres, le ventre de Marie-Odile a bien grossi, et rencontrés à deux, c'est à trois qu'ils débarqueront avec une petite Leïla née avec le printemps de cette année-là.

« Mouvements de personnel »

Commence alors une période de deux à trois ans un peu mouvementée où les rencontres se succéderont et où le collectif va grossir par l'arrivée de deux nouvelles familles, d'une nouvelle personne... et par la naissance d'une tripotée de petits-enfants.

Comment l'aventure continue

Rémy travaillait au Centre technique du bois et de l'ameublement, un organisme parapublic qui sert de référence pour tout ce qui concerne le bois en France. Il y était chargé dans les années 1990 de suivre les expérimentations réalisées sur les résineux français pour l'établissement des normes NF Ayant, dans ce cadre, à faire scier, sécher et raboter des pins sylvestres limousins, il nous contacte pour que nous lui assurions cette prestation. Contact très professionnel donc, qui se renouvellera l'année suivante pour traiter de la même manière des bois venus d'Auvergne. Nous nous connaissons un peu mieux, il découvre notre mode de vie, nous nous revoyons, mais sans que les choses se précipitent. Dans le cadre d'une formation qu'il suit quelque temps plus tard il revient plus longuement sur le plateau pour réaliser un mémoire sur la forêt du Millevaches. Derrière la tête, lui trotte une petite idée qui se concrétisera en 1999 : Avec Claire, sa femme, et leur fils Julien, ils viendront vivre dans le collectif et travailler à *Ambiance Bois*. Leur deuxième enfant naîtra en 2002 : Tom est à ce jour le dernier arrivé parmi nous...

À peu près à la même époque arrivera notre... mécanicien. Edwin est camerounais et anglophone. Il a 25 ans quand Marc, parti voir sa sœur médecin à Yaoundé, fait sa rencontre. Il lui propose de venir passer un an ou deux en France et de travailler avec nous. En décembre 1999, il quitte son pays et atterrit à Faux-la-Montagne pour y voir, pour la première fois de sa vie, la neige, la glace, la terre gelée. Comble de l'accueil, il assistera à peine quinze jours après son arrivée, à la mémorable tempête de Noël 1999 qui mettra à terre sur le plateau l'équivalent de dix ans de récoltes forestières ! De quoi être décoiffé ! Mais il en faut plus pour impressionner Edwin qui s'adapte avec une remarquable souplesse à ce nouvel univers. Il travaillera en binôme avec Philippe enfin secondé sur les tâches d'entretien et d'amélioration de l'outil de travail. Au bout d'un an, Edwin décide de rester avec nous.

La même année, Benoît nous contacte. Il est menuisier et nous connaît d'abord pour nous avoir acheté des matériaux. Il travaille dans une menuiserie associative, Atout Bois, où le professionnel (lui) propose ses services pour réaliser avec ses clients (les membres

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

de l'association) leurs travaux. Mais, un peu trop seul dans son boulot, lui aussi en recherche de partenaires, il aimerait venir voir comment nous fonctionnons et faire avancer ainsi sa réflexion sur le sujet. Il passe une semaine à Faux, participe à quelques rencontres du réseau REPAS avec Chantal, sa compagne. Ils reviennent ensemble à Faux... et décident de rejoindre le collectif avec leurs trois garçons : Rémi, Étienne et Lucas, qui a un an lorsqu'ils arrivent pour le réveillon 2000.

Les mouvements ne se font pas que dans ce sens. Une famille est partie après six mois passés avec nous. Elle était venue quelques années plus tôt pour s'installer à Faux-la-Montagne. Nous nous étions côtoyés dans le village, puis Jean-Yves était venu travailler avec nous. Au bout de quelques mois, ils avaient eu très envie de partager notre vie et ils vinrent habiter au presbytère. Mais un peu trop nomades pour notre mode de vie et aspirant à d'autres aventures, ils retournèrent sur leur région d'origine. Quant à Olivier, notre affûteur, il s'est découvert une passion et des talents pour la musique traditionnelle : il a quitté *Ambiance Bois* et le collectif pour se consacrer à plein temps à la musique et fonder une famille. Il est aujourd'hui professeur de cabrette et de vielle à roue ! Il sera remplacé sur le poste d'affûtage par Marie-Odile, qui prendra elle-même de la distance vis-à-vis de notre organisation collective quelques années plus tard tout en continuant à travailler à *Ambiance Bois*.

Prolétaires

On connaît la définition classique que le XIX^e siècle a donnée de ce nom : « Personnes qui ne possèdent pour vivre que les revenus de leur travail, qui exercent un métier manuel ou mécanique et ont un niveau de vie relativement bas dans l'ensemble du groupe social. » Avec notre travail à *Ambiance Bois* et nos salaires, nous pourrions nous reconnaître tels, sans en être insatisfaits du reste.

Comment l'aventure continue

On connaît moins la définition plus ancienne qu'on donnait du mot dans l'Antiquité, dont l'étymologie renvoie au latin *proles* qui signifie « lignée » : « Citoyen de la dernière classe du peuple, exempt d'impôt, et ne pouvant être utile à l'État que par sa descendance. » Le prolétaire ne produisait de richesses que par ses enfants ! Et de ce point de vue, nous pourrions aussi nous reconnaître tels, si l'on regarde le baby-boom qu'a vécu notre collectif de 1998 à 2002 : 7 naissances en moins de quatre ans ! En 1998, Anne et Philippe ont leur second enfant, Renaud. Quinze jours plus tard, naît Marin, fils de Sophie et moi-même. L'année suivante Catherine et Olivier voient arriver leur quatrième fille, Printille, et Marie-Odile et Jean-François le petit frère de Leïla : Gwendal. Le rythme se calme un peu les trois années suivantes avec tout de même un nouveau-né par an : Gabriel, n° 3 chez Anne et Philippe en 2000, Ruben, n° 2 chez Sophie et moi en 2001, pour s'arrêter (provisoirement ?) en 2002 avec Tom chez Claire et Rémy.

En rajoutant les nouveaux venus déjà pourvus de progéniture, les additions ont quelque chose d'impressionnant : une quinzaine d'adultes, six familles avec 2, 3 ou 4 enfants, le collectif est devenu une petite tribu de trente personnes, moitié adultes, moitié enfants. Edwin le Camerounais, Aziz et Tidiane, deux jeunes Sierra-Léonais que nous hébergerons un an dans l'attente de leur statut de réfugié politique, y reconnaîtront leurs familles africaines où vivent en communauté oncles, tantes, neveux, nièces et cousins... C'est un peu ça, les liens du sang en moins ! Du reste, une autre africaine, active militante associative de l'Île-Saint-Denis, en région parisienne, qui est passée nous voir dans le cadre d'échanges ville-campagne témoigne de la même vision :

« Lorsqu'on a été voir *Ambiance Bois*, avec une copine malienne, Youma, on s'est dit que leur démarche, leur façon de vivre ressemble à celle de chez nous au Mali. On était très impressionnées de voir des Français qui décident de vivre autrement, de façon presque communautaire. C'est-à-dire qu'ils ne sont pas centrés sur l'argent, l'argent, l'argent⁷³. »

73. Témoignage d'Awa Traoré, cité dans *Ébullition, portrait d'une association*, Ébullition, 16^{ter} rue Méchin, 93450 Île-Saint-Denis, p. 312.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

En découvrant ces lignes, me sont revenues en mémoire d'autres lignes. Celles que l'économiste Serge Latouche a écrites à propos de ce qu'il a appelé l'« autre Afrique⁷⁴ ». Loin des clichés misérabilistes d'une Afrique de la pauvreté ou des verdicts péremptaires qui jugent « sous-développées » ses populations, Latouche nous montre une vitalité populaire et informelle, bricoleuse et ingénieuse, qui permet à des millions d'individus de survivre plus ou moins, en marge du système, dans le chaos provoqué par un siècle de colonisation, de « développement » et de mondialisation. Il ne repère nullement des groupes confinés dans leurs traditions et vivant en dehors du monde, mais ce qu'il dit être les très beaux exemples d'une « synthèse entre la tradition en crise et la modernité problématique », c'est-à-dire entre un passé que personne ne peut – ni ne veut – ressusciter, mais dans lequel des fonctionnements sociaux pertinents pouvaient exister, et un présent incertain qui n'a pas encore réussi à répondre à tous les défis que la modernisation du monde, autant constructrice que destructrice, a générés. Or une « tribu africaine » dans la France du XXI^e siècle, n'est-ce pas une façon de recoudre passé et présent, de prendre le meilleur de ce qui fut en le dopant du meilleur de ce que les évolutions les plus récentes ont apporté ? La remarque d'Awa Traoré, les analyses de Serge Latouche, nous renvoient de l'autre bout du monde le reflet réconfortant d'une commune recherche d'équilibre entre l'individu et le groupe, l'hier et l'aujourd'hui, le pouvoir de changer le monde et la sagesse de le recevoir⁷⁵.

74. Serge Latouche : *L'Autre Afrique. Entre don et marché*, Albin Michel, 1998.

75. Mêmes impressions à la lecture du livre de Jérôme Baschet, *L'Étincelle zapatiste*, Denoël, 2002, où l'on retrouve au sein des populations du Chiapas des problématiques proches des nôtres malgré des contextes, des histoires et des situations extrêmement différentes.

Comment l'aventure continue

Travailler plus nombreux pour travailler moins

L'arrivée d'Edwin et de Jean-François répond dans un premier temps aux urgences qui avaient motivé notre petite annonce. Le premier sur la mécanique, le second sur les chantiers, voilà mieux équilibrés les besoins de l'entreprise et les forces de l'équipe. C'est une grande satisfaction après quelques années galères pour ces deux secteurs qui requièrent des compétences assez pointues.

Du coup lorsque Claire et Rémy arrivent en 1999, sans compétences particulières sur tel ou tel secteur de l'entreprise, les choses sont très ouvertes. L'un et l'autre sont prêts à se former pour répondre aux besoins d'*Ambiance Bois*. Nous saisissons cette occasion pour renverser la problématique, et répondre d'abord aux besoins des membres de l'équipe. De quoi avons-nous besoin ? Nous sommes investis dans diverses activités associatives ou collectives auxquelles nous souhaiterions consacrer davantage de temps. Nous avons des enfants en bas âge qui réclament une grande disponibilité de notre part. Nous avons toujours voulu qu'*Ambiance Bois* favorise le temps partiel qui nous paraissait correspondre à une philosophie de vie qui ne donne pas l'exclusive au travail et à l'économie. Bref, nous avons envie de travailler moins, de libérer du temps sur l'entreprise pour le verser sur des activités familiales ou sociales. Du coup, nous décidons que le temps de travail qu'occuperont Claire et Rémy ne sera pas ajouté à celui que nous consacrons déjà à *Ambiance Bois*, mais qu'il en sera déduit. Puisque à eux deux ils s'investiront dans l'entreprise sur environ un emploi et demi, nous diminuerons d'autant les investissements des autres membres de l'équipe. La mutualisation de nos revenus continuera à jouer à fond, puisque collectivement nous gagnerons toujours à peu près la même somme d'argent, mais celle-ci fera vivre une famille supplémentaire.

Nous rééditerons plus ou moins l'opération avec l'arrivée de Benoît et Chantal, et tenterons dans les années qui suivent de tenir l'objectif ambitieux de généraliser le temps partiel dans l'entreprise. Objectif atteint en 2000, où sur les quinze membres du collectif, seulement trois seront à temps plein (Sur les dix-neuf de l'effectif total

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

d'*Ambiance Bois*, il y aura la même année seulement cinq temps pleins). Pour la plupart d'entre nous les temps de travail vont d'un à trois jours et demi par semaine sur les quatre de la semaine officielle de 35 heures – ce qui permet à beaucoup de passer un ou plusieurs jours avec leurs enfants –, sauf lorsque le temps partiel se prend par période groupée, par exemple pour l'encadrement du compagnonnage du réseau REPAS⁷⁶, ou pour assurer des semaines entières de présence continue sur le chantier de construction d'une maison.

Du côté des chantiers, la recherche d'équilibre nous a amenés à relocaliser. Depuis que nous nous étions lancés dans cette activité nous sillonnions les routes de France pour aller monter des maisons couvertes de mélèze limousin en Normandie ou en Région Parisienne. Des semaines très chargées pour l'équipe chantier qui partait tôt le lundi matin pour être à pied d'œuvre l'après-midi à 500 kilomètres de la maison. De retour le vendredi soir, nous nous retrouvions le samedi pour planifier les semaines à venir et filions recharger la camionnette le dimanche après-midi... Une situation incompatible avec nos choix de fonctionnement : on ne faisait plus que se croiser ; ceux qui étaient partis ne partageaient plus le quotidien de leur famille et du reste du groupe, vivant des semaines entières à 500 kilomètres de Faux-la-Montagne où, pourtant, nous avons choisi de vivre ; on se rajoutait des temps de déplacements colossaux, sans même parler de l'aberration d'aller faire à l'autre bout de la France des chantiers qu'un charpentier local aurait pu faire lui-même ! Prenant le problème à bras le corps, nous décidons, lors d'un conseil d'administration, de ne plus réaliser de chantiers en dehors de la région, cherchant même à limiter nos déplacements à une heure environ de Faux-la-Montagne. Désormais, les chantiers extra-régionaux sont l'exception, et la construction d'un hangar supplémentaire nous permet par une préfabrication poussée le plus loin possible en atelier, de réduire au minimum les périodes qui nous éloignent de la maison. Nous nous contrainons, difficile apprentissage, à refuser des chantiers ou à gentiment orienter nos interlocuteurs sur des professionnels de leur région.

76. Sur le réseau REPAS voir plus loin, le paragraphe « Société en réseaux. »

Équilibre et maîtrise

Nous avons atteint ainsi un certain équilibre que nous cherchons à préserver au mieux, nous adaptant au cas par cas, évaluant les conséquences de toute nouvelle orientation autant sur nos capacités professionnelles ou notre situation financière que sur notre rythme de travail, les contraintes de notre fonctionnement collectif ou nos engagements familiaux ou associatifs. Cette revendication est parfois perçue comme un repli frileux, un malthusianisme économique qui n'a pas très bonne presse quand on ne jure que par la croissance, la création d'emplois ou l'augmentation du PIB... Elle est souvent jugée périlleuse quand on communique un peu facilement avec ce poncif, qui demanderait démonstration, que toute entreprise qui ne se développe pas est une entreprise qui meurt. Nous ne nions pas, par nos choix et notre attitude vis-à-vis de la croissance et du développement, qu'une entreprise comme *Ambiance Bois* doit faire preuve de souplesse, savoir évoluer, changer, modifier ou diversifier ses productions et sa clientèle, etc. Mais cela ne signifie pas qu'elle doit « perpétuellement se renouveler », qu'elle doit « innover en permanence » ou qu'elle est « condamnée à croître » si elle ne veut pas périr ! En la matière les idées reçues ou les discours tout faits n'ont parfois guère de rapports avec les réalités mêmes de l'économie. Les déroutes financières de quelques États, les faillites retentissantes de quelques géants industriels ou les déficits colossaux de quelques banques nous rappellent qu'être gros, croître sans arrêt, se soumettre sans discernement au credo du développement mène plus directement à la catastrophe que la tranquille maîtrise de l'équilibre, fût-il stationnaire !

Cette situation représente également une nouvelle phase dans l'histoire d'*Ambiance Bois*. Après les années folles et débordantes du début, après les années encore difficiles de la pérennisation économique de l'activité, nous rentrons dans une période où sur plusieurs plans nous réussissons à maîtriser le projet économique pour le mettre au service de nos objectifs. C'est le passage classique du projet en construction qui nous échappe parfois en partie dans

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

ses développements, au projet désormais dominé et conduit avec plus de maîtrise de notre part. Dans la première phase les contraintes du marché, l'apprentissage du métier, le rodage des équipes imposent des situations qui ne sont pas toujours choisies mais qu'il faut bien assumer. Dans la seconde, nous pouvons *a priori* décider d'orientations sur lesquelles notre meilleure connaissance des paramètres en jeu, notre professionnalisme ou tout simplement l'expérience, nous donnent plus de pouvoir. Nous arrivons à dominer la machine, à mieux tenir les rênes de l'attelage, à ne pas nous laisser submerger par les sollicitations ou les pressions du marché, des clients, de la logique classique du développement. Cette relative maîtrise nous apparaît en fait comme la plus grande victoire que nous ayons gagnée.

Quelque part, et toute prétention mise à part, nous avons remporté là une bataille décisive contre la domination et l'hégémonie de l'économie et de la croissance. *Ambiance Bois* contre Davos ? Il est agréable de temps en temps de se sentir David face à Goliath...

L'entreprise reste néanmoins un organisme fragile. Non qu'*Ambiance Bois* soit, davantage que d'autres, fragilisée par ses choix de fonctionnement ou ses positionnements économiques (maîtrise de la commercialisation, autonomie sur l'ensemble de la filière de transformation). Au contraire, ceux-ci auraient plutôt tendance à nous donner des marges de manœuvres et une indépendance plus importantes vis-à-vis de l'extérieur, sans faire pour autant d'*Ambiance Bois* une entreprise protégée.

*« Nous avons fait le choix de maîtriser l'ensemble de notre processus de production et d'avoir, au sein de l'entreprise, toute la filière de transformation des bois. »
(voir photos page suivante)*

Comment l'aventure continue

A Ambiance Bois, il arrive des billons...



... il en part des maisons (chargement de panneaux fabriqués sur place et qui seront assemblés sur chantier)

Développement : du rab ?

Difficile d'expliquer cela dans un monde qui reste dominé par l'idéologie développementiste ou la croyance invétérée dans les bienfaits de toute croissance... Même les altermondialistes communient souvent dans ces dogmes pourvu qu'ils soient relookés sous quelque bannière politiquement correcte qui fait la croissance soutenable ou le développement durable...

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Justement, voilà que le gouvernement décide en juin 2003 d'organiser, sous l'égide de sa ministre de l'Écologie, une semaine nationale du « développement durable ». La Préfecture de la Creuse nous contacte pour que nous intervenions, persuadée que nous en sommes un très bon exemple... Le préfet nous écrit : « Le développement durable consiste, je vous le confirme, à adopter de nouveaux modes de production et de consommation qui ne remettent pas en cause l'équilibre écologique de notre planète. Il s'agit aussi de développer la solidarité entre les générations et entre les peuples. » Très bien ! Qui pourrait ne pas souscrire ? « Il vise d'une manière générale à concilier développement économique, progrès social et préservation de l'environnement. » Aïe, aïe, aïe ! Voilà le mariage qu'on nous annonce heureux de la carpe et du lapin ! C'est l'occasion pour nous de réfléchir concrètement et en lien direct avec notre expérience sur ce concept si à la mode.

À *Ambiance Bois*, nous avons fait le choix de travailler un matériau naturel, sain et renouvelable.

Nous avons fait le choix de ne travailler que des essences locales.

Nous avons fait le choix de ne travailler que des essences durables qui peuvent être utilisées sans que les bois ne soient systématiquement traités.

Nous avons fait le choix de l'énergie bois pour faire fonctionner notre séchoir, en brûlant les copeaux issus de notre production, plutôt que d'adopter un séchoir électrique qu'EDF nous proposait en nous faisant croire avec une étude technico-financière truquée et mensongère que l'électricité était plus économique que le bois...

Nous avons fait le choix de ne construire des maisons en bois qu'en Limousin, et nous refusons donc régulièrement des chantiers qu'on nous propose un peu partout en France.

Nous avons fait le choix de maîtriser intégralement notre commercialisation et de ne pas travailler avec des revendeurs. Nous avons fait le choix de maîtriser l'ensemble de notre processus de production et d'avoir au sein de l'entreprise toute

Comment l'aventure continue

la filière de transformation des bois : scierie, séchage, parqueterie, menuiserie et atelier de construction de maisons à ossature bois.

Tous ces choix vont dans le sens de la durabilité. Durabilité de l'entreprise. Durabilité de la ressource forestière que nous contribuons à valoriser : c'est parce qu'il y a des utilisateurs de bois que la forêt est gérée et replantée. Durabilité d'une vie locale riche et harmonieuse, parce que la valeur ajoutée créée par *Ambiance Bois* est tout entière réinvestie sur place par les 19 personnes qui y travaillent, qui vivent toutes à Faux-la-Montagne, représentant une douzaine de foyers totalisant 24 enfants...

Voilà pour la durabilité. Qu'en est-il maintenant du développement, ce mot fourre-tout qui réussit à rassembler pour sa défense altermondialistes et libéraux, ONG et gouvernements, humanitaires et patrons de multinationales ? Ce mot attrape-tout qui attrape surtout l'augmentation, la croissance, le toujours plus ! « Toutes les pensées politiques de droite et de gauche, explique le journaliste Fabrice Nicolino, partagent ce *credo* fondateur entre tous : il faut continuer. À produire, à dévaster, à courir vers le gouffre. Savez-vous ? Maintenir une croissance de 3 % par an – réclamée par toutes les gauches et toutes les droites – signifierait que la taille de l'industrie mondiale double au bout de 25 ans, et qu'elle se multiplie par 16 en un siècle et par 250 en deux. Vous y croyez sincèrement⁷⁷ ? » Évidemment non !

À cette aune, voici donc le scénario (tout à fait crédible !) des dix prochaines années du développement d'*Ambiance Bois*...

Le marché de la maison à ossature bois est en pleine expansion. On nous demande d'un peu partout. Nous pourrions multiplier par 2 ou 3 notre chiffre d'affaires en la matière et embaucher des équipes de monteurs. Pour répondre à la demande, nous spécialisons nos fonctions et nous triplons le

77. *Politis* n° 755, du 12 au 18 juin 2003.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

temps de travail en devis, établissements de plans, démarches commerciales, etc. Au bout de quelques années, nous faisons comme une entreprise voisine qui fabrique des charpentes industrielles : nous délocalisons notre bureau d'études et notre service commercial sur la banlieue de Limoges. Quelques années plus tard, parce que c'est plus simple d'avoir tout au même endroit, nous délocalisons également une partie des ateliers, puis la totalité, en bénéficiant d'aides. L'entreprise est ainsi rendue plus accessible pour les transporteurs. Conséquence : il faut désormais transporter les bois depuis le plateau de Millevaches jusqu'à Limoges. Pour nous approvisionner nous multiplions donc par 4 le nombre de camions, puisqu'il faut en gros 4 m³ de bois pour fabriquer 1 m³ de parquet... Évidemment tout cela ne se fait pas sans quelques conséquences sur l'état des routes, de la circulation et accessoirement du trou dans la couche d'ozone. Rassurez-vous cependant, dans 10 ans, nos camions seront tous équipés de pots catalytiques.

Par ailleurs nous sommes très régulièrement sollicités par des revendeurs qui nous proposent des bois en provenance d'Europe de l'Est (bardeaux de mélèze de Sibérie, etc.). Les prix sont attractifs... Concurrence aidant, pour augmenter nos marges nous décidons d'arrêter le sciage d'une partie de nos bois et de nous approvisionner auprès de ces fournisseurs d'Europe centrale où le coût de la main-d'œuvre est faible et où l'exploitation forestière relève plus du pillage que d'autre chose... Bilan : l'entreprise se sera développée, elle aura augmenté son chiffre d'affaires, elle aura augmenté ses bénéfices, elle aura augmenté les salaires et les dividendes de ses actionnaires. Ce sera une belle réussite économique !

On ne parlera certes plus de ressource locale, de valeur ajoutée maintenue sur place, de dynamique territoriale sur le plateau de Millevaches. Mais on aura fait du développement, et comme les quelques bois limousins que nous utiliserons encore seront éco-certifiés, on dira que c'est du développe-

Comment l'aventure continue

ment durable ! On s'en félicitera et on fera un colloque pour rêver d'un développement qui dans dix ans s'appellera « écologique et déconcentré » parce qu'une entreprise à 400 km de Paris, au bord de l'autoroute A 20 qui emploie 20 % de bois limousins répondra à ces critères...

Tout cela pour dire qu'entre développement et durabilité il y a, quoi qu'on en dise, une fondamentale et intime contradiction. Face à la notion de développement durable, notre recherche irait plutôt vers ce que certains économistes hétérodoxes qualifient de « décroissance soutenable ».

Crise du logement

Notre presbytère qui nous paraissait si spacieux quand nous y vivions à six s'était bien rétréci lorsque nous nous y retrouvions à trente pour des repas ! L'augmentation du collectif s'était gérée en matière d'habitat de façon plus ou moins improvisée par la location d'une seconde maison dans le village, puis d'un gîte pendant un an, par l'achat d'un mobil home qui servira de solution de « dépannage » pendant... plusieurs années pour Marie-Odile et Jean-François, etc. L'ancien presbytère demeurerait le lieu de vie collective où nous prenions la plupart de nos repas, où nous nous réunissions, où les enfants jouaient ensemble... ce qui n'allait pas sans une certaine promiscuité !

À Champommier, sur le grand terrain que nous avons acquis en bordure du village, nous avons commencé la construction d'une maison en bois que Sophie et moi irons habiter avec Marin nouveau-né, alors que l'eau n'y était pas encore installée et les aménagements encore largement en plan. Les travaux durent toujours plus longtemps qu'on ne le prévoit et la suite de cette maison qui devait accueillir le futur lieu collectif en remplacement du presbytère nous paraissait bien lointaine au vu de notre capacité à faire avancer un tel bâtiment. Une opportunité va modifier tous nos plans. Au centre

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

du village, à cent pas du presbytère, un petit immeuble de deux étages qui hébergeait autrefois la pharmacie et une quincaillerie est mis en vente à un prix attrayant qui nous pousse à l'acquérir. Du coup tous les projets de construction sur Champommier sont stoppés et l'on entreprend de transformer notre nouvelle acquisition pour y déplacer tout ce qui se faisait au presbytère. On abat les cloisons du rez-de-chaussée pour y faire la cuisine et une salle à manger, on transforme une fenêtre en porte et on agrandit le même niveau pour faire un salon. Le rez-de-jardin est entièrement réaménagé pour accueillir un cellier, une buanderie et une vaste salle de jeux pour les enfants. Aux étages on installe des appartements (et on gagne même un niveau en rendant habitable le gigantesque grenier sur lequel nous gagnons sept pièces supplémentaires) pour loger deux familles, un ou deux célibataires et disposer de quelques pièces d'accueil en sus ! On installe un chauffage à bois qui utilise une partie des déchets d'*Ambiance Bois*, et on emménage au large, au printemps 2002, dans ce nouvel espace dont la taille est enfin adaptée à celle de notre collectif.

Les chantiers ne sont pas encore clos pour autant... Pour les faire avancer plus vite, nous détachons selon les périodes, un ou deux d'entre nous, qui travaillent à temps plein sur les aménagements de la maison.

Ainsi nous vivons sur quatre lieux distincts, éloignés de quelques centaines de mètres les uns des autres : plusieurs familles à Champommier, au presbytère et dans une maison toujours en location dans le village ; deux autres occupent l'immeuble réaménagé qui est aussi le centre nerveux de notre vie collective. Nous nous y retrouvons tous pour les repas du midi, et un peu moins nombreux le soir où, à tour de rôle, les uns et les autres dînent ici ou chez eux en fonction de l'âge des enfants, des besoins de la famille et des aspirations de chacun.

Cet immeuble a été acheté en SCI (société civile immobilière). Lorsqu'il a fallu lui trouver un nom, nous avons tout de suite pensé faire un clin d'œil à la vieille utopie phalanstérienne qui fit tant rêver au XIX^e siècle. Mais pas que rêver ! Voilà qu'à l'occasion de ren-

Comment l'aventure continue

contres du réseau REPAS, nous nous rendons dans le département de l'Aisne, à Guise, où Jean-Baptiste André Godin, l'inventeur des fameux poêles qui portent son nom, a bâti à partir des années 1850, le « familistère », un ensemble étonnant de bâtiments où il habitait lui-même avec les quelque 2 000 ouvriers de ses usines. Des usines qu'il leur lègue du reste en 1880, en créant « la société de l'union du capital et du travail » qui gèrera l'entreprise et le familistère jusqu'en 1968 ! L'histoire aura duré plus de 80 ans et prouve qu'en toutes circonstances des alternatives aux modèles dominants sont possibles, vivables et... durables !

La SCI sera dénommée *À notre Guise*, qui joue malicieusement sa référence à Godin sous ses airs de Sam Suffit. L'appellation est passée dans les mœurs locales : même les copains de nos enfants l'ont adoptée : « Je vais voir Untel à Guise. »



*Guise : un « familistère » à Faux-la-Montagne
« On emménage au large dans ce nouvel espace dont la
taille est enfin adaptée à celle de notre collectif. »*

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Biodiversité

L'agrandissement du collectif n'a pas eu d'incidence seulement en termes de temps partiels dans l'entreprise ou de réaménagements dans les logements. Il décuple certaines des richesses que nous avons déjà reconnues dans notre mode de vie lorsque nous n'étions que six à le partager. L'arrivée de nouvelles personnes au demeurant assez différentes dans leurs parcours antérieurs, dans leurs approches des choses ou dans leurs préoccupations a diversifié les manières d'aborder les problèmes ou de poser les questions, et bousculé quelques fonctionnements acquis... Rien de vraiment révolutionnaire en fait, mais un contexte plus vaste de références, de commentaires ou de réactions – qui ne se font pas toujours sans heurts du reste – qui permet de relativiser certaines choses ou, au contraire, qui questionne l'ensemble de l'équipe sur tel ou tel point qui ne la souciait pas plus que cela. Les itinéraires des uns et des autres sont très divers, entre celle qui a travaillé pour un « chasseur de têtes » et celui qui a été objecteur dans une association, celle qui a une formation de couturière et celui qui a un diplôme d'architecte, entre ceux qui sont issus de mouvements d'éducation populaire et ceux qui n'y passèrent pas, entre les farouches adeptes de la bio et ceux qui s'y mettent très progressivement, entre l'espérantiste et l'Africain anglophone, etc. Si l'on rajoute les autres personnes qui travaillent dans l'entreprise, on a au total une jolie palette assez bigarrée de profils humains, y compris dans les caractères !

Contrairement à l'équipe initiale qui s'était forgée dans le même milieu et où les relations d'amitié étaient dominantes, le collectif a su évoluer vers quelque chose de plus diversifié où les éléments relationnels jouent sur un registre plus large, moins fusionnel, aux évidences moins acquises et à géométrie variable.

Cette diversité est aussi la preuve qu'il n'est pas besoin d'être tous pareils ou de disposer tous des mêmes référents sociaux-culturels pour coopérer ensemble dans les mêmes projets. On nous fait parfois le reproche de friser l'élitisme par nos fonctionnements coopératifs, forcément un peu exigeants. « Ça marche parce que vous avez

Comment l'aventure continue

fait des études ; parce que vous êtes issus de tel milieu ; parce que ceci ou cela... » Ces remarques s'avèrent-elles pertinentes lorsqu'on les lie automatiquement à ce que nous avons réalisé ? D'abord, *a contrario*, pourquoi des personnes qui ont eu des parcours similaires aux nôtres n'ont-elles pas été capables de se prendre en main collectivement dans une telle aventure ? Ensuite, le socle initial partagé par le noyau d'origine de l'histoire est devenu minoritaire dans le fonds commun du collectif actuel. Enfin, nous ne sommes pas du tout pareils... et les gens qui travaillent à *Ambiance Bois* n'ont pas tous fait des études, ne sont pas tous issus du même milieu, etc.

Rémy et Claire ont apporté une approche plus professionnelle des choses là où ils se sont investis dans *Ambiance Bois*, sur le secteur commercial. Benoît et Chantal tirent le collectif vers une réflexion plus exigeante en termes de cohérence dans nos actes d'achats et s'attachent à rendre plus systématiques l'approvisionnement par des circuits courts ou directs. Jean-François a porté la réflexion sur l'aide aux personnes qui souhaitent construire elles-mêmes leurs maisons et qui parfois n'auraient pas les moyens de faire appel à une entreprise pour cela, ce qui a débouché sur quelques stages d'initiation à l'auto-construction. D'autres impulsent d'autres initiatives qui débordent le plus souvent du cadre de l'entreprise et s'inscrivent dans des démarches partenariales variées et éclectiques. Là encore, rien de véritablement révolutionnaire qui remettrait en cause tout le fonctionnement de l'équipe. Mais la patiente addition d'apports multiples qui, par l'action ou le souci de quelques-uns permettent à l'ensemble du groupe d'avancer dans des directions plus satisfaisantes pour tous.

Des 39 h aux 35 h... aux 30 h, aux 20 h, aux 8 h

La mise en place du temps partiel à *Ambiance Bois* est directement liée à l'arrivée de nouveaux membres dans l'équipe. Bien avant l'arrivée des lois Aubry sur la réduction du temps de travail, nous avons « partagé le travail », non seulement pour en donner à plus de monde, mais surtout pour en enlever au maximum d'entre nous.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Une logique qui n'était pas vraiment la même pour les salariés qui vivent ensemble et pour les autres... Le passage aux 35 heures fut l'occasion de l'exprimer.

Le débat tournait en fait sur l'attribution des gains de productivité que nous escomptions faire. Les uns – principalement le collectif – souhaitaient qu'ils nous permettent, à salaire égal, de travailler moins. Trois des quatre autres salariés préféraient les voir affecter à une augmentation de salaire quitte à continuer à travailler 39 heures. C'est cette seconde solution qui fut adoptée dans un premier temps. Du côté du collectif, où la plupart d'entre nous travaillaient déjà moins de 35 heures, nous organisâmes nos temps partiels indépendamment de cette procédure qui ne fut mise en place que deux ans plus tard.

Aujourd'hui quelle est la configuration d'*Ambiance Bois* ?

Nous sommes désormais dix-neuf à travailler à *Ambiance Bois* dont une quinzaine issue du CRISE. S'y ajoutent Thierry, le vétéran qui est là depuis la première année, Jean-François, un enfant du pays, fils d'un couple d'agriculteurs, embauché en 1993, Catherine, une amie côtoyée à Télé Millevaches, venue travailler à mi-temps depuis 1997 pour s'associer au projet coopératif et un jeune en contrat qualification qui passe deux ans dans l'entreprise tout en suivant une formation, et qui intervient surtout sur la construction : Corentin est venu travailler avec nous à la suite du compagnonnage du réseau REPAS qui lui a permis de nous rencontrer.

Cette équipe d'une petite vingtaine est souvent augmentée d'un ou deux stagiaires qui passent ici quelques jours ou plusieurs semaines. Cet accueil fait partie à nos yeux des missions de l'entreprise et nous tâchons dans la mesure du possible de répondre favorablement aux sollicitations.

Du fait des nombreux temps partiels, de la multiplicité des tâches et des nombreux niveaux d'intervention possibles de l'entreprise, du fait aussi de nos engagements extérieurs (familiaux, associatifs, etc.), l'organisation de l'entreprise atteint vite un niveau de complexité assez important. Une

Comment l'aventure continue

relative spécialisation dans l'attribution des tâches s'est précisée. Ainsi l'activité commerciale autrefois très diluée, est gérée maintenant par une équipe de quatre personnes, même s'il arrive qu'une cinquième vienne la seconder, si d'autres peuvent tenir un stand sur un salon ou si le suivi commercial des chantiers est de la responsabilité de l'équipe construction. De même, cette dernière, constituée d'un petit noyau de 3 ou 4 personnes, peut doubler ses effectifs selon les chantiers et les disponibilités.

Cependant nous cherchons toujours à rendre plus polyvalents les membres de l'équipe. Pour cela le temps de la formation est mieux pris en compte que dans les débuts : Jean-François et Edwin ont passé leur permis poids lourds (nous sommes ainsi cinq à pouvoir conduire les camions) ; Benoît qui n'intervenait que sur la menuiserie se forme à la comptabilité avec Anne ; Marc a transmis toute la gestion des paies et des contrats de travail à Catherine ; Marie-Odile se prépare un stage d'affûtage et Sophie espère suivre bientôt une formation en menuiserie. Claire sort désormais de devant son ordinateur (factures et gestion de stocks) pour sauter sur un chariot élévateur et préparer la commande d'un client... Ce qui n'est pas sans surprendre parfois quelques visiteurs qui ne s'attendent pas à trouver des femmes sur un engin de manutention ou ailleurs, à délogner ou empiler des planches, ou sur un chantier... Chez nous, il n'y a pas vraiment d'emplois féminins ou masculins... Et les hommes aussi sont à temps partiel pour pouvoir un ou deux jours par semaine s'occuper de leurs bambins. Signalons enfin, qu'à *Ambiance Bois*, bien évidemment, il n'y a pas de différence de salaire entre les hommes et les femmes. Évident ? Pour mémoire, en France en 2000, l'écart du salaire ouvrier entre les deux sexes est de... 22,7 % !

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Gains de productivité et investissements de confort

Après une dizaine d'années de fonctionnement (vers 1999-2000), nous avons programmé sur cinq ans, un plan d'investissement important qui représentait une enveloppe financière à peu près équivalente à celle que nous avons mobilisée pour créer l'entreprise. Cette fois, c'est *Ambiance Bois* qui l'a financé, avec le soutien des aides publiques prévues dans ce cadre. Il s'agissait de répondre à l'obsolescence de certaines machines, mais aussi d'augmenter notre productivité en vue de produire autant dans un temps de travail inférieur. La généralisation du temps partiel était dans notre ligne de mire, ainsi que la mise en place des 35 heures, qu'il fallait bien financer.

Mais, si l'on regarde une par une les améliorations que nous avons apportées à l'entreprise, on s'aperçoit bien vite que certains de ces investissements n'ont pas forcément un retour en termes de productivité directe ou en termes financiers. Beaucoup augmentent plutôt notre confort de travail que nos marges, comme le hangar qui nous abrite des intempéries au sciage ou l'atelier de préfabrication des maisons à ossature bois. Véritablement utilisé trois ou quatre mois par an, ce dernier dépanne certes bien le reste de l'année, mais en termes purement économiques, c'est un investissement un peu disproportionné...

Par ailleurs, nous avons pris à bras-le-corps la question de la gestion de nos déchets de bois, dont une partie restait inutilisée. Comme toutes les entreprises du bois, *Ambiance Bois* doit en effet gérer tous les produits connexes issus de sa production (sciure, copeaux, délignures, etc.). Ils constituent un volume impressionnant qu'il faut évacuer, mais aussi une ressource potentielle, en particulier énergétique. Ainsi nos copeaux sont brûlés pour le chauffage des ateliers et le fonctionnement du séchoir. Les sciures servent pour la chaufferie communale. Les dosses et délignures sont vendues à une entreprise de la région qui fabrique des panneaux de particules. Il restait

Comment l'aventure continue

cependant quelques chutes de bois mal valorisées. Nous nous sommes associés à d'autres scieurs pour créer un GIE (Groupement d'intérêt économique) qui approvisionnera bientôt une unité de cogénération (production de chaleur et d'électricité) dans une ville voisine. Nous avons acquis un broyeur pour fabriquer des plaquettes pour la chaudière de notre habitat collectif. Enfin, l'achat d'un camion et de six bennes nous permet désormais d'aller livrer directement la sciure ou les copeaux.

Société en réseaux

Si l'expérience d'*Ambiance Bois* prouve quelque chose, c'est bien que des individus reliés sont plus forts et plus riches, à la fois dans l'exercice de la solidarité que dans celui de leur liberté. Vérité en interne qui n'a pas de raison d'être différente à l'extérieur de l'entreprise. Cette dernière est ainsi reliée à de multiples réseaux qui contribuent à donner du sens aux actions qu'elle a entreprises.

Et d'abord localement. Le « pays vivant » que nous habitons, même s'il est peu peuplé, regorge d'initiatives. Individuellement ou collectivement, nous y sommes engagés, tant la vitalité d'un territoire rural comme le nôtre tient à la mobilisation de ses acteurs. Ici peut-être plus qu'ailleurs, la citoyenneté se doit d'être participative et l'engagement des habitants inévitable si l'on veut qu'émergent des dynamiques locales fortes et pérennes. Concrètement, une multitude d'actions sont menées, dans des cadres variés, qui font que globalement, il fait bon vivre ici, sur le plateau de Millevaches. Le plus souvent, elles favorisent la rencontre, l'échange, le débat citoyen, quelles que soient leurs fonctions initiales. Ici c'est le cinéma d'Eymoutiers qui propose, en plus de son excellente programmation, des débats avec des réalisateurs ; là c'est le centre d'art contemporain qui fait se rencontrer des artistes et habitants du pays ; ailleurs une association remue l'histoire de la guerre d'Algérie pour engager une réflexion sur les responsabilités des États et le rôle des citoyens ; Télé Millevaches poursuit patiemment son travail d'ani-

mation et de diffusion de l'information ; un journal de débat voit le jour qui fait un clin d'œil au mouvement associatif en s'intitulant IPNS (comme... *imprimé par nos soins*) ; à l'occasion du centenaire de la loi de 1901 une vingtaine d'associations se retrouvent, festoient et décident de continuer à faire des choses ensemble ; un collectif informel voit le jour et anime des rencontres avec les nouveaux habitants du territoire avant de s'instituer « réseau local d'accueil » ; une association se crée pour aider des personnes en difficulté à monter leurs projets ; un SEL (Système d'échanges local) organise activement des chantiers et des coups de main chez ses membres ; des agriculteurs voisins et amis transforment leur vieille grange en salle de spectacle et y accueillent comédiens ou musiciens ; la musique traditionnelle se réincarne dans des mélodies jouées par de nouveaux violoneux ; les associations consacrées à l'enfance se développent (à Faux, est même créée, à l'initiative de l'une d'elles, une halte-garderie parentale) ; un projet de recyclerie voit le jour ; etc. La vitalité associative et citoyenne du plateau est reconnue comme une de ses principales richesses, et ce n'est pas un hasard si le premier forum social limousin a lieu dans un petit village du plateau⁷⁸ ! Parallèlement des circuits courts d'approvisionnement se mettent en place pour les légumes, les fromages, les produits laitiers, les œufs, le pain, la viande, le miel, etc. auprès des agriculteurs et producteurs du voisinage.

Du coup le territoire draine vers lui des personnes désireuses de s'installer à la campagne et curieuses de découvrir notre région. À *Ambiance Bois* nous en recevons régulièrement, jouant notre rôle de relais et d'accueil, comme lorsqu'il y a vingt ans nous avons été reçus... Mais nous ne le faisons pas seuls : pour cela aussi nous sommes « reliés ».

78. Beaucoup de ces initiatives sont présentées dans le journal *IPNS*, 23 340 Faux-la-Montagne. Le collectif d'associations du plateau de Millevaches a été étudié par Béatrice Poncin dans le cadre d'une recherche action du CNVA : *Nouvelles Organisations sociales et territoire*, 2002.

Comment l'aventure continue

Reliés toujours, nous le sommes encore, en dehors du Limousin, avec d'autres initiatives économiques qui se reconnaissent cousines d'une démarche coopérative, autogestionnaire, alternative, solidaire ou sociale... Peu importe le label, l'important est dans les pratiques. C'est pourquoi le réseau s'appelle réseau d'échanges et de *pratiques* alternatives et solidaires (REPAS).

C'est ainsi, que nous avons rencontré *Ardelaine*, une SCOP ardéchoise qui transforme la laine de pays en pulls et matelas, et, derrière elle, un collectif de gens qui, à l'image de ce qui se passe à *Ambiance Bois*, est partie prenante d'une pléiade de projets (une exploitation agricole, un musée de la laine...) que ce soit dans son village de Saint-Pierreville ou dans la ZUP de Valence où est installé son atelier de tricotage⁷⁹... C'est ainsi que nous avons connu *Oxalis*, une coopérative de pluriactifs qui, dans le massif des Bauges, tricote agriculture, formation, accueil pédagogique et tourisme⁸⁰. Et encore *Eurosylva* une entreprise de gestion forestière installée dans l'Aveyron ; l'équipe du *GAEC du Vialaret* qui dans la même région transforme les volailles de son élevage ; celle des *Ateliers de la Bergerette*, une recyclerie de Beauvais ; celle de *La Péniche*, une entreprise autogérée de rédacteurs, installée à Paris ; ou les paysans de *Champs Libres* qui, tout près de chez nous, inventent encore d'autres manières de travailler ensemble (et qui sont nos principaux fournisseurs de légumes...).

Nous ne nous retrouvons pas seulement sur de la discussion et de la théorie. Des passerelles se sont créées qui font, par exemple, qu'*Ambiance Bois* vend les matelas d'*Ardelaine* – qui vend les sommiers d'*Ambiance Bois* –, que certains se portent garants d'une partie des emprunts des autres ou que des liens de consommation se sont développés. Voilà que l'une des structures du réseau, *La Montagne vivra*, un centre d'accueil social de la région parisienne,

79. Cf. Béatrice Barras : *Moutons rebelles. Ardelaine, la fibre développement local*, éditions REPAS, 2003.

80. Cf. Béatrice Poncin : *Trajectoires indicibles. Oxalis, la pluriactivité en mouvement*, éditions du Croquant, 2002.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

nous demande d'accueillir deux jeunes Sierra-Léonais en attente de leurs papiers – et c'est ainsi que nous recevons Aziz et Tidiane. Voilà que pour témoigner de nos expériences nous décidons ensemble de nous lancer dans l'édition (vous en avez entre les mains l'un des premiers résultats...).

Pour répondre là encore de façon reliée aux demandes de jeunes désireux de voir comment on peut « travailler autrement » et qui nous contactaient les uns les autres individuellement, nous décidons de mutualiser cet accueil en créant un « parcours de compagnonnage alternatif et solidaire » au cours duquel ils viennent s'immerger pendant plusieurs semaines dans nos entreprises avant de poursuivre un véritable petit « tour de France » des structures du réseau. Dans notre esprit le but de l'opération est d'aider des gens à créer eux-mêmes leurs projets. Parfois c'est aussi l'occasion de décider avec l'un ou l'autre de faire ensemble un bout de chemin⁸¹.



*Une école visite
Ambiance Bois :
une des
nombreuses
façons d'ouvrir
l'entreprise sur
la société qui
l'entoure*

81. Sur le compagnonnage et le réseau REPAS cf. *Quand l'entreprise apprend à vivre. Une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*, éditions Charles-Léopold Mayer, 2002.

Chemin d'Utopie

Notre ambition, c'est clair, n'est pas d'instituer un nouveau modèle d'organisation, d'établir les modalités inédites d'un nouveau contrat social. Nous essayons cependant de regarder un peu plus loin que le bout de notre nez et d'insérer nos gestes dans une vision plus large du monde. Nous sommes à la fois ambitieux et modestes. Ne voulons-nous pas changer le monde ? Disons oui. Mais tout en le voulant, tout en inscrivant nos actions dans cette perspective, tout en militant pour un monde plus fraternel, plus juste, plus riche en relations et en coopération entre les hommes qu'en richesses et en pouvoir d'achat, nous ne croyons pas que ce que nous faisons pourra le changer. Nous ne savons même pas si « changer le monde » est vraiment possible. Mais peu importe ! Notre choix est de faire comme si cela était possible et de commencer par ce qui, indubitablement l'est : changer déjà nos vies en les organisant dans le sens dans lequel nous aimerions voir évoluer l'organisation de nos sociétés.

Nous avons des utopies, mais pas de programme politique. Nous avons des espoirs, mais pas de plan pour changer la société. Nous avons des valeurs que nous défendons, mais pas de vulgate qui dirait comment les mettre en pratique de manière universelle. Notre histoire s'inscrit non dans le temps rêvé d'un messianisme réformateur toujours à venir, mais dans le présent de nos vies. Nous cheminons, nous construisons, nous inventons et ce qui est prédominant pour nous ce sont ces chemins, ces constructions, ces inventions. Le trajet est sans doute aussi important, et peut-être plus, que la destination vers laquelle il mène.

Notre culture est donc une culture du parcours, c'est-à-dire une culture qui accorde à la manière d'avancer autant d'attention et d'intérêt que d'autres mettent à sculpter l'image idéale d'une société parfaite qui sera toujours pour des lendemains chantants. Notre culture s'écrit et se lit dans la progression de nos pas, dans la recherche

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

patiente de pratiques conformes à nos rêves et à nos valeurs, dans la production jamais écrite à l'avance de notre histoire. Ce qui importe n'est pas la fin inaccessible, mais le chemin qui nous en rapproche. Le principal n'est pas d'arriver au but mais d'y aller.

Bill Ninacs, un actif militant des mouvements communautaires québécois, rencontré en 1991, disait : « Il est évident que l'utopie n'existe pas et n'existera pas, et croire autrement c'est s'illusionner. Cependant, tendre vers l'utopie n'est pas utopique et cela est suffisant pour moi⁸². » Pour nous aussi.

D'autres mondes sont possibles !

Le partage du travail et des revenus ? Nous ne faisons que cela depuis quinze ans ! Le lien social ? Nous ne cessons d'en produire ! Le gaspillage des ressources, la surconsommation ? Nos modes de vie et d'organisation collectifs les réduisent considérablement et permettent avec moins de biens de satisfaire plus de besoins ! Le chômage ? Nous avons créé nos emplois, plus quelques autres !

Tout cela est formidable, dira le lecteur pressé qui n'aura de cesse d'imaginer la reproductibilité de l'expérience. Si ça a marché ici pourquoi pas là ? L'intention est louable mais le transfert pas forcément aussi facile, aussi simple et automatique qu'on l'aimerait.

C'est que nous préférons, à la recette recopiée et plus ou moins bien digérée de l'« exemplaire » réalisation montée en épingle, les sentiers de découverte sur lesquels chacun pourra écrire sa propre histoire.

Nous préférons à l'assistanat d'une société qui applique des emplâtres sociaux sur la jambe de bois de son corps malade, l'association libre d'individus qui, ensemble, s'épaulent et s'entraident dans une œuvre collective.

82. Bill Ninacs dans le *Bulletin de liaison de la Corporation de développement communautaire des bois francs* n° 55, avril 1990.

Comment l'aventure continue

Nous préférons à la tragique indifférence du chacun pour soi, la redécouverte du plaisir des constructions impensables sans l'effort conjugué de tous.

Nous préférons aux bras baissés des militants revenus de toutes leurs utopies vers un réal-scepticisme un rien cynique, la vitalité retrouvée des bâtisseurs qui posent des premières pierres sans jamais savoir si les chantiers qu'ils entreprennent seront un jour terminés.

Nous préférons aux béats attentistes qui maugréent « yaka, yaka » devant leurs téléés, ceux qui osent avec leurs seules forces entonner un autre refrain.

Nous préférons vivre nos vies plutôt que les gagner, créer plutôt que consommer, inventer (ou ré-inventer) plutôt que reproduire, conduire plutôt que suivre, et tout cela sans proclamer que nous changerons le monde (nous changeons déjà nos vies), sans promettre des solutions (même si nous en avons trouvé), sans chercher à acquérir le pouvoir (puisqu'il est là où nous réalisons).

En affichant ainsi notre histoire, nous ne prétendons pas lancer un appel à la fondation de mille communautés (façon Mao : « Que mille collectifs s'épanouissent ! ») Nous voulons davantage témoigner d'une pratique du vivre ensemble qui, entre l'individu débousolé et la structure centralisée d'un État-providence en crise, permet de répondre de façon économique, efficace et conviviale à un certain nombre de problèmes.

Nous avons, en « chercheurs indépendants », mis en chantier des possibles. Nous avons appris qu'une société atomisée nie autant l'individu que le grand corps holiste où le tout prime sur les parties et nous en avons tiré la conclusion que les problèmes rencontrés aujourd'hui nécessitent que s'introduise dans nos relations sociales une dose de coopération et de solidarité qui passe par d'autres canaux que ceux qu'on a utilisés jusqu'alors.

Dire cela, ce n'est pas proposer notre expérience en modèle. On peut très bien préférer au « collectif » tel qu'il fonctionne à *Ambiance Bois*

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

d'autres formules. Rien n'oblige à pousser la mutualisation aussi loin et on peut commencer plus modestement. Notre « collectif » peut être lu comme le cumul de plusieurs « coopératives ». Avec l'entreprise c'est d'abord une coopérative de production. Mais c'est aussi une coopérative de consommateurs comme il en existe ailleurs. C'est encore une coopérative d'habitat, une crèche parentale, un garage coopératif avec son pool de véhicules mis à la disposition de tous. C'est aussi une caisse d'épargne, une tontine et un club d'investisseurs. C'est encore une mutuelle en cas de maladie ou d'accident. C'est, à petite échelle, un système d'assurance. A chacun de ces niveaux peuvent correspondre des systèmes collectifs autogérés à une dizaine ou une quinzaine d'individus ou de familles. Tous les possibles sont envisageables et chacun peut en multiplier les expressions. Rien dans tout cela qui ne soit à la portée de chacun.

Alors imaginons (ne rêvons pas, imaginons : on est toujours dans le domaine du possible).

Pourquoi, pour sortir du chômage, cinq chômeurs ne se réuniraient-ils pas pour chercher ensemble ce qu'ils pourraient faire ?

Pourquoi dix personnes, disposant d'un emploi, ne se solidariseraient-elles pas avec une onzième qui cherche à monter son activité, en lui assurant pendant un an le revenu régulier qui lui permettra de se consacrer entièrement à son projet ?

Pourquoi des consommateurs ne se regrouperaient-ils pas pour aider un agriculteur à s'installer en lui garantissant les débouchés de ses futurs produits ?

Pourquoi le covoiturage que les Français découvrent avec intérêt au moment des grandes grèves ne pourrait-il pas perdurer dans des conditions moins difficiles, en dehors des périodes de crise, et devenir de façon plus systématique un moyen intelligent et économique d'utiliser la voiture ?

Pourquoi les étudiants qui partagent un logement à plusieurs, pour des raisons financières, le temps de leur formation – et qui n'en gardent pas forcément de mauvais souvenirs – ne pousseraient-ils pas cette pratique plus loin après leurs études ?

Comment l'aventure continue

Pourquoi n'achèterait-on pas certains biens à plusieurs familles (une voiture, du matériel de jardin...) et reproduire ainsi à l'échelle d'un quartier, d'une rue, d'un village, le système éprouvé des CUMA⁸³ du monde agricole ?

Pourquoi faut-il une machine à laver le linge dans chaque appartement (déjà bien petit...) d'une même cage d'escalier ? Ne pourrait-on pas imaginer une buanderie commune qui ferait gagner de la place à tout le monde, créerait un lieu de rencontre entre voisins qui s'ignorent et remplirait, avec un minimum d'organisation, les mêmes fonctions que la machine individuelle ? Ce qui se fait par exemple en Suède au dernier étage de certains immeubles.

On pourrait continuer la liste encore longtemps, mais chacun a compris le principe. Comment économiser du temps, de l'argent, de la place, de l'énergie... tout en gagnant en convivialité et en solidarité ?

Des réponses concrètes existent déjà qui se sont mises en place ici ou là. Elles prouvent que la prise en charge de la solidarité ne relève pas que de l'État, que de nouvelles relations sociales et économiques peuvent exister sans qu'elles soient instillées par le haut, que peuvent naître de la « crise » et de la prise de conscience de chacun des actes positifs porteurs de nouveaux comportements, que peuvent être posés les jalons d'une société plus solidaire et plus juste.

Ainsi, pas à pas, nous cheminons avec ces autres possibles, comme nous avons cheminé sur notre propre itinéraire, trouvant dans l'échange et la confrontation avec eux, la confirmation d'intuitions que nous découvrons n'être pas seulement les nôtres.

Au-delà, il y a aussi cette singulière satisfaction de se sentir plus forts parce que moins seuls, reliés et solidaires dans le partage d'un espoir qui s'incarne dans nos vies. Car que serait le collectif qui nous relie, nous, petite quinzaine d'individus, s'il n'était lui-même relié ? À l'environnement dans lequel il se développe, son quartier, son village,

83. Coopérative d'utilisation de matériel agricole.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

son « pays » ; à ce qui existe déjà, associations, entreprises, réseaux... ; à d'autres initiatives qui lui permettent de trouver un sens plus large à ce qu'il fait et qui, d'une certaine façon, le dépasse et lui échappe. Découvrir ainsi que la « marginalité » ou l'« exception » ne sont pas si marginales ou exceptionnelles que cela. S'apercevoir qu'en faisant nos choix de vie, nous avons, avec beaucoup, connus ou inconnus, proches ou lointains, fait cause commune : oui, le discours dominant de la « seule politique possible », de la « fatalité des choses », des « règles du marché » peut être contredit, et, bien plus spectaculairement que par d'autres paroles, par les gestes posés de nos actions, par les pratiques indiscutables de nos entreprises.

Cependant deux paradoxes, intimement imbriqués l'un dans l'autre, demeurent. Si le premier ne nous surprend pas spécialement, le second par contre ne cesse de nous interroger. D'une part s'exprime dans notre société un « mal de vivre » très fort alors que pourtant les « indicateurs officiels du bonheur » sont au top (niveau de vie, instruction généralisée, technologie jamais autant performante...). D'autre part, paradoxe du paradoxe : face à ce « mal de vivre » la réponse sociale, collective ou individuelle se résume le plus souvent par beaucoup d'inertie, d'immobilisme et de paralysie... Quelles sont donc les raisons qui empêchent celles et ceux qui rêvent de « vivre autrement » de se mettre en route ? Notre richesse ? Notre confort ? Nos habitudes ? Ou la peur de soi, des autres, de l'inconnu ? Nos conditionnements culturels et éducatifs, le « système » ? Ou nos peurs de perdre des acquis, de prendre des risques ? La passivité ? La crainte de l'effort et de l'engagement ?

L'enjeu essentiel est bien, en effet, dans l'acte décisif qui consiste à faire le pas d'engager concrètement notre existence sur un cheminement plus cohérent avec nos aspirations essentielles et notre propre vision du monde.

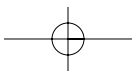
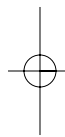
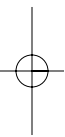
Passer à l'acte, dépasser les discussions enflammées où chacun refait le monde autour d'une table pour tenter de les mettre en pratique concrètement dans notre vie : n'est-ce pas à la portée de chaque personne désireuse de prendre en main l'aventure passionnante de sa propre vie ?

Juillet 2003



© Bob Giraud

Juillet 2003 : l'aventure continue...



V**2004-2009****Post-scriptum**

Six ans se sont écoulés depuis que les dernières lignes du chapitre précédent ont été écrites . Sur le fond de son organisation interne, pas grand chose n'a vraiment changé à *Ambiance Bois*. L'équipe s'est élargie (vingt deux personnes sur seize équivalents temps plein), de nouveaux visages sont arrivés, quelques uns sont partis, mais dans l'ensemble la plupart des personnages de l'histoire sont toujours là. Le choix d'une entreprise autogérée où tous les salaires sont égaux et où chacun a son mot à dire est resté la référence fondamentale pour chacun. Mais sa traduction a évolué en se resserrant davantage sur l'entreprise. Le « coeur » du projet d'*Ambiance Bois*, du collectif de vie qui l'a initié et longtemps porté a peu à peu migré vers l'ensemble de l'équipe de travail pour finalement y stabiliser le lieu privilégié du projet autogestionnaire de l'entreprise.

Collectif de travail et collectif de vie

On a déjà évoqué la difficulté qu'il y eut dans l'histoire de l'entreprise à gérer la coexistence d'un collectif de vie et d'un collectif de travail (Cf. page 99). Tant que le premier était largement majoritaire au sein de l'équipe de travail, la confusion entre les deux était plus ou moins acceptée par tous comme un état de fait. Le projet de vivre et travailler ensemble était reconnu comme légitime y compris par ceux qui ne partageaient que le travail. Les conséquences de cette

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

situation (des décisions ou des projets qui naissaient ailleurs que dans les réunions formelles d'*Ambiance Bois*, une forte influence du collectif de vie sur les choix de l'entreprise) étaient tolérées par ceux qui ne jouaient pas sur les deux registres, comme inhérentes à ce double niveau d'engagement.

Mais l'évolution des choses amena cet équilibre à se rompre en 2004. Deux familles quittèrent le collectif de vie tout en restant dans *Ambiance Bois*, tandis que quelques nouvelles personnes rejoignaient l'équipe de travail sans penser même vivre avec ceux qui poursuivaient l'aventure communautaire. En gros, d'une proportion de 75 à 80% le collectif de vie n'en vint à représenter qu'à peine la moitié de l'effectif de l'entreprise. Cette disproportion s'est accentuée par le fait que parmi les salariés qui partagent une vie communautaire les temps partiels dominant. Le départ d'un des fondateurs qui a changé d'activité professionnelle, des problèmes de santé pour l'une, ses nouvelles fonctions de maire pour l'autre, ont encore réduit la participation du collectif de vie en tant que tel à la vie de l'entreprise.

En à peine un an, les cartes avaient été rebattues, et, avec globalement les mêmes personnes, la répartition entre ceux qui vivaient et travaillaient ensemble et ceux qui ne faisaient que travailler ensemble obligeait à une réorganisation des lieux de débats et de prises de décision. Sans couler de source celle-ci se fit néanmoins assez rapidement, avec parfois quelques réticences ou quelques grincements de dents, mais chacun finit par s'en accommoder.

Dorénavant la dissociation est clairement énoncée entre l'entreprise et le collectif de vie. Si une dizaine d'adultes continue à vivre de façon communautaire (avec leurs douze enfants), avec les autres salariés d'*Ambiance Bois* (la majorité désormais) ils ne partagent que le travail. Les marques sont maintenant prises, et, acquis le principe que le collectif de vie et *Ambiance Bois* sont bien deux choses différentes, que la coopération et l'autogestion dans le travail n'impliquent pas la mutualisation des biens, des revenus et du temps. A chacun de savoir où trouver la place qui lui convient. La majorité des 22 personnes de l'équipe l'a sans doute trouvée, même

Post-scriptum

si une ou deux personnes ont du coup échappé à la force d'attraction de l'entreprise et s'en sont éloignées.

L'aventure du collectif autogéré se décline donc sur deux registres différents, non étrangers cependant, selon qu'on parle d'un groupe d'adultes qui a choisi de vivre ensemble, ou selon qu'on parle de l'entreprise où s'approfondit avec de nouveaux arrivés depuis deux ou trois ans l'expérience coopérative d'un travail autogéré.

Cette évolution ne remet nullement en cause la globalité et la direction du projet. Il s'agit toujours de « travailler autrement » et, pour ceux qui l'ont souhaité et le souhaitent encore d'aller plus loin dans le partage et la mutualisation. L'intersection entre les deux est seulement moins grande, peut-être moins fondamentale, en tout cas, réalité oblige, revendiquée ailleurs qu'au sein de l'équipe de travail. Certains du collectif de vie le regrettent. D'autres l'assument. D'autres encore s'en réjouissent et y voient la possibilité de pousser plus loin et avec plus de monde la coopération dans le travail. De fait, chaque personne qui travaille à *Ambiance Bois* se retrouve au sein d'une équipe où les différences de position sont moins clivées, puisque le terrain de rencontre et d'échanges est plus limité, chacun disposant du même champ d'action et de référence pour y jouer. Du coup, la question de l'autogestion a peut-être été plus facilement revendiquée et assumée par des personnes extérieures au collectif de vie. En 2005, on a même cherché le moyen de l'ancrer davantage dans l'affichage juridique du fonctionnement d'*Ambiance Bois* à propos de la question du PDG.

PDG tiré au sort

Jusque là et depuis la création de l'entreprise, Marc avait endossé le titre obligatoire selon notre statut juridique de président-directeur général. De nous tous il avait le profil le plus proche de ce qu'on attend d'un tel titre. Nous n'attachions guère d'importance à ce qui pour nous n'était qu'une titulature officielle mais sans conséquence sur notre fonctionnement réel. « Sans conséquence, vraiment ? »

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

C'est Marie-Odile qui parle. Elle n'est pas certaine que, tout compte fait, pour chacun individuellement, le fait que Marc soit PDG n'ait tout de même une certaine influence sur la pratique coopérative d'*Ambiance Bois*. Si, sans que nous ne nous en doutions, le maintien sur ce poste de la même personne sur une période aussi longue, ne pouvait induire, même à notre corps défendant, des réflexes, des manières d'agir, des perceptions, des dé-responsabilisations qui érafleraient subrepticement notre volonté coopérative et autogestionnaire. La question avait déjà été soulevée à plusieurs reprises, mais nous ne l'avions jamais prise à bras le corps. En préparant l'assemblée générale de 2005, nous décidons de trancher. Analyses, débats, suggestions... Si vraiment nous pensons qu'être PDG à *Ambiance Bois* n'a pas de conséquence réelle, alors pourquoi ne pas essayer d'en changer... ne serait-ce que pour valider notre hypothèse !

En fait, nous identifions tout de même une situation où le PDG, même à *Ambiance Bois*, peut se retrouver seul et en première ligne : en cas de problème - faillite, accident grave, poursuite judiciaire, etc. - c'est lui et lui seul qui devra affronter la société alors incarnée par un juge. Si la responsabilité au sein de l'entreprise peut être partagée (et sans conteste, elle l'est), dès que nous sortons de l'entreprise, vis à vis de l'extérieur, quoi que nous fassions, elle n'est juridiquement assumée que par le « chef d'entreprise ». La responsabilité collective n'est pas connue de la loi. Il n'existe aucun statut juridique qui reconnaisse la gestion et la responsabilité assumée collectivement par l'ensemble des salariés. Le contrat coopératif qui unit les associés d'*Ambiance Bois* n'a de réalité que pour eux. La société ne peut pas le reconnaître.

Soit. Puisque la responsabilité à un moment donné ne peut être incarnée que par le PDG, et bien ne laissons pas éternellement une seule et même personne devoir un jour y être confrontée et assumons à tour de rôle celle-ci vis à vis de l'extérieur. Après de nombreux débats et quelques grands points d'interrogation, nous finissons par adopter une règle qui, chaque année depuis, a été répétée et ré-adoptée sans difficulté par l'équipe de travail.

Post-scriptum

On changera de PDG tous les ans. Son choix se fera par tirage au sort, chacun restant néanmoins libre de mettre ou non son nom dans le chapeau. Le hasard tirera Catherine pour succéder à Marc. L'année suivante Patrick sera désigné de la même manière pour la remplacer, puis Chantal, la seconde Catherine, Olivier, etc. Chaque fois il y a quelques personnes qui s'abstiennent de mettre leur nom dans le chapeau, mais, à part en 2006, la majorité des personnes encore en course (puisque les anciens PDG ne remettront leur nom que lorsque tous les volontaires seront passés) accepte d'être éventuellement tirée au sort.

Le pire qui pouvait arriver

La question de la responsabilité que nous venions d'évoquer largement et dont la réponse (le tirage au sort annuel du PDG) fut validée par l'assemblée générale du 11 juin 2005, nous devions y être confrontés dans les plus difficiles conditions qui soient dans les jours qui suivirent.

En effet, cinq jours après notre assemblée générale, le pire qui pouvait arriver à *Ambiance Bois* se produisit : un accident sur une machine provoqua la mort de Marie-Odile. Une planche éjectée, le double système de sécurité déjoué, le choc, les médecins, les pompiers, l'évacuation au CHU et la nouvelle terrible qui tombe en fin d'après-midi : les lésions internes provoquées par l'accident ont été fatales à Marie-Odile. On peut imaginer le choc et le traumatisme qu'un tel événement peut créer et les conséquences qu'il peut avoir, individuellement pour chacune des personnes qui travaillaient et vivaient avec elle, mais aussi collectivement. Il y aurait trop à débrouiller sans doute pour comprendre tout ce qui découla de ce terrible accident et il est encore aujourd'hui trop difficile de raconter ici les jours et les mois qui suivirent : les questions existentielles, la confrontation avec la reprise de l'activité, les doutes, les difficultés à affronter le quotidien, les questions et les conflits plus ou moins latents que le choc d'un tel événement fait surgir, les incom-

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

préhensions... sans parler de la peine, de la colère, de l'abattement ou de l'insondable tristesse.

La gestion judiciaire de l'accident ne fut rien à côté, d'autant qu'aucune plainte ne fut déposée et qu'un an plus tard l'enquête classait l'affaire sans poursuites, les expertises diverses ayant conclu qu'il n'y avait pas de faute du côté de l'employeur. Mais dans la période qui suivit, c'est la question du sens de ce que nous avons mené jusque-là, de façons diverses et avec des urgences différentes selon les individus, qui fut posée et dont les réponses furent longues à être trouvées. Peut-être ne le seront-elles jamais complètement et l'ombre portée par ce drame sur notre histoire collective n'est sans doute pas près de disparaître.

Courrier de lecteur

Après une telle épreuve, on se relève comme on peut. Le temps panse plus ou moins les plaies. Le sens de ce qu'on fait réapparaît peu à peu. Des encouragements et le soutien du fort réseau qui entoure *Ambiance Bois* n'y sont pas pour rien.

Le passage des compagnons du réseau REPAS, l'accueil et l'intégration à l'équipe de nouveaux salariés motivés contribuent aussi à la remise en marche d'un projet qui évolue en fonction de ceux qui le font vivre. Les interpellations de lecteurs ou de visiteurs peuvent aussi jouer leur rôle, obligeant à réfléchir sur nos choix sans les tenir pour évidents et définitifs.

Parmi les commentaires suscités par l'édition précédente de ce livre, l'un d'eux évoque notre réticence à présenter l'expérience d'*Ambiance Bois* comme un modèle et nous en fait le reproche bienveillant :

« Tout au long de votre livre, vous insistez sur l'aspect particulier, singulier de votre expérience et voulez garder votre originalité. Je ressens cette volonté, motivée essentiellement par la modestie de votre part (...) Si l'on se place dans le contexte actuel où le néo-libéralisme est mis en avant pour écraser les hommes et encourager les

Post-scriptum

profits et l'accumulation des richesses, je crois que le combat doit être plus radical.

Je souhaite que les Scop et les Sapo organisées comme *Ambiance Bois* soient beaucoup plus nombreuses face aux structures capitalistes Sarl et SA à capitaux nationaux ou internationaux. A bien y regarder, en restant singulier, donc marginal, vous apportez, à votre insu, une caution au système néolibéral et, malgré vous, contribuez à le renforcer au lieu d'encourager les alternatives. En effet, les néolibéraux auront beau jeu de dire que d'autres schémas sont possibles, qu'il n'y a pas d'exclusive à la SA capitaliste. La preuve ? Il y a d'autres exemples dont *Ambiance Bois*. Et ils s'empresseront d'ajouter que si les exemples sont exception, ce n'est pas un hasard, c'est qu'ils ne sont viables que dans des circonstances particulières. Vous êtes alors « l'exception qui confirme la règle ». Leur règle est renforcée, légitimée. »

Et le même lecteur de poursuivre : « Dans le contexte actuel, il m'apparaît indispensable de réagir. La neutralité n'est pas possible. Votre expérience est une excellente preuve qu'un « autre monde est possible ». Si vouloir créer des clones d'*Ambiance Bois* est absurde, encourager à avoir votre type de démarche est par contre souhaitable et constitue un espoir, dans un contexte sombre. »

Cette parole, nous y souscrivons pourtant des deux mains. Et si à la lecture de ce livre d'aucuns ont pu nous trouver trop timorés, qu'ils n'hésitent pas à s'appuyer sur notre exemple, sur notre « possible » réalisé, nos « pratiques utopiques », les nôtres et celles de nos amis du réseau REPAS, pour aller plus loin, pour conduire d'autres projets en rupture, pour développer, et pourquoi pas en lien avec nous, de nouvelles alternatives.

Novembre 2009

Contacts

AMBIANCE BOIS

La Fermerie, 23 340 FAUX la MONTAGNE

Tél. : 05 55 67 94 06 – Fax : 05 55 67 97 02.

contact@ambiance-bois.com

www.ambiance-bois.com

TELE MILLEVACHES

Mairie, 23 340 FAUX la MONTAGNE

Tél. : 05 55 67 94 04 – Fax : 05 55 67 99 02.

tele-millevaches@wanadoo.fr

<http://telemillevaches.free.fr>

Contact Réseau REPAS

07190 St Pierreville

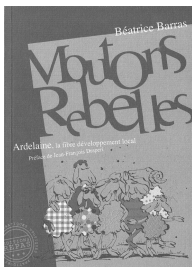
Tél. : 04 75 66 61 97

Fax : 04 75 66 61 27

Site : www.researepas.free.fr

Mail : repas@wanadoo.fr

Les autres titres dans la même collection

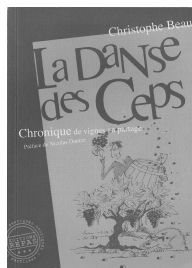


**Beatrice Barras, *Moutons rebelles. Ardelaine, la fibre développement local*, 2003.
Préface de Jean-François Draperi**

En 1975, cinq amis, sans un sou en poche, décident de redonner vie à la dernière filature d'Ardèche tombée en ruines. Ils font aussi le pari de recréer la filière laine de leur région, pari qu'ils tiendront par la force de l'équipe et de la coopération qui demeurera le moteur essentiel de leur histoire, racontée ici.

Mais au-delà de leur témoignage, ce livre montre comment chacun, même dans les situations les plus improbables et surtout s'il ne le fait pas seul, peut reprendre du pouvoir sur sa vie.

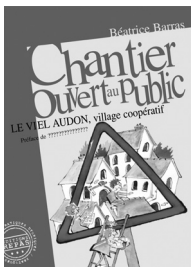
171 pages - ISBN : 2-9520180-0-6



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).

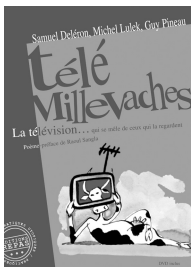
136 pages - ISBN : 2-9520180-8-1



Béatrice Barras, *Chantier ouvert au public - Le Viel Audon, village coopératif*, 2008.

Lorsqu'au début des années 1970 quatre copains découvrent les ruines abandonnées du village ardéchois du Viel Audon et décident de lui redonner vie, ils ne savent pas ce qu'ils déclenchent. C'est le début d'une aventure qui verra passer sur ce "chantier ouvert au public" plus de 10 000 personnes qui apporteront chacune une pierre à l'édifice. Mais le Viel Audon n'est pas seulement un lieu où l'on construit. C'est aussi un lieu où l'on se construit. Le chantier devient école et les jeunes qui passent y expérimentent un "chemin de faire" pour mener leur propre route.

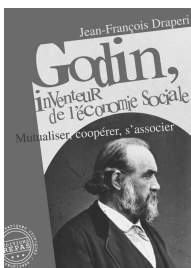
192 pages - ISBN : 2-9520180-6-5



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, qui constitue la première partie de l'ouvrage, a été écrit par un des membres de l'équipe fondatrice et est 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 et des évolutions télévisuelles depuis vingt ans.

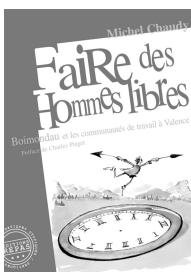
144 pages - ISBN : 2-9520180-3-0



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. Ce livre démontre qu'on peut considérer Godin comme l'un des fondateurs de l'économie sociale et sans doute le plus moderne d'entre eux.

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 Marcel Mermoz, principales figures de cette aventure, raconte les difficultés de ces expériences coopératives originales et ambitieuses.

176 pages - ISBN : 2-9520180-5-7

