

L'autonomie dans une SCOP, le cas ARDELAINÉ

par

Béatrice et Gérard BARRAS

Fondateurs d'Ardelaine

En bref

Une filature de laines en ruines, des toisons qui se jettent, une vallée sans avenir, que faire ? En 1982, un collectif de sept personnes, sans connaissances sur le sujet, relève le défi et crée la SCOP Ardelaine. Celle-ci transforme aujourd'hui les laines de 200 éleveurs (65 tonnes/an) et compte une soixantaine de salariés qui réalisent un chiffre d'affaires de 2,8 millions d'euros. La coopérative s'est développée en autodidaxie, en lançant tous les dix ans un nouveau projet, de nouveaux métiers : une filière laine la plus intégrée possible, de la tonte des moutons à la vente directe des produits finis, puis un musée qui attire 15 à 20 000 personnes par an sur son site, puis un café-librairie, un restaurant, un laboratoire de transformation alimentaire... devenant ainsi une "coopérative de territoire" multifonctionnelle, en circuit court. 12 métiers, de la polyvalence, pas de spécialisation commerciale, des saisonnalités, une mobilité souple dans un organigramme complexe. Une œuvre commune au service du développement des hommes et de ce territoire depuis quarante ans.

Gérard et Béatrice Barras font partie des fondateurs et développeurs de cette aventure. Béatrice a écrit trois livres, dont le premier raconte l'histoire du chantier de jeunes où se sont forgées la méthode et la culture qui ont été ensuite appliquées à Ardelaine (Chantier ouvert au public : le Viel Audon, village coopératif, éditions REPAS, 2008) ; le deuxième présente l'aventure d'Ardelaine (Moutons rebelles : Ardelaine, la fibre développement local, vers une coopérative de territoire, réédition augmentée, éditions REPAS, 2014 – première édition 2003), et le troisième relate l'histoire de l'atelier de confection d'Ardelaine, implanté en zone urbaine sensible (Une cité aux mains fertiles, éditions REPAS 2019, Prix du livre sur l'économie sociale et solidaire 2020). La SCOP a également fait l'objet d'une étude de cas rédigée par Élisabeth Bourguinat et disponible sur la plateforme ARO (<https://cutt.ly/uj030WY>).

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Participants : Matthieu Battistelli (École Polytechnique), Michel Berry (École de Paris du management), Camille Boullier (Cnam), Suzy Canivenc (Chaire FIT²), Valérie Ederly (Fabernovel), Cédric Favre (Université Savoie Mont-Blanc et Union régionale des SCOP Auvergne-Rhône-Alpes), Pierre-Marie Gaillot (Cetim), Michel Lallement (Cnam), Caroline Mattelin-Pierrard (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), Bernard Ollivier (ex Renault et ANACT), Catherine Yama (Projet de création d'une SCOP en cours)

Équipe d'organisation (FIT²) : Élisabeth Bourguinat, Anne-Sophie Dubey, Barbara Toussaint, Thierry Weil

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

EXPOSÉ de Béatrice et Gérard BARRAS

Béatrice Barras : Ardelaine, qui va fêter ses quarante ans en 2022, est une SCOP, acronyme qui signifiait, à l'origine, Société coopérative ouvrière de production et, désormais, Société coopérative et participative, car il existe aujourd'hui beaucoup de coopératives de services. Son nom évoque à la fois l'Ardèche, la laine, et l'art de la laine.

Intégration et diversification

Le métier principal d'Ardelaine est la transformation de la laine, mais sa particularité est d'avoir cherché à intégrer au maximum la filière, depuis l'amont jusqu'à l'aval : tonte des moutons, cardage, filage, tricotage, confection, et commercialisation réalisée à 100 % en vente directe dans notre boutique de Saint-Pierreville, dans les magasins, foires et salons bio (en France et en Belgique francophone), par correspondance et sur Internet. Nous proposons trois grandes familles de produits : les matelas ; les oreillers, couettes et surmatelas ; les vêtements.

Nous nous sommes par ailleurs diversifiés, d'abord dans le tourisme, en créant, en 1990, un Musée de la Laine avec deux parcours muséographiques, l'un sur l'histoire de l'élevage du mouton et des techniques de fabrication de produits tirés de la laine dans l'économie domestique, l'autre sur le passage de l'artisanat paysan à l'industrialisation. Depuis peu, nous proposons aussi des visites de l'entreprise. Notre deuxième diversification concerne l'alimentaire, avec la création, en 2010, d'un restaurant et d'un laboratoire de transformation alimentaire. Enfin, nous avons renforcé le pôle culturel en nous dotant d'un café-librairie qui nous permet de mieux accueillir nos visiteurs toute l'année, en sachant que la première ville est à une heure de Saint-Pierreville et la route comporte de nombreux virages... Au total, nous recevons environ 15 000 visiteurs par an.

Nous nous considérons aujourd'hui comme une "coopérative de territoire", au sens où notre vrai métier est le développement local et la revitalisation d'un territoire qui, lorsque nous nous y sommes installés, était au plus bas de la dépopulation et de la perte d'économie et de vitalité.

Aujourd'hui, Ardelaine réalise un chiffre d'affaires de 2,8 millions d'euros et emploie une soixantaine de salariés, répartis sur trois sites. La majorité d'entre eux travaillent à Saint-Pierreville, un petit village de cinq cents habitants, mais nous avons aussi un atelier de confection dans la ZUS (Zone urbaine sensible) de Valence et un atelier de tricotage à Charlieu, dans la Loire, que nous avons racheté à notre sous-traitant, en intégrant son salarié à notre coopérative.

Structuration progressive et polyvalence

Gérard Barras : La structuration de nos activités n'a pas été conceptualisée à l'avance. Nous l'avons élaborée peu à peu, en fonction des problèmes rencontrés, qui nous obligeaient à apprendre de nouveaux métiers et à transformer notre organisation. Par exemple, tous les moutons sont tondus à la même période de l'année, ce qui nous a incités à trouver d'autres activités pour les tondeurs le reste du temps.

Aujourd'hui, l'entreprise comprend, schématiquement, dix équipes de six personnes, avec une grande autonomie au sein de chaque équipe, mais aussi une grande circulation entre les équipes. Quand l'une d'entre elles est confrontée à un surplus d'activité, les autres viennent lui donner un

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

coup de main. Par ailleurs, nous avons voulu éviter que certains se spécialisent dans le commercial, fonction qui a tendance à donner trop de pouvoir à ceux qui l'exercent. En 2015, moment où nous avons pris notre retraite tous les deux, l'entreprise employait 55 personnes et, parmi elles, 35 avaient participé à une activité de vente au cours de l'année.

La circulation des salariés entre les divers pôles d'activité leur permet de se familiariser avec l'ensemble des métiers et d'avoir une appréhension globale de l'entreprise. Celle-ci se présente comme un assemblage d'équipes qui développent chacune leur propre culture, tout en étant interconnectées. Tout le monde est dans le même bateau et connaît les fonctions de chaque membre de l'équipage.

La force de l'équipe et du réseau

Béatrice Barras : L'équipe d'origine comprenait sept personnes aux métiers très divers : architecte, orthophoniste, mécanicien, institutrice, gestionnaire, agriculteur, compagnon du devoir. Sans doute la complémentarité de nos talents a-t-elle contribué à ce que cette équipe puisse durer, ce qui n'est pas toujours le cas dans ce genre d'aventure, et c'est certainement la force de cette équipe qui a permis au projet de réussir, car nous ne connaissions rien aux métiers de la laine et on ne peut pas dire que le créneau que nous avons choisi était porteur.

La réussite s'explique aussi par notre capacité d'apprentissage. Nous n'avions jamais tricoté de la laine, ni vendu un produit, ni géré une entreprise et nous n'avions aucune connaissance juridique, mais nous avons appris tous ces métiers. Par exemple, lorsque nous avons eu besoin de quelqu'un pour gérer l'atelier de tricotage, Meriem Fradj, qui avait fait un vague stage en informatique et savait à peu près ce qu'était une commande numérique, a décidé de se lancer, et a cherché des personnes ressources sur lesquelles s'appuyer. Nous avons aussi eu la chance, tout au long de notre parcours, de trouver des professionnels prêts à nous aider à passer les caps difficiles.

Gérard Barras : En l'occurrence, nous avons appris qu'à Valence existaient encore de nombreux ateliers de tricotage, tenus, pour la plupart, par des Arméniens. Nous sommes allés les voir et ils ont bien voulu nous initier à ce métier. Même chose lorsque nous avons décidé de nous doter d'une mini centrale électrique pour tirer parti du fait que la filature de Saint-Pierre-ville, historiquement, avait été construite sur un site hydraulique remarquable. Nous avons croisé un ingénieur qui travaillait chez Neyrpic et qui a accepté de nous aider. Toujours en déplacement à l'international, il nous guidait à distance par téléphone.

Béatrice Barras : Il en a été de même lorsque nous avons voulu créer une librairie, alors que nous n'avions aucune connaissance de la chaîne du livre. Nous avons trouvé, dans notre réseau, un libraire qui a bien voulu nous parrainer.

Comme nous rencontrons très souvent nos clients, que ce soit dans la boutique, lors des visites du musée et de l'entreprise, ou sur les foires et salons, nous constatons que notre fonctionnement les touche et les intéresse de plus en plus. Ceci nous a donné l'idée de les associer davantage à notre organisation. Nous avons ainsi créé un Réseau des clients solidaires que nous pouvons solliciter en cas de besoin, et que nous informons grâce à la publication d'un journal.

Gérard Barras : Voici un exemple de cette solidarité. Lorsqu'il a fallu investir dans notre projet de diversification dans l'alimentaire, nous avons constaté qu'il nous manquait 150 000 euros pour boucler le budget. Nous avons fait appel à nos clients et ils nous ont apporté instantanément 270 000 euros, ce qui nous a obligés à monter une opération complémentaire pour utiliser l'excédent !

Le choix du développement local

Dans les premiers temps, nous vendions nos produits sur les marchés locaux, mais c'est avec l'apparition des premiers salons bios et écolos, comme le Salon Marjolaine à Paris, que nos ventes ont commencé à décoller. Nous nous sommes lancés dans la tournée des salons de ce type dans toute la France et en Europe (Namur, Luxembourg, Madrid, Stuttgart...), et nous avons même reçu une demande du Japon, pour envoyer là-bas des "produits français authentiques". Cette sollicitation nous a fait beaucoup réfléchir. Au fil des années, nous passons de plus en plus de temps dans les camions : devenir des marchands forains, était-ce vraiment ce que nous voulions ?

À peu près à la même époque, nous nous étions associés avec des producteurs de soie pour fabriquer des produits mixtes en soie et laine, qui avaient rencontré un très gros succès, et nous pouvions nous orienter vers le marché du luxe pour développer ce type de produits.

Après réflexion, nous avons refusé l'offre japonaise aussi bien que la proposition de travailler pour l'industrie du luxe et nous avons décidé de cesser progressivement de parcourir toute l'Europe, pour nous cantonner à la France et à la Belgique.

C'est à partir de cette période, au début des années 1990, que nous avons commencé à considérer que notre métier consistait à développer notre territoire. Au lieu d'aller à la rencontre de nos clients dans toute l'Europe, au lieu d'exporter au Japon ou de commercialiser sur le marché du luxe, ce qui mettait en danger notre filière locale, nous allions faire venir les clients chez nous. D'où l'idée de créer un musée, puis les autres activités de diversification.

L'archéologie d'Ardelaine : Le Viel Audon

Nous allons maintenant vous parler de "l'école de management" dans laquelle nous avons appris une grande partie de ce qui nous a permis de créer et de développer Ardelaine. Il s'agit d'un chantier de jeunes lancé en 1972 pour permettre la reconstruction d'un village des gorges de l'Ardèche, Le Viel Audon, situé au pied d'une falaise de 50 mètres de haut et accessible uniquement à pied. Je l'avais découvert à l'âge de 15 ans, à une époque où je m'intéressais à l'archéologie.

Dans les années 1970, j'ai fait partie, avec Béatrice, d'un collectif informel qui organisait des spectacles itinérants. En hiver, nos activités s'interrompaient et nous cherchions un lieu où attendre les beaux jours. J'ai fait découvrir Le Viel Audon à mes camarades et ils ont eu le coup de foudre pour ce site, qui est vraiment extraordinaire. En revanche, ils ont été découragés par l'ampleur des travaux à faire si nous voulions le réhabiliter, car tout était en ruines. Nous nous sommes retrouvés à deux devant une tâche colossale.

Nous avons contacté le maire du village pour lui présenter notre projet et il nous a appris que de nombreuses équipes de scouts descendaient en radeau les gorges de l'Ardèche, et qu'il avait reçu une pile de lettres d'équipes de scouts demandant à pouvoir séjourner au pied du Viel Audon pour

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

construire leurs radeaux sur la plage de galets. Il nous a proposé de nous organiser avec eux. Ceux-ci ont offert une semaine de travail sur le chantier en échange de la possibilité de disposer de la plage pour construire leurs radeaux.

Nous avons tous les deux une expérience d'éducation populaire (mes parents ont été impliqués dans la création des Auberges de jeunesse en 1936, et Béatrice avait fait du scoutisme) et nous savions l'intérêt pour les jeunes de faire du chantier collectif. Nous avons donc commencé à organiser des chantiers avec ces groupes de jeunes et avec l'association nationale Études et Chantiers qui proposait des chantiers bénévoles aux individuels. Le chantier a rencontré un certain succès puisque, sur la période de tuilage entre les vacances de juillet et d'août, nous pouvions nous retrouver avec 100 à 120 personnes.

Auto-responsabilisation et auto-formation

Les scouts ont une bonne capacité d'organisation et, en particulier, ils étaient capables de préparer leurs repas eux-mêmes. En revanche, nous assistions souvent à des "guerres civiles" entre scouts de gauche et scouts d'extrême-droite, entre ceux qui étaient pour la mixité et ceux qui étaient contre, etc. Nous avons alors instauré le repas en commun, afin de les obliger à se rencontrer et à se parler. Mais cela ne suffisait pas et nous étions souvent débordés. Même les personnes qui voulaient nous aider finissaient assez vite par se décourager.

Un jour, nous avons vu arriver une petite équipe d'une dizaine de jeunes qui venaient d'Auxerre, emmenés par un prêtre très dynamique, avec un mode de fonctionnement interne vraiment extraordinaire. Avec l'accord du prêtre, qui nous a assuré qu'ils en étaient capables, nous leur avons confié l'organisation d'un certain nombre de tâches, et ils s'en sont très bien sortis.

Grâce à cette équipe de pilotage, le chantier fonctionnait beaucoup mieux, tellement bien qu'environ 40 % des jeunes ont pris l'habitude de revenir d'une année sur l'autre. Comme il y avait désormais trop de monde, nous avons commencé à opérer un tri en posant une seule exigence à ceux qui revenaient : nous leur demandions pourquoi ils revenaient et quelle responsabilité ils étaient prêts à prendre. Nous avons instauré ainsi un système d'auto-responsabilisation et d'auto-formation.

Au passage, nous nous sommes rendu compte que lorsque quelqu'un s'appropriait une activité qui le passionnait, par exemple la taille de la pierre, cela marchait très bien tant qu'il était là mais, le jour où il partait, cette activité disparaissait. Nous en avons conclu qu'il fallait que les gens tournent sur les différentes activités, de façon à être nombreux à pouvoir maîtriser la même fonction. Aujourd'hui encore, chaque matin pendant la période du chantier, les jeunes s'inscrivent sur une ardoise où figurent les 10 ou 15 micro-chantiers de la journée : monter un mur, tailler des pierres, descendre le foin de la falaise pour les animaux de la ferme, transporter l'approvisionnement, cultiver le jardin, préparer le repas, prévoir l'animation du soir, etc. Chaque micro-chantier a un responsable, qui définit le nombre de personnes dont il a besoin pour la journée. En deux ou trois ans, les gens font le tour des différentes activités, ils ont acquis la vision globale des tâches et de l'organisation et deviennent capables d'en piloter au moins une.

Béatrice Barras : Les jeunes reviennent au maximum pendant cinq ans d'affilée, entre 17 ans et la fin de leurs études secondaires ou le début de leur vie professionnelle. Quand l'équipe organisatrice sent qu'elle va bientôt laisser la main, elle s'occupe de faire entrer en scène une nouvelle équipe

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

pour prendre sa suite. Elle a donc acquis deux principes essentiels par l'expérience : la responsabilité et la transmission. Chaque équipe a sa "couleur" spécifique. À une certaine époque, le chantier était piloté par un groupe de fils de paysans de la région de Mâcon. Il y a eu aussi les Amazones, un groupe de filles d'un lycée parisien, ou encore une bande de jeunes d'un quartier de Saint-Chamont qui avaient trouvé cet endroit si merveilleux qu'ils en avaient fait leur "bled". Nous allons bientôt fêter les 50 ans du Viel Audon et les jeunes qui s'en occupent ont toujours autant "la patate" !

Le Viel Audon aujourd'hui

Gérard Barras : Au total, 12 000 jeunes ont participé aux chantiers du Viel Audon, et il nous arrive de discuter avec des anciens qui sont en train de prendre leur retraite...

Quand nous avons démarré, il n'y avait absolument rien sur place. Nous devons même organiser des petites caravanes pour aller chercher de l'eau potable, un bon apprentissage pour comprendre la valeur de l'eau !

Aujourd'hui, les bâtiments reconstruits représentent une surface de 1 500 à 2 000 mètres carrés. Ils comprennent un centre d'accueil, un gîte d'étape, une ferme, un centre de formation... Il y passe environ 35 000 personnes par an, à pied ou en vélo.

C'est au Viel Audon que nous avons appris à déléguer, à laisser les gens se responsabiliser, ou encore à organiser la polyvalence pour assurer la transmission des compétences.

DÉBAT

L'égalité des salaires

Un intervenant : *Quelle est la hiérarchie des salaires au sein de la coopérative ?*

Gérard Barras : L'équipe des fondateurs avait un esprit très égalitaire. Même si nous avons des compétences très différentes, nous avons tous travaillé dur pour monter ce projet, et il nous paraissait naturel de gagner la même chose. Aujourd'hui encore, tous les salariés d'Ardelaine sont payés au SMIC, avec une seule exception. Lors de la transformation de la SCOP SARL en SCOP SA, nous avons dû créer une fonction de cadre dirigeant et, dans le but de compenser des charges légèrement plus élevées pour les cadres, nous avons relevé un peu le salaire du dirigeant et ensuite celui des directeurs/trices délégués. Il est de 1 500 euros net, au lieu de 1 200 euros net pour les autres salariés.

Cela dit, cette égalité des salaires n'est pas inscrite dans le marbre. Elle s'explique par notre histoire, mais nous n'en faisons pas un modèle pour lequel nous nous battons.

Béatrice Barras : C'est même étonnant que l'égalité des salaires se soit maintenue aussi longtemps. À l'époque où je m'occupais des RH (*richesses humaines*), j'ai fait le tour des salariés pour leur demander ce qu'ils en pensaient. Tout le monde m'a répondu qu'il fallait absolument la conserver : « *Comme ça, on évite les conflits, on a la paix et on parle d'autre chose !* »

Int. : *Certains choisissent-ils de travailler à temps partiel pour mener d'autres activités en parallèle et compléter leurs revenus ?*

Gérard Barras : Il y a effectivement un certain nombre de temps partiels. Un des salariés, par exemple, est agriculteur et, lorsque c'est le temps des moissons, on sait qu'il ne sera pas disponible, mais c'est planifié à l'avance. D'autres complètent leur salaire en étant pompiers, par exemple. Il faut savoir aussi que le fait d'avoir un bas salaire ouvre des droits à des aides sociales (au logement, etc.)

Béatrice Barras : En revanche, nous avons toujours refusé de payer des heures supplémentaires, car cela aurait provoqué trop de conflits. Les gens peuvent récupérer du temps pour compenser les heures supplémentaires effectuées, mais celles-ci ne sont pas rémunérées.

Int. : *J'ai publié dans The Conversation un article sur Ardelaine, dans lequel j'ai évoqué le fait que tous les salariés étaient payés au SMIC, ce qui a provoqué des protestations chez certains lecteurs : « Ah, bravo ! Votre message c'est donc de dire aux gens qu'ils doivent se contenter du SMIC ? »*

Béatrice Barras : C'est la raison pour laquelle nous ne mettons pas cet aspect en avant... mais il faut dire aussi que nous recherchons aussi un mode de vie allant vers plus de sobriété.

Entraide et changements de métier

Int. : *Qui décide qu'une personne va devoir donner un coup de main à un autre atelier ?*

Gérard Barras : Un des salariés est chargé de calculer, chaque année, en fonction de l'activité de l'année précédente, le volume d'heures nécessaire par atelier, et d'identifier les moments de surchauffe prévisibles. Cela permet de planifier les besoins d'entraide.

Int. : *Comment se font les changements de métiers ? Les salariés peuvent-ils en prendre l'initiative ?*

Béatrice Barras : Le mieux est de prendre des exemples concrets. Christine, par exemple, a été embauchée pour fabriquer des couettes. Elle avait un bac de gestion et "la tête aux chiffres". À un moment, nous avons eu besoin de quelqu'un pour coordonner la vente par correspondance, et elle s'est proposée. Cela lui permettait aussi d'aider les équipes de production à faire du prévisionnel, ce en quoi elle excellait. De là, elle est passée à la comptabilité. Quand la directrice financière est partie à la retraite, nous avons beaucoup insisté pour que Christine prenne sa place et elle a fini par accepter. Nous avons cependant eu tort, car c'était trop de responsabilités pour elle, et elle ne l'a pas bien vécu...

De son côté, Fred avait été embauché comme cuisinier mais, au bout d'un mois d'essai, il a préféré partir car il ne s'entendait pas avec le reste de l'équipe. Nous avons regretté son départ car il avait tout de suite noué beaucoup de relations avec les autres salariés, les habitants du village, etc. Du reste, il a gardé des contacts avec les uns et les autres. Un jour, nous avons passé une offre d'emploi de commercial pour les foires et salons et il a postulé. Il a exercé cette activité pendant plusieurs années, tout se passait bien et il était ravi. Sur ces entrefaites, l'équipe du restaurant a démissionné. Nous lui avons demandé s'il reprendrait du service et il a accepté, mais à condition de pouvoir continuer à faire du commercial à temps partiel. C'est un cuisinier extrêmement talentueux, qui a travaillé au Ritz de Paris et aussi aux États-Unis. Il a formé un autre cuisinier qui le remplace quand il n'est pas là, et il mène les deux activités de front.

Des histoires comme celles-là, nous en avons des tas. Beaucoup de gens, par exemple, se lassent assez vite de faire uniquement les visites guidées au musée, et demandent à exercer une autre activité.

Gérard Barras : La contrepartie de la polyvalence des personnes et de la diversité des compétences, c'est que, lorsque quelqu'un part en retraite, on met parfois du temps à comprendre tout ce que cette personne faisait dans l'entreprise et à la remplacer sur ses différentes fonctions. Le cas s'est présenté lors du départ de notre directrice financière. Venant de la production, elle avait gardé l'habitude de faire le tour de tous les ateliers une fois par semaine, ce qui lui permettait de jouer les médiatrices en cas de tensions. Ce rôle très important était passé inaperçu et le manque de médiation s'est rapidement fait sentir après son départ. Un groupe de travail a identifié le problème et proposé des solutions pour rétablir cette fonction.

Quel degré de polyvalence ?

Int. : *N'est-il pas difficile d'assurer la polyvalence de soixante personnes sur l'ensemble des activités ?*

Béatrice Barras : Tout le monde n'est pas polyvalent, et il y a même des résistances chez certains. Néanmoins, les jeunes générations n'ont aucun problème avec la notion de polyvalence. Par exemple, entre deux foires et salons, lorsque les commerciaux ont terminé leur travail administratif, ils vont volontiers donner un coup de main dans les ateliers. Personne ne les y oblige, mais ils sont heureux de le faire. De même, du fait de la crise sanitaire, les salariés du musée et de la librairie sont au chômage technique. Du coup, ils se chargent d'emballer les colis pour la vente par correspondance.

Gérard Barras : Les jeunes sont effectivement beaucoup plus à l'aise que les gens de notre génération avec l'idée de changer plusieurs fois d'activité au cours de leur vie. La reconversion

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

permanente est devenue, très tôt, l'ADN de notre entreprise, et il se trouve qu'elle est tout à fait en phase avec les aspirations des jeunes générations.

La pénibilité

Int. : *Certains postes sont plus pénibles que d'autres et tout le monde n'a pas le même âge ni la même usure physique. Les conditions de travail des uns et des autres font-elles l'objet de discussion au sein des ateliers ou de l'ensemble du collectif ?*

Gérard Barras : Le fait qu'il y ait de l'entraide et de la circulation entre les ateliers joue, en lui-même, un rôle de médiation. Il permet d'éviter l'entre-soi, le risque que les membres d'une même équipe considèrent que la seule chose importante et urgente est ce qui les concerne. En travaillant ensemble, les gens comprennent mieux le langage et les préoccupations des autres. Si, à un moment donné, se pose la question d'un arbitrage entre des investissements demandés par deux ateliers, les deux équipes sont capables d'en discuter entre elles, et cela amortit une partie du problème.

La question de la pénibilité s'est posée à propos de la fabrication des matelas, qui n'est pas mécanisée car nous souhaitons maintenir les savoir-faire artisanaux. L'équipe de production a travaillé sur la question, s'est renseignée sur les différentes machines susceptibles de faciliter la manipulation des matelas, a étudié la façon dont elles modifieraient le processus de production, et c'est elle qui a fait le choix final. Le montant de l'investissement que cela représentait n'a suscité aucune discussion de la part des autres salariés.

L'hétérogénéité des équipes, une richesse

Int. : *Vous avez évoqué la grande hétérogénéité de l'équipe d'origine. N'a-t-elle pas été parfois une source de tensions ?*

Gérard Barras : Au Viel Audon, nous nous sommes rendu compte que lorsque tous les groupes qui intervenaient en même temps avaient le même profil, cela devenait triste. Nous avons alors fait en sorte que se côtoient des jeunes souffrant de handicaps venus de CAT (Centres d'aide par le travail) et d'autres surdoués intellectuellement, des jeunes de la paroisse du Lycée français de Londres, et d'autres issus de quartiers difficiles. Cette diversité s'avérait beaucoup plus productive que l'homogénéité !

Béatrice Barras : Il ne s'agit pas, pour autant, de prétendre qu'il est facile de faire travailler ensemble des gens aussi différents. C'est très compliqué car leurs langages, leurs aspirations et leurs comportements sont parfois aux antipodes, mais c'est indéniablement fructueux.

Des projets pour surmonter les conflits

Int. : *L'hétérogénéité provoque souvent des conflits cognitifs, qui sont positifs, car le fait d'avoir des idées différentes permet de faire avancer les choses grâce à une multiplicité de solutions. Mais parfois ces conflits cognitifs dégénèrent en conflits affectifs qui font exploser les équipes. Avez-vous été confrontés à ce genre de problème ?*

Béatrice Barras : Nous avons souvent vécu des tensions importantes, mais elles ne sont pas allées jusqu'à l'explosion. Pour retrouver la cohésion, la solution consistait souvent, plutôt que d'essayer de traiter le problème, à prendre la tangente, par exemple en organisant un voyage, un événement ou

un nouveau chantier. L'important est de mixer les gens en les sortant du fonctionnement quotidien, routinier.

Gérard Barras : Il faut surtout avoir une perception de l'évolution du "climat", sentir à quel moment il est temps de proposer un nouveau projet.

Le développement territorial, une boussole

Int. : *Les gens que vous recrutez sont-ils attirés plutôt par votre activité ou plutôt par votre modèle organisationnel ?*

Béatrice Barras : Cela a été assez consensuel car répondre à cette demande nous aurait obligés à industrialiser notre production et donc à nous spécialiser. Or, les salariés sont attachés à la polyvalence. Ils n'ont pas envie d'être toute la journée et toute l'année à faire la même chose. En particulier, ceux qui assurent la production sont heureux de partir, de temps en temps, sur les foires et salons.

Gérard Barras : Cela posait aussi un problème en termes de qualité. Nous travaillons avec les producteurs de laine de notre territoire, que nous rémunérons plus cher que le prix du marché à condition qu'ils respectent un cahier des charges exigeant. Si nous devions augmenter notre production de 10 ou 15 % d'un coup, nous devrions tricher et faire venir de la laine d'ailleurs, ce qui nous ferait perdre en qualité.

C'est également pour des raisons liées à notre territoire que nous avons refusé la proposition de travailler pour l'industrie du luxe. Pour fabriquer des matelas, nous avons besoin d'énormément de laine, ce qui nous permet de faire travailler environ 200 éleveurs. Si nous avons réorienté notre production vers le luxe, nous n'aurions plus fait appel qu'à une dizaine d'éleveurs, sélectionnés parmi les meilleurs. Que devenaient alors les autres ?

Quand une entreprise est implantée à proximité d'une ville, il y a toujours d'autres débouchés possibles pour ses fournisseurs. Mais en milieu rural, qui plus est montagnard, avec un habitat dispersé, notre responsabilité était tout autre. Nous nous serions mis beaucoup de monde à dos...

Notre dimension de coopérative de territoire est progressivement devenue notre boussole, le critère qui nous permettait de prendre la décision la plus juste : « *Cette nouvelle activité va-t-elle permettre aux gens de continuer à se développer autour de nous, ou non ?* » Aujourd'hui, c'est d'ailleurs cet aspect territorial qui intéresse le plus nos visiteurs.

C'était déjà un critère fondamental pour le chantier du Viel Audon. À l'époque, il existait environ 200 chantiers de ce type en France, et ils étaient répertoriés dans le catalogue publié par la fédération. Nous devions fournir une fiche de renseignements et, notamment, indiquer quel était le but du chantier. Les autres évoquaient des projets communaux ou encore la préservation du patrimoine. Nous avons été les seuls à annoncer le simple objectif de « *ramener la vie dans un village des gorges de l'Ardèche* ». Les salariés de la fédération se sont moqués de notre formulation, mais nous sommes instantanément devenus le plus gros chantier de France !

Une prise de décision collective...

Int. : *Concrètement, comment se passe la prise de décision sur un choix stratégique comme celui de renoncer à exporter au Japon ? Organisez-vous un vote, un référendum ?*

Béatrice Barras : L'un des moments de plus forte tension au sein de l'entreprise a été lié au projet de diversification dans l'alimentaire, qui représentait un investissement de 1,5 million d'euros (le double de ce que nous avons prévu initialement...) dans un secteur d'activité auquel nous ne connaissions rien. C'était un très gros pari, qui a soulevé beaucoup de questions. Certains redoutaient des jalousies si les salariés du futur restaurant étaient payés davantage que les autres. La directrice financière a passé un certain nombre de nuits blanches, et nous aussi.

Nous avons tenu un nombre incalculable de réunions jusqu'à ce que le projet soit mûr et qu'il devienne évident pour tout le monde qu'il fallait relever ce défi, que cette nouvelle aventure allait nous ouvrir à d'autres métiers et nous apporter une complémentarité sans laquelle nous allions nous "ratatiner", et qu'en réalité, cette prise de risque pourrait aussi nous apporter de la sécurité.

Tout cela nous a bien bousculés, mais jamais au point de créer de l'animosité entre les gens ou de laisser des traumatismes. Chacun a assumé sa part de stress...

Quant à la décision proprement dite, elle a été prise par le conseil d'administration, qui comprend seize membres, et validée par l'assemblée générale en raison du montant très élevé de l'emprunt. Dans une coopérative, personne ne peut prendre son sceptre et imposer une décision aux autres...

... avec une exception qui confirme la règle

Gérard Barras : J'ai malgré tout imposé ma volonté, une seule fois, à propos de ce même projet. Le montage était très complexe, et nous avons travaillé avec tous les partenaires possibles, le Pôle d'excellence rurale, le département, la Préfecture, l'État, nos propres réseaux... Pourtant, à l'arrivée, et malgré tout l'accompagnement dont nous avons bénéficié, nous avons fait l'objet d'un redressement fiscal de 100 000 euros sur une divergence d'estimation de la valeur d'un bail emphytéotique. Notre directrice financière et notre commissaire aux comptes ont commencé à négocier avec le fisc. En tant que PDG, je me suis absolument opposé à ce que nous payions tout ou partie de cette somme, ce qui a entraîné la démission de la directrice financière. J'ai réussi à faire remonter l'affaire jusqu'au ministère et le redressement a été annulé.

Int. : *Même si tout le monde gagne le même salaire dans l'entreprise, tout le monde n'a donc pas le même poids dans la décision... Est-ce en raison de votre ancienneté que vous avez pu imposer votre volonté ?*

Gérard Barras : Dans un bateau, tous les rôles sont visibles et chacun assume sa fonction. Il peut y avoir des déplacements, de la souplesse, des moments où les uns donnent un coup de main aux autres, mais la compétence de chacun est néanmoins reconnue. De ce fait, dans les moments difficiles, les gens savent qu'il vaut mieux que ce soit un tel qui prenne la décision plutôt qu'un autre.

Béatrice Barras : Cela dit, sauf rare exception comme celle-ci, aucune décision n'est prise par une personne seule. Il faut toujours au moins deux regards croisés.

Un besoin de reconnaissance en dehors du salaire ?

Int. : *La place donnée à la polyvalence et le fonctionnement centré sur l'interdépendance suffisent-ils à ce que les acteurs se sentent reconnus dans leur rôle, ou existe-t-il d'autres modes de reconnaissance, par exemple des primes collectives, ou encore des événements destinés à mettre en avant les initiatives qui se sont avérées les plus fructueuses ?*

Béatrice Barras : Le besoin de reconnaissance existe chez tout un chacun, et c'est même un besoin particulièrement aigu. Tout le monde, chez Ardelaine, aurait donc envie de gagner davantage, et lorsque, en 2019, nous avons réalisé suffisamment de bénéfices pour que tous les salariés touchent un mois de salaire en plus, cela a été très apprécié. En revanche, personne n'a envie de casser l'égalité ni de jouir de privilèges par rapport aux autres.

L'important est que chaque travail soit reconnu comme ayant la même valeur que les autres, que chaque métier soit considéré comme indispensable. À une certaine époque, nous organisons ce que nous appelons des "ponctuations", c'est-à-dire des événements qui permettaient de sortir de la continuité usante du quotidien, qui entraîne, peu à peu, la perte de visibilité du rôle de chacun. Chaque équipe devait mettre en scène une présentation de son travail de l'année écoulée. La comptable, par exemple, avait organisé un jeu dans lequel chacun devait placer des chiffres dans la bonne case. Les tondeurs avaient représenté le nombre de ballots de laine qu'ils avaient transportés dans l'année.

Gérard Barras : Nous avons aussi organisé des visites dans les fermes, pour que les salariés rencontrent des éleveurs, assistent à des opérations de tonte, partagent un repas avec des paysans. Autre exemple, nous avons demandé aux femmes de participer au chargement d'un camion, afin qu'elles mesurent ce que c'est que de soulever des ballots... Chacun doit comprendre que toutes les activités sont importantes et que si une défaillance se produit à un endroit de la chaîne, tout le monde en pâtit.

Le "et" plutôt que le "ou"

Int. : *En lisant la monographie d'Élisabeth Bourguinat sur Ardelaine, j'ai noté qu'il existe une certaine tension entre les salariés les plus militants – sans doute parmi les plus anciens, mais pas uniquement – et d'autres qui sont là surtout pour avoir un emploi, et non par choix idéologique. Comment gérez-vous cette disparité des motivations ?*

Gérard Barras : Nous faisons partie d'une génération qui donnait énormément de place aux idéologies, mais pour notre part, nous avons, dès le départ, fait le choix de décrocher de l'idéologie. Ce qui nous importait, c'était de faire ensemble, pas de discuter du pour ou du contre.

Très vite aussi, nous avons été interpellés par des jeunes qui voulaient nous rejoindre tout simplement parce qu'ils voulaient vivre dans cette région, et pas spécialement parce qu'ils voulaient travailler dans une coopérative. Nous avons fait le choix, cohérent avec notre projet de développement territorial, de créer des emplois pour répondre à cette demande.

Béatrice Barras : Notre credo est de jouer le "et" plutôt que le "ou". On peut accueillir des jeunes et des seniors, des militants et des moins militants. Il faut toujours s'extraire de la dualité, de la conflictualité. Il y a de la place pour tout le monde !

Cette logique a cependant une limite : à force d'ajouter un emploi à un emploi, nous allons bientôt atteindre les cinquante équivalents temps plein et les dirigeantes actuelles ont annoncé que si ce seuil était franchi, ce serait sans elles, car elles n'ont pas envie d'entrer dans un système où il faut créer une hiérarchie, rémunérer certains plus que d'autres, etc. Le défi de la nouvelle génération va donc être de se renouveler sans augmenter le nombre de salariés...

Se renouveler pour durer ?

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

Int. : *Une des façons de durer, pour une organisation, est de se renouveler en ménageant un turn-over. Qu'en est-il chez Ardelaine ?*

Gérard Barras : Nous bénéficions d'un large réseau qui peut permettre à certains, au bout de dix ou quinze ans, de trouver de nouvelles perspectives professionnelles.

Par ailleurs, nous avons constitué, avec d'autres SCOP, le réseau REPAS (Réseau d'échanges de pratiques alternatives et solidaires), qui nous permet d'organiser un parcours entre nos différentes entreprises pour les jeunes qui veulent se former et cherchent leur voie.

Béatrice Barras : Il y a toujours un certain turn-over chez Ardelaine, lié au fait que, pour travailler à Saint-Pierreville, il faut que la vie privée le permette. Les amours et les désamours, par exemple, font que les gens sont parfois amenés à partir. Aujourd'hui, le turn-over est plutôt un peu trop important. On passe du temps à former les gens et, une fois formés, ils s'en vont... Ceci nous a conduits à instaurer l'obligation, au bout de deux ans, soit de devenir coopérateur, soit de quitter l'entreprise, afin d'inciter les gens à réfléchir un peu plus à leur engagement.

La rentabilité des différentes activités

Int. : *En période de difficulté économique, n'y a-t-il pas des débats sur la contribution de chaque activité au chiffre d'affaires ?*

Béatrice Barras : Les résultats de l'entreprise font l'objet, chaque trimestre, d'une présentation aux salariés, avec une analyse par secteur (les matelas, les autres éléments de literie, les vêtements) et par mode de commercialisation (boutique, foires et salons, vente par correspondance). Étonnamment, les trois secteurs d'activité et les trois modes de commercialisation sont en général assez équilibrés, sauf en ce moment, la pandémie ayant conduit à l'annulation de tous les salons et fortement réduit la fréquentation de notre boutique.

Le secteur culturel (musée et librairie) ne représente, pour sa part, que 14 % du chiffre d'affaires, mais qui soutiendrait qu'organiser des visites et vendre des livres aux gens qui viennent nous voir ne sert à rien ?

Une belle résilience face à la pandémie

Gérard Barras : Face à la Covid-19, notre entreprise se montre très résiliente. Par comparaison avec l'année 2019, excellente, l'année 2020 avait très mal commencé, avec un premier confinement à partir du mois de mars. Mais les ventes par correspondance ont été multipliées par deux et, pendant l'été, le nombre de visiteurs a été incroyable. Alors que tous les salons étaient annulés – or, certains nous rapportaient jusqu'à 150 000 euros – nous finissons l'année avec 1 % de croissance par rapport à 2019 ! Les commerciaux ont trouvé de nouvelles pistes pour vendre nos produits, et nous avons même du mal à livrer dans les délais. Le corps social a fait preuve d'une invraisemblable capacité d'initiative, d'énergie et de mobilisation.

PRÉSENTATION des intervenants

Reçu au concours des Arts et métiers, **Gérard Barras** remettra en cause sa vocation d'ingénieur pour aller vers l'école d'architecture de Strasbourg mais des problèmes familiaux et les événements de 1968 l'ont précipité vers un parcours expérimental qui génèrera la création d'un écovillage éducatif dans les gorges de l'Ardèche, une coopérative sur la filière laine, puis un travail sur l'urbanisme social à partir d'un atelier d'Ardelaine dans la Zup de Valence.

Béatrice Barras, orthophoniste de formation et sa compagne depuis 50 ans, l'a accompagné dans toutes ses réalisations basées sur le "faire ensemble avec les moyens qui sont là". Elle a exercé dans le domaine de la communication et de l'accompagnement des équipes (RH). Elle a fait le récit de ces trois aventures dans 3 ouvrages : *Chantier ouvert au public*, *Moutons rebelles* et *Une cité aux mains fertiles*, prix du livre ESS 2020.

PRÉSENTATION du séminaire

La Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris – PSL organise depuis l'automne 2020 un séminaire mensuel sur la montée en autonomie dans les organisations. L'objectif de ce séminaire est de discuter d'expériences concrètes de mise en place d'une organisation favorable à l'autonomie des collaborateurs en analysant les difficultés rencontrées, l'impact sur la performance opérationnelle et sur la satisfaction des salariés, la construction de "mots pour le dire", etc. Au cours de la première année, nous nous intéressons notamment aux entreprises où cohabitent différentes traditions nationales ou professionnelles et à l'accompagnement du management intermédiaire.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr