

Etude ARO (par Elisabeth Bourguinat) : Ardelaine



Résumé

Dans le cadre de l'enquête ARO (Autonomie et responsabilité dans les organisations), il a paru intéressant de comparer le mode de fonctionnement des entreprises dites "libérées" à celui des SCOP (Sociétés coopératives et participatives) qui, de par leur statut, pratiquent depuis longtemps des principes tels que l'autonomie des salariés ou l'allègement de la hiérarchie intermédiaire, et y ajoutent, ce qui n'est pas anodin, la propriété du capital pour les salariés coopérateurs.

La création d'Ardelaine

C'est en 1972 qu'a commencé l'histoire de la SCOP Ardelaine, comme le raconte l'une des fondatrices, Béatrice Barras : « Avec mon mari, Gérard, nous étions allés nous promener du côté de la filature de laine du village de Saint-Pierre-ville, en Ardèche. Comme beaucoup de gens dans les années 1970, nous nous intéressions à la laine, et nous étions choqués de voir qu'elle était considérée comme sans valeur et jetée sur les tas de fumier. Arrivés devant la filature, nous avons constaté qu'elle s'était écroulée ; la propriétaire, une vieille dame, habitait encore dans l'un des bâtiments mais elle n'était pas en mesure de les entretenir et elle était convaincue que tout était fini. Cette dame était tellement touchante et cette histoire tellement triste que nous avons commencé à envisager de racheter la filature et de la remettre en route en intégrant l'ensemble de la filière. En effet, dès cette époque, et bien avant la mondialisation, des analyses économiques avaient montré que dans le prix d'un produit, la part la plus importante revient au commerce, une part plus faible à la fabrication, et pratiquement rien à la production de matière première. En tenant les deux bouts de la chaîne, on pouvait rééquilibrer cette mauvaise répartition de la valeur. »

Après une dizaine d'années de préparation, au cours desquelles les sept fondateurs ont appris les différents métiers nécessaires au fonctionnement de la future entreprise, tout en vivant de petits jobs, Ardelaine voit le jour en 1982.

Ses fondateurs se sont appuyés sur une autre expérience collective menée en parallèle, celle des chantiers de jeunes destinés à permettre la reconstruction d'un village des gorges de l'Ardèche en ruine, le Viel Audon. Ce chantier, également initié en 1972, existe toujours et a accueilli, depuis sa création, plus de 12 000 jeunes de 17 à 25 ans.

Une réussite impressionnante

En 2002, à l'occasion de la rédaction de l'ouvrage *Quand l'entreprise apprend à vivre : une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*¹, j'ai rencontré deux des fondateurs d'Ardelaine, Béatrice et Gérard Barras. J'ai proposé à Michel Berry, directeur de l'École de Paris du management, de les inviter à présenter une conférence dans ce cadre, ce qui fut fait en 2003. Cette conférence a été suivie d'une visite sur place, à laquelle j'ai participé. Par ailleurs, une de mes filles a effectué son stage de 3^{ème} chez Ardeline, et a ensuite pris part pendant quatre ans aux chantiers du Viel Audon. J'ai ainsi eu l'occasion de me forger une conviction personnelle sur la qualité de la démarche d'Ardeline.

Celle-ci est par ailleurs confirmée par la pérennité de l'entreprise (37 ans d'existence), alors même qu'elle relève d'un secteur industriel, le textile, largement sinistré en France, et qu'elle est implantée dans un village de la montagne ardéchoise situé à plus d'une heure de route de la première ville.

Depuis sa création, Ardeline a toujours dégagé un résultat positif, à l'exception des toutes premières années et de 2018, où elle a enregistré un déficit de 16 500 € (sur un chiffre d'affaires de 2,4 millions d'euros), malgré une croissance de 4,5 % de son chiffre d'affaires. Ce résultat négatif a été imputé à l'anticipation de plusieurs départs de salariés et à des mobilités internes qui ont conduit à opérer des tuilages afin de faciliter le transfert des compétences, d'où une masse salariale correspondant à 47 équivalents temps pleins, contre 44 en 2017.

Les entretiens menés chez Ardeline

Lors de l'enquête que j'ai menée au mois de juin 2019 dans le cadre de l'étude ARO (Autonomie et responsabilité dans les organisations), j'ai rencontré 7 salariés d'Ardeline. Par ordre d'ancienneté dans l'entreprise :

Gérard Barras (74 ans) : Architecte de formation, il a été le tout premier salarié d'Ardeline et en a été co-gérant avec Catherine Chambron dans les débuts, lorsque l'entreprise était une SARL. Lors de la transformation d'Ardeline en SA, en mai 2001, il en est devenu le président mais, souligne-t-il, « *J'ai pris cette fonction pour ne pas l'exercer. Je n'ai jamais eu de bureau ni de secrétaire, et j'étais en nomadisme permanent au milieu des différentes activités, pour veiller aux dangers, aux risques et aux manques.* » D'après Béatrice, son épouse, il a cependant toujours joué un rôle important dans la définition de la stratégie, et « *c'est peut-être dans ce domaine qu'il sera le plus difficile à remplacer* ». Il a pris sa retraite en 2015 mais continue à travailler à temps partiel pour Ardeline, dont il est toujours administrateur. Il joue le rôle de « *personne ressource* » à la disposition de la direction, et assure la formation ainsi que le

¹ Par Béatrice Barras, Marc Bourgeois, Élisabeth Bourguinat, Michel Lulek, avec la collaboration de Christophe Beau et Étienne Frommelt, éd. Charles Léopold Mayer, coll. Dossier pour un débat, 2002.

guidage des visites des deux musées. Il a été décoré de l’insigne de chevalier dans l’Ordre national du Mérite, ainsi que dans l’Ordre du mérite agricole.

Béatrice Barras (69 ans) : Orthophoniste, elle a été co-fondatrice d’Ardelaine et a travaillé essentiellement dans la communication et aux RH (pour *richesses humaines*). Par ailleurs, avec son mari Gérard Barras, elle a pris part à tous les grands développements de l’entreprise (montage des dossiers, recherche de financements), comme la création du secteur touristique ou celle du pôle alimentaire. Elle a pris sa retraite en 2015 et continue à travailler à mi-temps. Elle se met à la disposition de la direction et des RH sur les questions de formation, classe les archives et continue à assurer la rédaction de divers documents destinés à la promotion de l’entreprise. Elle a été décorée de l’insigne de chevalier dans l’Ordre national du Mérite, ainsi que dans l’Ordre du mérite agricole.

Meriem Fradj (55 ans) : Lorsqu’elle était lycéenne, elle a participé aux chantiers du Viel Audon et, après son bac, a renoncé à entreprendre des études de droit pour s’occuper des premiers stages d’insertion sur les chantiers. Elle quitte alors Paris pour l’Ardèche et fait de l’intérim en usine pour gagner sa vie, tout en consacrant ses vacances aux chantiers de jeunes et ses week-ends à l’aménagement des locaux d’Ardelaine, dont elle est coopératrice non salariée. En 1986, lorsque l’entreprise décide de se doter d’un atelier de tricotage qui sera implanté à Valence, elle apprend le métier puis s’initie à la création et à la confection afin de commencer à fabriquer des vêtements. Parallèlement, elle se familiarise avec les métiers de la vente, la conception des stands pour les salons et foire, etc. Avec Tanja Wolf, elle structure à la fois l’activité de production et l’activité commerciale, avec notamment la mise en place de procédures qualité et le développement du catalogue de vente par correspondance. Elle est devenue présidente de la SCOP en 2016. Meriem est par ailleurs connue pour son action au sein de l’association Le MAT, qui développe des jardins partagés en partenariat avec la Ville de Valence dans la ZUS (Zone urbaine sensible) où est implanté l’atelier d’Ardelaine, ce qui lui a valu d’être décorée de la Légion d’honneur.

Tanja Wolf (54 ans) : D’origine allemande et très engagée dans les mouvements pacifistes pendant sa jeunesse, elle décide, après le lycée, de consacrer une année sabbatique à une “expérience collective” et jette son dévolu sur Ardelaine. Elle découvre ensuite les chantiers du Viel Audon, où elle s’investit à partir de 1985, et dont elle deviendra présidente par la suite. Elle rejoint en 1989 l’atelier de tricotage et de confection d’Ardelaine à Valence, où elle organise et gère l’activité de confection ainsi que les activités commerciales extérieures d’Ardelaine. Elle s’impliquera aussi dans la formation « compagnonnage alternatif et solidaire » du réseau REPAS (Réseau d’échanges et de pratiques alternatives et solidaires) et dans la gestion des éditions publiées par ce réseau, dont Ardelaine fait partie. Après avoir pris la direction RH de la coopérative, elle est également, depuis 2016, la directrice générale d’Ardelaine.

Julien Wasykula (34 ans) : il a été client d’Ardelaine avant d’en être coopérateur et connaît bien le monde coopératif. Après sa licence d’histoire, il a travaillé pendant quelques mois, en tant que guide, au Familistère de Guise. Ayant décidé de s’installer en Ardèche en 2013, il a appris qu’Ardelaine cherchait des collaborateurs et a été embauché assez rapidement comme

commercial extérieur. Sa mission était de participer aux stands qu'Ardelaine tient sur de nombreux salons et foires en France et Belgique, et qui représentent plus de 200 jours de vente par an. En parallèle, il s'est formé à d'autres métiers, comme la collecte de la laine après la période de la tonte, ou la menuiserie, pour la fabrication de sommiers en bois. Au bout de cinq ans dans le commercial extérieur, il a demandé à changer de poste et se consacre désormais principalement à l'atelier menuiserie et à la cogestion de l'atelier matelas, où il s'occupe, notamment, du service après-vente.

Cécile Perradin (33 ans) : Après ses études dans une école de commerce et de développement, elle se destine à travailler dans des ONG en Afrique mais, à l'occasion d'un chantier de jeunes organisé par le MRJC (Mouvement rural de jeunesse chrétienne), elle rencontre un agriculteur qui lui demande : « *Pourquoi vouloir développer l'Afrique ? Viens d'abord développer l'Ardèche !* » Après plusieurs stages, dont un chez Ardelaine, elle travaille pendant deux ans pour une association naturaliste dans la Drôme, où elle s'occupe du casting et de l'hébergement des bénévoles. Quand Ardelaine se lance dans la construction d'un nouveau bâtiment destiné à héberger un restaurant, une conserverie et un café librairie, Béatrice Barras lui propose de venir travailler à mi-temps sur la construction juridique du projet et son suivi financier, et à mi-temps pour Ardelaine. Lorsque l'activité démarre, elle est sur tous les fronts : comptabilité, planning, paie, communication, mais aussi cuisine, service au restaurant et même plonge... Par la suite, c'est elle qui gère les aspects juridiques de la réintégration du restaurant dans Ardelaine. Au printemps 2018, le poste de directrice financière devient vacant et elle est embauchée à plein temps sur cette fonction.

Sophie Hautefeuille (33 ans) : Après quelques années comme éducatrice spécialisée à Lyon, une expérience qui la déçoit, Sophie décide de s'installer en Ardèche, où elle exerce différents petits boulots avant d'entendre parler d'Ardelaine. Intéressée à la fois par le principe coopératif et par le fait de travailler près de chez elle (à 45 minutes en voiture, tout de même...), elle candidate et elle est très vite embauchée, en janvier 2018, sur un poste de commerciale extérieure. Elle signe son CDI en juin 2019, ce qui l'engage à devenir coopératrice dans les deux ans.

Pour cette étude, je me suis également appuyée sur :

- le compte rendu de la conférence de l'École de Paris du management, *Ardelaine, un modèle d'entreprise durable ?* présentée par Béatrice Barras le 18 septembre 2003,
- le procès-verbal de l'Assemblée générale d'Ardelaine du 27 avril 2019,
- le site Internet www.ardelaine.fr

Par ailleurs, j'ai visité les locaux de Valence et de Saint-Pierre-ville avec Meriem Fradj et Tanja Wolf, parcouru l'un des deux musées en compagnie de Gérard Barras, et déjeuné au restaurant "la Cerise sur l'agneau" avec Béatrice et Gérard Barras.

Pour des informations complémentaires sur Ardelaine et sa galaxie, on peut se référer aux ouvrages suivants :

- Barras Béatrice, *Chantier ouvert au public : le Viel Audon, village coopératif*, éditions REPAS, 2008 ;
- Barras Béatrice, *Moutons rebelles : Ardelaine, la fibre développement local, vers une coopérative de territoire*, réédition augmentée, éditions REPAS, 2014 (première édition 2003) ;
- Barras Béatrice, *Côté cour et côté jardin, la cité aux mains fertiles*, à paraître aux éditions REPAS en 2019.

1 Nature de l'activité

1.1 Secteur

Pour mesurer et comprendre l'hétérogénéité des activités d'Ardelaine, il faut repartir de son histoire. Le projet initial était d'intégrer la filière de la laine, qui recouvre en elle-même de multiples métiers, énumérés par Béatrice : « *tondre les moutons, laver la laine, la carder, la filer, la teindre, la tricoter, la tisser...* », sans oublier la commercialisation des produits finis : d'abord des matelas, oreillers et couettes, puis des vêtements. « *Au départ, raconte Béatrice, nous sommes allés vendre nos matelas sur les marchés locaux, ce qui nous permettait également de nous faire connaître dans la région. Les résultats n'étaient cependant pas à la hauteur de nos espérances. Heureusement, c'est à cette époque qu'ont commencé à se développer les foires écologistes, comme le Salon Marjolaine, à Paris. Nous y avons trouvé une clientèle vraiment motivée par l'achat de produits naturels, et c'est ce qui nous a permis de décoller.* »

Le succès les conduit à sillonner la France, puis l'Europe, mais se retrouver sur la route en permanence les entraîne « *dans un déséquilibre de vie, une absurdité* », selon Gérard. Au lieu d'aller chercher des clients de plus en plus loin, ils décident, à partir de 1990, d'essayer d'attirer les clients dans leur village de Saint-Pierreville, où ils créent une boutique. « *Comme nous nous trouvons dans une zone un peu écartée*, explique Béatrice, *nous avons eu l'idée de créer d'abord un, puis deux musées pour attirer des clients en leur offrant un 'plus' culturel : le premier musée explique l'histoire de l'élevage du mouton et des techniques de fabrication de produits tirés de la laine dans l'économie domestique ; le second traite du passage de l'artisanat à l'industrialisation* ». Là encore, c'est un succès : entre quinze et vingt mille visiteurs viennent chez Ardelaine chaque année. Plus récemment, pour améliorer encore l'accueil des visiteurs, Ardelaine s'est dotée d'un café librairie et d'un restaurant, "La Cerise sur l'agneau".

Au fil des années et du développement de l'entreprise, quelques activités ont dû être soustraites. Le lavage de la laine se fait désormais en Italie du nord, dans une entreprise qui respecte un cahier des charges écologique. La laine est alors rapatriée à Saint-Pierreville, où se trouvent les ateliers de fabrication des matelas et des couettes et oreillers. Pour la laine destinée aux vêtements, le filage et la teinture se font chez un autre partenaire, dans la Creuse. D'autres activités sont réalisées dans des établissements d'Ardelaine situés hors de Saint-Pierreville : le tricotage, à Charlieu, dans la Loire ; la confection, à Valence, dans la Drôme.

Conformément au projet initial, le développement d'Ardelaine a permis d'offrir des débouchés supplémentaires à 187 éleveurs de moutons principalement destinés à la viande. En contrepartie de leur engagement à n'utiliser que des traitements compatibles avec la culture biologique, la laine leur est payée à un tarif supérieur à celui du marché, et Ardelaine leur offre le service consistant à aller tondre leurs moutons dans des troupeaux éparpillés sur le territoire.

L'entreprise offre également des emplois durables ou saisonniers aux habitants et a permis de maintenir des services dans le village de Saint-Pierreville qui, malgré sa petite taille (cinq cents habitants), dispose d'un bureau de poste, d'une crèche, d'une école, d'une maison de retraite et de plusieurs commerces.

En définitive, pour Gérard, le vrai métier d'Ardelaine, c'est « *le développement du territoire* ».

1.2 Taille

En 2018, le chiffre d'affaires d'Ardelaine a atteint 2,4 millions d'euros (dont 2,1 millions d'euros de production interne). L'entreprise employait 58 de salariés (47,03 équivalents temps plein).

1.3 Nature de l'actionnariat

En 2018, le capital d'Ardelaine s'élevait à 470 000 € et était détenu par 123 associés, dont 34 salariés. Les autres sont des personnes qui soutiennent Ardelaine parfois depuis très longtemps, bien que ne travaillant pas pour l'entreprise.

Pendant des années, il n'était pas obligatoire d'être coopérateur pour être salarié. L'entreprise employait beaucoup de gens "du cru" qui n'étaient pas forcément familiers de la culture coopérative.

Ces dernières années, la perspective de devoir rembourser le capital aux coopérateurs les plus anciens, qui sont en train de quitter l'entreprise, et la nécessité de recapitaliser l'entreprise, ainsi que la volonté de mobiliser davantage les salariés sur le fonctionnement coopératif, a conduit à rendre obligatoire, depuis 2016, le fait de devenir coopérateur dans les deux ans après la signature du CDI.

Pour devenir coopérateur, l'investissement de départ est de 800 euros. Le salarié doit ensuite accepter un prélèvement mensuel, de 1, 2, 3 ou 5 % du salaire chaque mois, en fonction de ses préférences. Pour éviter que le départ de coopérateurs salariés de longue date crée des difficultés pour l'entreprise, la part de chaque salarié est désormais plafonnée à 15 000 euros. Une fois ce montant atteint, les prélèvements s'interrompent. Le remboursement des parts de capital des associés quittant l'entreprise doit s'effectuer dans les cinq ans suivant leur départ.

L'obligation de devenir coopérateur n'étant pas rétroactive, il reste encore chez Ardelaine cinq ou six salariés anciens qui ne sont pas associés.

Dans un souci de garantir que le pouvoir reste à ceux qui travaillent effectivement dans l'entreprise, un ajustement a été apporté à la règle traditionnelle des coopératives, à savoir « *un homme, une voix* ». Chez Ardelaine, les coopérateurs non salariés peuvent être plus nombreux que les coopérateurs salariés, mais ces derniers doivent obligatoirement détenir au moins 51 % des voix. C'est pourquoi les coopérateurs non salariés disposent seulement de "fractions de voix". En 2018, les coopérateurs salariés détiennent 53 % des voix.

1.4 Caractéristiques des employés

La moyenne d'âge des salariés est de 43 ans. Le plus jeune a 25 ans ; le plus âgé, 75 ans.

Les femmes représentent 67 % de l'effectif.

Les salariés sont d'abord embauchés en CDD pendant un an, puis en CDI si les deux parties souhaitent poursuivre. Il existe également quelques emplois saisonniers récurrents, liés notamment à l'activité du restaurant.

En 2018, les CDI représentaient au total 81 % de l'effectif.

Rémunération et qualification

Chez Ardelaine, tout le monde est rémunéré au même niveau, quel que soit son poste ou son ancienneté, toutes les personnes que j'ai interrogées semblent très attachées à ce principe d'égalité.

En revanche, beaucoup souhaiteraient que le niveau de rémunération soit plus élevé. Il est actuellement égal au SMIC pour la plupart des salariés (1 200 euros net par mois), et à peine supérieur pour les directrices (1 400 euros net), dans le but de compenser des charges qui sont plus élevées pour les cadres.

Les salariés ont des niveaux de formation très divers (de zéro qualification à Bac+5), souvent déconnectés de l'emploi qu'ils occupent chez Ardelaine. Certains métiers sont très techniques, comme la matelasserie ou la confection, mais pour certains d'entre eux et notamment la matelasserie, il n'existe plus aucune formation. Celle-ci se fait donc au sein de l'entreprise.

Travailler chez Ardelaine, un choix ou une nécessité ?

Une des particularités d'Ardelaine est d'associer des personnes qui sont venues de loin (comme Meriem ou Tanja) pour travailler dans une SCOP dont elles partageaient les valeurs, et des personnes qui habitaient en Ardèche (ou ont choisi de s'y installer) et ont simplement trouvé chez Ardelaine l'opportunité d'un emploi sans lequel elles n'auraient pas pu continuer à vivre dans cette région. Ardelaine réunit par ailleurs des personnes dont les qualifications leur permettraient d'ambitionner des emplois beaucoup mieux rémunérés, et d'autres, sans qualification, qui rencontrent sans doute beaucoup moins d'opportunités professionnelles.

La proportion entre les personnes qui ont vraiment fait le choix de venir travailler chez Ardelaine pour son modèle coopératif et malgré un niveau de rémunération inférieur à ce qu'elles pourraient obtenir ailleurs, et les personnes qui sont simplement venues par opportunité de trouver un emploi, fût-il peu rémunéré, près de chez elles, pourrait être estimée, selon Béatrice, à deux tiers / un tiers.

Les postes difficiles à pourvoir

Les postes les plus difficiles à pourvoir correspondent aux métiers de la production. D'après Béatrice, « *Quand on passe une annonce pour un poste culturel, on reçoit soixante candidatures. Quand c'est pour la production, on en reçoit deux, et pas forcément convaincantes. Or, pour faire un matelas, on ne peut pas embaucher quelqu'un qui va mettre deux fois plus de temps qu'un professionnel, sinon cela ne passera pas sur le plan économique...* »

Tanja souligne une autre difficulté de recrutement qui s'est présentée lorsque certains fondateurs sont partis en retraite : ils assuraient des fonctions transversales plus ou moins "invisibles", comme le développement de l'entreprise ou la gestion d'équipe, qu'il a fallu identifier et réaffecter.

Une tâche particulièrement rébarbative, comme la paye, a dû être temporairement externalisée, avant de pouvoir recruter quelqu'un qui veuille bien s'en charger.

Un turn-over qui s'accélère

Lors de la conférence de l'École de Paris du management, en 2003, époque où Ardelaine employait trente personnes (en dehors des saisonniers), Béatrice précisait qu'environ vingt-cinq de ces trente personnes avaient un CDI, et que la plupart étaient là depuis dix ou quinze ans.

Aujourd'hui, le turn-over semble plus important, non seulement parce que les anciens sont en train de prendre leur retraite, mais parce que, selon Gérard, « *Les générations X, Y, et maintenant Z, vivent dans des temporalités beaucoup plus courtes. Autrefois, quand on rentrait dans une boîte, on y restait facilement cinq ou dix ans. Dernièrement, j'ai vu un reportage dans lequel on expliquait qu'il était aberrant, pour un cadre, de rester plus de trois ans dans la même entreprise. Or, dans une entreprise comme la nôtre, trois ans est une durée minimale pour commencer à comprendre ce qui s'y passe. Si les gens partent au bout d'un an, ils ont appris des tas de choses qui leur permettront de mieux se vendre ailleurs mais, de notre côté, nous passons notre temps à former des salariés qui ne font que passer...* »

Julien relativise ce sentiment d'une accélération du turn-over, en soulignant qu'il y a beaucoup plus de métiers saisonniers qu'avant chez Ardelaine (notamment dans le secteur touristique), mais confirme malgré tout l'existence d'un fait de société : « *Je vois beaucoup de gens de ma génération qui changent de travail régulièrement, même quand ils semblent être relativement heureux à leur poste. Chez Ardelaine aussi, j'ai vu des collègues qui avaient l'air de se plaire dans leur travail et qui étaient appréciés, préférer changer d'entreprise au bout de deux ou trois ans, pour rentrer dans des structures de même type. Sans doute qu'ils cherchent à accroître leur expérience professionnelle, mais j'y vois une autre explication : dans un contexte de chômage important, où l'on sait qu'on va 'galérer' pour retrouver un emploi si on perd le sien, on peut*

avoir envie de ne pas perdre la main sur la recherche de jobs et de vérifier qu'on sait toujours se vendre sur le marché du travail. »

Un investissement plus faible dans l'entreprise

Pour Béatrice, c'est aussi le rapport au travail qui a complètement changé : « Aujourd'hui, tout le monde semble considérer que le travail est quelque chose qui 'mange la vie'. Nous, au contraire, nous appartenons à la génération qui a revendiqué que le travail soit aussi notre vie. On voit de plus en plus de jeunes, au demeurant très sympathiques, qui veulent bien gagner un peu d'argent mais qui veulent, surtout, avoir du temps pour eux, et investissent ce temps dans toutes sortes de choses (la culture, l'événementiel, le loisir, leur qualité de vie...) plutôt que dans l'entreprise. La vie est désormais dissociée du travail. »

Sophie confirme cette différence générationnelle : « Ardelaine, ce n'est pas toute ma vie et, en tout cas, ça ne l'est pas depuis trente ans, comme pour certains des 'anciens'. J'ai à cœur que cette entreprise existe et fonctionne mais je ne peux pas être aussi impliquée que ceux qui l'ont créée ni m'investir dedans à 100 %. Mon compagnon est musicien et j'ai envie de vivre cette passion avec lui, et puis j'aimerais pouvoir m'investir dans d'autres associations, par exemple le Planning familial, qui est en train de monter une antenne locale, ou plein d'autres petites associations qui m'intéressent aussi. »

1.5 Culture d'entreprise

J'ai demandé à mes différents interlocuteurs de me citer les valeurs qui, selon eux, fondent la culture d'Ardelaine.

Une entreprise 'apprenante'

Pour Meriem, la première caractéristique d'Ardelaine est d'être « une entreprise apprenante », au double sens où elle ne cesse de développer des activités nouvelles, pour lesquelles elle ne dispose pas, au départ, des compétences nécessaires, et où elle offre à ses salariés l'opportunité d'apprendre en permanence des choses nouvelles. Elle se rappelle que c'était ce qui était ressorti d'une enquête interne menée en 2000 : « Chez Ardelaine, on apprend tout le temps. »

Béatrice insiste aussi sur la place centrale donnée, chez Ardelaine, au fait d'apprendre : « Les gens qui viennent travailler ici, la plupart du temps, n'ont jamais été formés au métier pour lequel nous les employons, et donc ils doivent l'apprendre. Par exemple, nous avons embauché un géographe pour faire de la RH, une personne qui a un master de sociologie pour s'occuper de la vente par correspondance, une personne qui a un diplôme de FLE (français langue étrangère) pour assurer le secrétariat général, un ébéniste pour s'occuper du café-librairie. Nous recrutons aussi des matelassiers qui, par définition, n'ont jamais exercé ce métier, qui n'existe plus, et qui ne savent pas s'ils vont y arriver ni si cela va leur plaire. Parmi les trois

matelassiers actuels, l'un faisait des travaux acrobatiques, l'autre était cuisiner, le troisième est un migrant soudanais, et ils forment une superbe équipe. »

Julien considère pour sa part que la valeur la plus importante d'Ardelaine est sa dimension « éducative ». Quand je lui demande s'il veut bien parler d'éducation et non de formation, il insiste : « *Tous les mois, ou tous les mois et demi, on analyse ensemble les comptes de l'entreprise et on apprend, peu à peu, à se mettre d'accord sur un langage commun. Ce n'est pas de la formation au sens où ce qu'on apprend là, on ne s'en sert pas directement dans notre travail quotidien, mais cela nous permet d'être plus à l'aise avec des notions qui ne sont pas faciles à appréhender (un compte de résultat, ce n'est pas évident à lire !), et de mieux comprendre, collectivement, où on en est. Ces réunions sont des moments très forts, humainement. J'ai remarqué que, pendant les deux ou trois semaines qui suivent, l'ambiance n'est pas la même : pendant les moments de pause, on est moins chacun dans son coin. »*

Il apprécie également la réunion d'une journée, en début d'année, où chaque équipe présente les points forts de l'année écoulée aux autres : les embauches, les changements dans l'organisation du travail, les machines tombées en panne et celles qui ont été achetées, etc. : « *Ces échanges n'apportent pas forcément des idées révolutionnaires, mais ils sont riches en termes de création de liens entre les salariés, de cohésion. »*

Le principe coopératif

Pour Tanja, la première caractéristique d'Ardelaine est d'être une coopérative : « *Je suis venue ici pour cela, pour vivre cette aventure humaine 'd'entreprendre autrement' ».*

C'est également l'avis de Béatrice : « *La valeur fondamentale d'Ardelaine, c'est le principe coopératif, c'est-à-dire le fait d'être à la fois associé et salarié ».* Elle se souvient de l'époque où les fondateurs d'Ardelaine se présentaient comme « *des artisans associés* » et regrette qu'aujourd'hui, « *les membres d'Ardelaine se vivent surtout comme des salariés* ». Elle pense qu'il faudrait « *retravailler ce sentiment d'être 'associés'* ».

On peut rattacher à ce principe coopératif la notion d'« *horizontalité* » évoquée par Sophie comme une des valeurs de l'entreprise : « *Dans mon équipe de quatre, on a fait le choix de ne pas avoir une personne qui soit particulièrement plus responsable que les autres. Dans d'autres secteurs, il y a des responsables, mais c'est très facile d'aller les voir et de leur poser des questions en cas de besoin. Il n'y a pas cette distance qu'on peut ressentir dans d'autres entreprises. On se croise, on se côtoie et on s'interpelle facilement. »*

La polyvalence

Pour Sophie, la première valeur caractérisant la culture de l'entreprise est la polyvalence, qu'elle considère « *comme un atout, quelque chose de très positif* », plutôt que comme une contrainte. Elle se consacre principalement aux foires et salons mais apprécie de pouvoir

travailler ponctuellement dans les ateliers. Inversement, elle regrette que certains salariés des ateliers ne puissent pas, faute de temps, participer aux foires et salons.

Pour Gérard également, la valeur la plus fondamentale d'Ardelaine, celle qui fait vraiment son originalité, y compris par rapport à d'autres coopératives, est la polyvalence, une pratique héritée, selon lui, des chantiers de jeunes : *« Sur un chantier, si quelqu'un s'approprie un domaine d'activité qui le passionne, lorsqu'il s'en va, le poste ne peut plus fonctionner. Nous avons donc organisé la polyvalence afin d'assurer la transmission des savoirs. Encore aujourd'hui, sur le chantier du Viel Audon, chaque matin, les 50 ou 80 participants doivent s'inscrire à l'un des quinze postes proposés : construction de murs de pierres sèches, construction d'une voûte, ou encore cuisine ou approvisionnement. Il y a un responsable pour chaque poste, qui précise de combien de personnes il a besoin, et au bout de quelques jours, les responsables changent. Les nouveaux apprennent en voyant les autres faire, et tout le monde circule en permanence. Au passage, cela permet à chacun d'avoir une vision globale de l'organisation et de comprendre tout ce qui est nécessaire à cette organisation. »*

Béatrice confirme que c'est au Viel Audon qu'elle a compris *« la capacité qu'ont les gens à s'auto-organiser, et le levier dément que constitue le fait de dire à quelqu'un : 'Tu vas être responsable de telle chose', par exemple que le mur monte ou qu'il y ait suffisamment à manger pour 80 personnes. C'est un 'booster' incroyable : les gens révèlent de quoi ils sont capables. »*

Cela rejoint ce que ma propre fille m'a raconté lorsqu'elle a commencé à participer à ces chantiers, à l'âge de 17 ans : pendant les deux premiers jours, elle a fait partie de l'équipe cuisine, puis, le troisième jour, le responsable lui a annoncé : *« Bon, ben, moi je dois aller monter un mur, du coup c'est toi qui prends la responsabilité des repas aujourd'hui »*, et elle a dû piloter une équipe de trois personnes. *« Naturellement, précise Gérard, il y a toujours des personnes ressources, pas trop loin, à qui demander conseil si on rencontre un problème »*.

Dans les débuts d'Ardelaine, la polyvalence s'est avérée être une nécessité, dans la mesure où de nombreux métiers étaient saisonniers, comme la tonte ou, plus tard, l'accueil des touristes : *« Comme on n'avait que des activités qui duraient trois mois dans l'année, il a bien fallu que chacun apprenne tous les métiers »*, m'explique Gérard. *« Bien sûr, souligne Béatrice, les choses sont plus balisées dans une entreprise que sur un chantier de jeunes. On ne peut pas faire n'importe quoi. Mais on a gardé cette idée que la responsabilité est un moteur extraordinaire. Dans notre société, on confie très peu de responsabilités aux gens. Les responsabilités sont concentrées entre les mains de quelques personnes, qui en ont tellement qu'elles font des burn-out. Tout l'enjeu, c'est de répartir les responsabilités de façon harmonieuse. »*

Pour faciliter l'apprentissage de la polyvalence, les nouveaux salariés, dès leur arrivée chez Ardelaine, bénéficient d'un parcours d'intégration d'environ huit jours, au cours duquel ils découvrent les différents pôles et ateliers de la structure.

Par la suite, polyvalence et "apprenance" se conjuguent pour permettre des parcours professionnels atypiques au sein de l'entreprise. Béatrice cite le cas d'une personne qui avait un

bac pro en comptabilité et a été embauchée pour fabriquer des couettes. Comme elle avait un sens aigu de l'organisation, elle est passée ensuite à la vente par correspondance, elle s'est occupée de la planification, et elle a fini directrice financière de l'entreprise.

Béatrice m'explique que chez Ardelaine, on a en principe trois métiers : « *son métier de base, qui correspond le plus possible à ses compétences ; un métier secondaire (par exemple, faire deux ou trois salons dans l'année alors qu'on travaille dans un atelier ou au restaurant, ou tondre les moutons quand c'est la saison, et être guide de musée ensuite) ; et un métier 'pompiers', que l'on connaît suffisamment pour pouvoir l'exercer en cas d'absence imprévue ou de surchauffe* ».

Sophie, qui est là depuis un an et demi seulement, a déjà deux métiers : « *Je suis commerciale extérieure, ce qui consiste à tenir des stands dans des foires et salons tout au long de l'année, en France et en Belgique. Mais quand j'ai un peu de temps, je fabrique des couettes et des oreillers. Ces derniers mois, par exemple, j'ai travaillé à l'atelier pendant cinq jours en avril, cinq jours en mai et trois jours en juin.* »

La polyvalence peut toutefois être complexe à mettre en place pour des métiers très techniques. À l'atelier confection, par exemple, Tanja m'explique que « *la coupe ou le montage nécessitent l'utilisation de nombreuses machines différentes. La nouvelle génération est plus polyvalente que la précédente mais, du coup, moins concentrée et moins efficace, ce qui se répercute sur le rendement. C'est un paramètre à surveiller : si on met deux fois plus de temps à produire les modèles, cela posera un problème économique.* »

Une forme particulière de polyvalence a été généralisée chez Ardelaine : « *Chez nous, m'explique Béatrice, il n'y a pas de femme de ménage. Tout le monde s'occupe de nettoyer son propre espace. Quand on me faisait intervenir en conférence sur le thème de l'utopie, je disais souvent qu'Ardelaine, de ce point de vue, était vraiment une entreprise utopique...* »

Mobilisation, démocratie, équité, cohésion, résilience

Pour Gérard, l'un des grands intérêts de la polyvalence est « *la mobilité, qui génère de la mobilisation. Quand les gens circulent à l'intérieur de l'organisation, ils la comprennent mieux, et ce mouvement les responsabilise.* »

Tanja le confirme : « *La polyvalence est garante de la cohésion* », et, pour Meriem, « *elle prévient les risques de corporatisme* ».

Chez Ardelaine, la forme de polyvalence la plus répandue concerne la participation aux activités commerciales, qu'il s'agisse des foires et salons, de l'accueil téléphonique, de la vente en boutique, ou encore de l'accueil lors des événements. D'après Gérard, « *en 2018, 35 salariés ont vendu quelque chose à un moment ou un autre de l'année* ». Il se souvient d'une matelassière qui refusait absolument ce type de polyvalence : « *Moi, vous ne me ferez pas faire du commerce, ce n'est pas la peine d'insister* ». Un jour, il a été décidé qu'Ardelaine

participerait au Salon de l'Agriculture. Cette personne étant issue d'une famille d'agriculteurs, elle a été volontaire pour y aller, et elle y est retournée chaque année ensuite.

Pour Meriem, la polyvalence sur les activités commerciales est vitale à plusieurs titres : « *Dans les entreprises où le commercial n'est assuré que par quelques personnes, ce sont elles qui décident de tout et détiennent le pouvoir. Si l'on veut garder le contrôle sur l'évolution de l'entreprise, il faut qu'un grand nombre de personnes participent à la vente, et contribuent ainsi à la communication sur l'entreprise et à l'image d'Ardelaine, en parlant de leur travail et en expliquant comment sont fabriqués les produits.* »

Tanja souligne aussi que « *Dans la mesure où Ardelaine ne fait pratiquement que de la vente directe et ne vend pas vingt matelas d'un coup, le temps consacré au commerce est beaucoup plus important que dans des entreprises qui font du B to B. C'est pourquoi il faut disposer de nombreuses personnes capables de faire de la vente, sinon ce serait un goulet d'étranglement. De plus, la vente se fait souvent le week-end et, par souci d'équité, c'est préférable de se répartir cette charge et de travailler au moins une fois de temps en temps le dimanche, ou de participer à une foire une ou deux fois par an.* »

La polyvalence sur le commercial contribue par ailleurs fortement à renforcer la cohésion au sein de l'entreprise. Comme le note Meriem, « *Spontanément, pour quelqu'un qui travaille à la production, un commercial ou quelqu'un qui fait visiter le musée, c'est quelqu'un qui 'se tourne les pouces'. En jouant ce rôle lui-même de temps en temps, il se rend compte que ces tâches sont aussi un vrai travail.* » C'est pourquoi elle insiste beaucoup pour que tout le monde participe au moins ponctuellement à l'activité commerciale, à l'exception des nouvelles recrues, qui sont encore en formation, ou encore des personnes ayant des problèmes de santé ou des contraintes familiales.

Inversement, il est important pour Meriem que « *les commerciaux aient aussi d'autres missions, et notamment une activité de production, c'est-à-dire une activité manuelle, où ils peuvent se concentrer sur quelque chose de très pragmatique, qui mobilise le corps, car c'est souvent ce qui manque dans le commercial.* » Tanja souligne aussi qu' « *On ne peut pas être toujours dans le réceptif, l'accueil des gens, la disponibilité* », d'où l'intérêt de consacrer une partie de son temps à d'autres missions que le commercial.

La polyvalence et "l'apprenance" contribuent à la pérennité de l'entreprise, à travers une autre valeur citée par Gérard, la résilience : « *On a toujours rencontré des crises, mais on n'en a jamais eu peur. Plutôt que de les 'dépasser', on les a 'reconverties' en autre chose et on s'est reconvertis nous-mêmes, en apprenant toujours de nouveaux métiers.* »

Environnement, territoire, intérêt général

Meriem cite aussi, parmi les valeurs de l'entreprise, l'importance accordée au développement du territoire, à la préservation de l'environnement et, plus largement, à l'intérêt général :

« Ardelaine s'occupe de l'intérêt général, au lieu d'en laisser la charge à l'État. Nous faisons partie de la société civile. »

Cécile la rejoint en évoquant en premier lieu le fait *« de placer l'humain au cœur de l'entreprise »*, puis *« de produire sans nuire à l'environnement »*, et enfin *« de travailler pour et dans le territoire »*. Ce qui la motive, c'est *« avoir un travail qui ait du sens, dans un cadre de vie agréable, et faire vivre le territoire à travers l'entreprise »*, sans oublier *« le projet politique d'une SCOP, c'est-à-dire sortir du clivage patron/salarié et mettre de la démocratie dans le pilotage de l'entreprise. »*

Tanja est très attachée aussi à l'idée de développer le territoire en *« transformant ses potentiels en richesses »*. De même, pour Béatrice, une des grandes caractéristiques d'Ardelaine est d'être une entreprise rurale : *« Créer de l'activité économique dans un village de la montagne ardéchoise comme Saint-Pierreville, c'est difficile, mais nous avons montré que c'était possible, en créant une valeur ajoutée suffisante pour générer de l'emploi et permettre aux gens de continuer à vivre sur place. »* Sophie tient aussi à ce qu'elle appelle *« l'aspect social »* d'Ardelaine, c'est-à-dire la volonté de créer des emplois sur le territoire, même si elle pense que cela peut interroger pour l'avenir : *« On est soixante aujourd'hui. Est-ce qu'il faut continuer à se développer, et jusqu'où ? »*

De son côté, Julien cite le *« militantisme industriel et écologique »*. Venant de Saint-Quentin, en Picardie, une ancienne région textile, il est *« fier de travailler dans une entreprise qui réussit à faire du textile en France, au XXI^e siècle »*, et qui le fait *« à partir d'une fibre naturelle et saine »*.

Pour Sophie, une des grandes valeurs d'Ardelaine est *« son côté écolo, le fait d'essayer de mettre le moins possible de produits chimiques dans notre production »*, qu'elle trouve *« complètement cohérent avec l'endroit où on vit »*.

En contrepoint à la ruralité qui caractérise Ardelaine, Béatrice cite une autre valeur très importante à ses yeux, l'ouverture : *« Le milieu rural est généralement un milieu très fermé, et qui souffre de sa fermeture, de son manque d'irrigation, de confrontation à des gens différents. C'est en rencontrant les autres qu'on se rend compte de qui on est soi-même. Chez Ardelaine, nous avons toujours eu à cœur de nous ouvrir aux autres, par exemple en allant, chaque année, visiter une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une coopérative ou d'une entreprise classique du secteur du textile, par exemple à Roanne. Nous rencontrons aussi énormément de gens sur les foires et salons, et enfin nos activités touristiques et culturelles nous amènent à accueillir des personnes très différentes, qui viennent chez nous pour toutes sortes de raisons »*.

1.6 Position dans la filière éventuelle

Ardelaine a fait le choix d'intégrer toute la filière laine, à l'exception de quelques étapes (filage, teinture, tricotage) qui sont sous-traitées.

1.7 Localisation

Dans les débuts, les nombreux échanges de personnes et d'expériences entre Ardelaine et le Viel Audon ont permis à ces deux initiatives de se conforter mutuellement. Aujourd'hui, Ardelaine fait partie de plusieurs fédérations ou associations de SCOP, au niveau régional et national, ce qui lui permet d'accéder à de nombreuses ressources en conseil, formation, partenariats, etc.

1.8 Différenciation

Au départ, Ardelaine n'avait aucun concurrent. Comme l'explique Gérard, « *Nous nous sommes intéressés à un domaine qui n'intéressait personne, et nous sommes allés à contre-courant de la déstructuration de l'industrie textile qui s'était développée entre le milieu du 19^e siècle et le milieu du 20^e.* »

Mais la réussite d'Ardelaine a fait des émules et, « *Aujourd'hui, note Gérard, dans les foires et salons, on trouve des gens qui vendent pratiquement les mêmes produits que nous* ». Meriem le confirme : « *Pendant longtemps, jusqu'aux années 2000, on était 'les néophytes soixante-huitards qui refont des matelas en laine sur les foires bio'. Et puis un jour, l'héritier d'une petite entreprise familiale de matelas qui périclitait s'est demandé comment nous faisons pour produire des matelas et créer de l'emploi, et il s'est dit 'On va faire comme Ardelaine'. Nos concurrents ont compris qu'il y avait un créneau porteur sur des produits écologiques à vendre dans les salons bio, et ils se sont mis dans notre roue, ce qui est normal. D'autres initiatives, tout aussi légitimes, sont venues de gens qui souhaitaient valoriser leur territoire, en Lorraine, en Belgique, au pays Basque, en Limousin.* »

Pour Béatrice, la différence d'Ardelaine, c'est d'abord la diversification des produits : « *En général, nos concurrents font seulement des matelas et des couettes. Pour les vêtements, nous avons nettement moins de concurrents : c'est tellement complexe et cela demande tellement de savoir-faire différents que peu de gens s'y risquent.* » Meriem est du même avis : « *Nous offrons une gamme beaucoup plus riche que celles de nos concurrents, avec toute la literie, mais aussi les pulls, les manteaux, les chaussettes, etc.* » Elle insiste aussi sur la qualité des produits : « *On a des retours clients selon lesquels nos produits sont techniquement plus finis et plus qualitatifs que ceux de nos concurrents.* »

Au-delà de la diversité ou de la qualité des produits, Ardelaine est, d'après Béatrice, « *une entreprise 'intégrale', qui fabrique des produits mais propose aussi du tourisme culturel, de la restauration, de l'événementiel. Personne n'offre la même richesse. Les consommateurs perçoivent très bien que, derrière le produit, il y a tout autre chose aussi, et c'est ce côté 'global' qui nous donne quelque chose d'unique.* » Meriem a la même analyse : « *Peu d'entreprises proposent cet ensemble d'activités qui nous ont permis de nous développer, l'une soutenant l'autre et réciproquement.* »

Sophie l'illustre à propos d'un concurrent qu'elle retrouve souvent sur les foires et salons : *« C'est une entreprise familiale qui fabrique des matelas. J'ai le sentiment qu'ils n'ont pas envie de se développer plus que cela, juste de pérenniser leur entreprise telle qu'elle est. Nous, nous avons un projet de développement du territoire, nous soutenons les éleveurs. Et puis nous faisons laver notre laine dans une laverie écologique qui retraits les eaux. Et nous embauchons des gens qui ne sont pas du métier et que nous prenons le temps de former. Tout cela plaît beaucoup aux gens. Quand on leur explique qu'on fait travailler une soixantaine de personnes dans un village ardéchois de cinq cents habitants, et qu'en plus, on est tous payés au même salaire, les gens adhèrent ».*

Pour Meriem, *« La différenciation d'Ardelaine se fait à la fois sur l'organisation du travail et sur la pérennité de l'entreprise. Un contre-exemple marquant pour nous : le propriétaire d'une entreprise de cosmétique qui avait fait tout un travail sur les plantes aromatiques du Vercors a pris sa retraite et il a vendu sa boîte à L'Oréal. Ce n'est pas un schéma qui nous intéresse, et ça ne peut pas nous arriver puisqu'on ne peut pas vendre une SCOP. »*

Tout cela rejaillit, selon Béatrice, sur la façon de vendre les produits, qui est également spécifique : *« Sur les salons, nos vendeurs ne sont pas des 'commerciaux', ce sont de 'vrais gens', qui savent parler de l'atelier, expliquer comment on fabrique un matelas, mais aussi parler de l'entreprise. »*

La "différence" d'Ardelaine a conduit des clients à se constituer en réseau, le "réseau des clients solidaires", que l'entreprise peut solliciter au besoin. Le sous-groupe des clients habitant dans la Drôme et l'Ardèche est particulièrement actif. Béatrice m'indique que deux d'entre eux, par exemple, viennent tous les mois passer une journée avec elle pour l'aider à classer les archives de l'entreprise dans le but de les déposer aux Archives départementales.

1.9 Contraintes de conformité et de sécurité

La coopérative est soumise, comme les autres entreprises, à toutes les contraintes de conformité et de sécurité (document unique de sécurité, contrôles APAVE, prévention incendie, médecine du travail, réglementation hygiène et sécurité alimentaire, réglementation accueil du public, etc.).

2 La dynamique de transformation

2.1 Contexte et motivations de la transformation

Sans objet, puisque Ardelaine a été créée d'emblée avec le statut de coopérative.

2.2 Par qui et pourquoi le processus a été initié ?

Idem.

2.3 Pilotage du processus de transformation

Idem.

2.4 Quel périmètre ?

Idem.

2.5 Difficultés rencontrées

Idem.

2.6 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Avec le temps qui passe et l'augmentation du nombre de salariés, les valeurs et les principes fondateurs d'Ardelaine sont-ils toujours partagés ?

En apparence, le principe associatif est en train de se renforcer puisque, désormais, il ne sera plus possible de rester salarié au-delà de deux ans sans devenir coopérateur. *« Avec le départ des anciens, m'explique Meriem, nous avons pris conscience qu'une partie du capital allait sortir aussi de l'entreprise, et qu'il fallait que tout le monde prenne un peu de risque et remette du capital pour qu'Ardelaine puisse continuer ».*

Mais, pour elle, cela ne suffit pas : *« Avec les nouveaux qui arrivent, les différences s'accroissent, et il y a des fondamentaux qu'on ne partage plus, ce qui pose la question du socle minimum de valeurs nécessaire à la pérennité de l'entreprise, et aussi la question de savoir, parmi les salariés, qui 'porte' l'entreprise. »*

Tanja, elle aussi, pense que le temps qui passe crée une forme de vulnérabilité : *« C'est une question de masse critique. Si une part croissante de gens se vivent en salariés revendiquant des droits plutôt qu'en co-entrepreneurs, le modèle peut devenir fragile. L'entreprise ne peut durer que si les gens la portent et s'y investissent comme n'importe quels entrepreneurs ».*

Certains de mes interlocuteurs vivent mal le fait que quelques salariés ont récemment envisagés de se présenter au CSE (Comité social et économique), alors que, jusqu'ici, il n'y avait jamais eu de délégués du personnel chez Ardelaine. Pour Cécile, ce genre de démarche est en décalage total avec la culture coopérative : *« Dans une structure coopérative, les espaces de dialogue existent et je n'ai pas l'impression que désigner des délégués du personnel réponde à un besoin. Mais c'est peut-être une évolution inéluctable. À soixante, on a peut-être besoin de corps intermédiaires pour faire le lien entre la direction et les salariés. En même temps, c'est tellement éloigné de notre culture et de notre histoire que c'est dur de se dire qu'on va aller dans cette direction. Personnellement, je ne suis pas venue dans une coopérative pour retrouver ce genre de rapports de force. »*

Sophie, elle, estime que, puisque la possibilité d'avoir des délégués du personnel existe, il faut s'en servir : *« Dans une coopérative comme Ardelaine, tout va bien quand on a la capacité de s'exprimer devant un groupe de cinquante personnes, mais quand on a un peu plus de mal, ça peut être utile de pouvoir s'appuyer sur un délégué du personnel pour dire ce qu'on a à dire. Je sais que certains considèrent que 'dans une coopérative, ça ne devrait pas exister', mais cela laisse entendre que le rôle du futur délégué du personnel sera forcément négatif. On peut ne pas désirer intégrer le Conseil d'administration et, pour autant, avoir l'envie de participer, à une autre place, à l'évolution de l'entreprise, sans que cela ne la mette en danger. »*

Pour Julien, la perspective d'avoir des salariés élus au CSE est *« une bonne chose, s'il y a des gens qui veulent s'investir là-dedans »*. Il juge que *« ce n'est pas en contradiction avec le statut coopératif et que ce n'est pas injurieux pour les coopérateurs, ni pour le conseil d'administration »*. Pour lui, le CSE peut être une bonne instance pour discuter, par exemple, des conditions de travail. Cela lui paraît une façon comme une autre de s'investir dans le fonctionnement de l'entreprise : *« Après, sourit-il, les personnes en question verront que ce n'est pas si simple de porter une délégation du personnel, qu'il faut travailler ses dossiers, que cela prend du temps, que le résultat n'est pas parfait... »* Tanja est également assez philosophe en la matière : *« L'expérience montre que les personnes les plus revendicatives ne sont pas celles qui disposent de la force de travail et d'engagement la plus importante. Quand on veut faire des choses, cela demande des efforts et ce n'est pas toujours facile. »*

Le temps qui passe entraîne aussi des conflits de générations. Pour Tanja, *« Il faut que la confiance se construise entre nous, cela prend du temps. Par exemple, récemment, un groupe de trentenaires a présenté un projet par rapport à l'accueil, et le simple fait que ce projet suscite des questions chez les gens de ma génération s'est révélé une source de conflit. Nous avons passé un cap où c'était un peu 'chaud' et nous avons peut-être réussi à trouver une issue. Il faut que chacun apprenne où sont ses compétences et où sont celles des autres, et en quoi elles sont complémentaires, pour faire vraiment corps ensemble. »*

On ne peut cependant pas opposer la génération des anciens, qui feraient vivre les principes des origines, et celle des nouveaux, qui les remettraient en question. Pour Tanja, parmi les jeunes recrues, *« Certains sont vraiment intéressés par le principe coopératif. D'autres viennent parce que la petite annonce correspond à leur métier, ou parce qu'ils vivent ici et cherchent*

n'importe quel boulot. Certains aussi viennent à reculons, quand ils apprennent qu'il s'agit d'une coopérative. Il nous est arrivé de recruter des gens dont le profil métier correspondait à nos besoins, mais qui étaient plutôt sceptiques sur le principe coopératif. Nous nous donnons un an pour passer d'un CDD à un CDI, si cela convient des deux côtés, et ensuite, il reste encore un an avant de demander à devenir sociétaire. Chaque partie a donc du temps pour prendre sa décision. »

Pour Béatrice, une des sources de difficulté d'Ardelaine est le changement de taille de l'entreprise : *« Préserver la culture interne exige de prendre du temps, d'anticiper et de se décaler un peu par rapport au fonctionnement quotidien de l'entreprise et aussi à toutes les contraintes qui viennent de l'extérieur (nouvelles normes, nouvelles règles fiscales, etc.). Or, à soixante salariés, ces tâches quotidiennes sont très lourdes et cela devient presque un luxe de consacrer du temps à la culture de l'entreprise. Mais ce luxe est fondamental ! »*

Elle sent toutefois une prise de conscience à cet égard dans l'entreprise : *« Les gens se demandent 'C'est quoi le projet d'Ardelaine ?', et il ne s'agit plus du 'projet des anciens', mais du 'projet du futur'. Tout le monde comprend que le projet de l'entreprise doit être réactualisé pour que les nouvelles générations se l'approprient davantage. Nous avons commencé à chercher quelqu'un pour nous aider à travailler là-dessus. »*

Cécile partage l'analyse de Tanja sur la masse critique et celle de Béatrice sur l'effet de taille : *« Ardelaine est une mosaïque de salariés et de coopérateurs, et chacun vient ici avec des raisons et des motivations différentes. Pour un certain nombre d'entre nous, c'est juste avoir un emploi à proximité de chez soi. Le point d'achoppement, c'est le niveau des salaires. Si, un jour, nous ne sommes plus suffisamment nombreux à comprendre pourquoi on ne peut pas se rémunérer davantage et pourquoi il faut quand même s'investir dans l'entreprise, y compris en dehors de son temps de travail, pour assurer sa survie, alors le modèle économique ne sera pas viable. Il faudrait que nous réussissions à pérenniser la 'culture d'entrepreneurs' qui était à l'origine de cette aventure. Or, à soixante, on a tendance à devenir un peu des 'fonctionnaires'... »*

Sophie, elle, souligne que *« Quand on arrive chez Ardelaine et que l'on comprend ce qu'on attend de nous, qui n'est pas rien, car on nous demande de nous engager pour faire tourner l'entreprise, il y a toujours un moment où on se dit 'Oui mais, pour un SMIC, quand même...' Un certain nombre de personnes sont parties à cause de ce décalage entre l'investissement demandé et la rémunération. »*

Quand je demande à Cécile son pronostic sur l'avenir de l'entreprise, elle se montre cependant optimiste : *« Au sein d'Ardelaine, il y a des personnes qui 'portent' beaucoup l'entreprise, voire trop, et des personnes qui la portent très peu. Si nous embauchons deux personnes qui, au bout de deux ou trois ans, deviennent des piliers, ont tout compris et avec lesquelles on peut se serrer les coudes, on peut embarquer tout le monde. Si au contraire, ces deux piliers s'épuisent et nous disent 'J'arrête', cela peut fragiliser l'ensemble. Mais bon, on a toujours fait face à tous les départs ! »*

Gérard, lui aussi, est optimiste : « *Tous les dix ans, au cours de notre histoire, on a senti qu'il fallait relancer la machine et, en général, cela s'est traduit par de très gros investissements qui ont entraîné un changement soit de nature d'activité, soit de taille. Cela mettait l'entreprise en mouvement et créait un appel d'air, avec de nouveaux sujets, et souvent de nouvelles personnes. Une entreprise ne peut pas se stabiliser sur une activité 'définitive'. Elle doit être en recherche permanente pour se développer de façon pertinente et être en phase avec la société, le contexte, les gens, les compétences, etc.* »

Pour lui, Ardelaine est désormais devenue « *un organisme plus qu'une organisation* » : « *Quand un problème se présente et qu'il est perçu par suffisamment de gens, il est déjà pratiquement réglé. Il y a quelques années, on a connu une croissance invraisemblable, parce qu'on avait été confrontés à une crise et que tout le monde avait mis la main à la pâte pour y faire face. Dans ce contexte, même prévoir le danger n'est plus si important que cela. Ce qui compte, c'est de passer les crises. Or, mon expérience c'est que, face à une crise, la cohésion se reconstruit et... Hop, ça passe !* »

Julien est du même avis : « *La culture coopérative est solidement ancrée chez un nombre suffisant de coopératrices et coopérateurs d'Ardelaine pour qu'elle ne soit pas remise en question à chaque crise. En revanche, la vivacité de cette culture est fluctuante, au sens où elle peut être plus forte à certains moments et quasiment en 'dormance' à d'autres. Mais quand on constate qu'elle est trop faible, il nous suffit de la réveiller ! Notre culture coopérative est fluctuante, mais pas vraiment fragile.* »

Paradoxalement, les crises et les tensions sont parfois aussi dues à des personnes ayant une conception trop "idéaliste" de l'entreprise coopérative. Selon Julien, à côté des gens qui sont partis « *parce que le travail était trop fatigant et pas assez bien rémunéré* », il y a aussi ceux qui ont jugé « *que le fonctionnement coopératif n'était qu'un affichage et que, dans la réalité, ce n'était pas du tout comme annoncé* ».

Il se souvient, par exemple, que « *certains ont critiqué le fait que toutes les décisions ne soient pas toujours prises tous ensemble. Je pense à quelqu'un qui est arrivé en disant 'Pour moi, être ne serait-ce que balayeur chez Ardelaine, ce serait génial', et qui a finalement été déçu parce qu'il s'est rendu compte que travailler ici, ça ne changeait pas sa vie du tout au tout. J'ai fait les salons pendant cinq ans et, comme Ardelaine est relativement connue dans le monde de l'économie sociale et solidaire, j'avais parfois des questions du genre : 'Alors, ça y est, tu es chez Ardelaine ! Du coup, c'est vraiment le bonheur, non ?' C'est touchant de voir des réactions comme ça et on ne sait pas trop quoi répondre mais, non, travailler chez Ardelaine, ce n'est pas le bonheur ultime – et heureusement que le bonheur ultime, c'est plus que cela ! Travailler chez Ardelaine, c'est intéressant, c'est passionnant, j'y trouve énormément de satisfactions, mais ça reste une façon de gagner sa vie, avec des collègues qui ont plein de problèmes, comme tout le monde, parce que leur gamin a la varicelle ou que leur ado ne veut plus aller au collège.* »

Sophie partage cette analyse et évoque, elle aussi, des gens « *qui arrivent avec une idée fantasmée de ce qu'est Ardelaine, qui est réputée pour être une 'super SCOP'. Je pense qu'ils*

s'en font l'image d'un monde de Bisounours et quand ils voient qu'en fait c'est une entreprise avec les mêmes questionnements que toute entreprise, et que ce n'est pas facile tous les jours, ils déchantent, parce qu'ils ont mis la barre trop haut. »

2.7 Bilan macro et impact de la transformation

Sans objet, puisqu'il n'y a pas eu transformation mais d'emblée création sous la forme d'une coopérative. En revanche, si l'on parlait du bilan macro de la création d'Ardelaine, que ce soit en termes de maintien d'une activité et de création d'emplois sur un territoire déshérité, d'impact économique et social de l'atelier situé dans une ZUS de Valence, ou encore de préservation du patrimoine dans la filière sinistrée du textile (car Ardelaine est labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant), il y aurait énormément à dire !

3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

3.1 Le cadre

Une SCOP accorde par définition beaucoup de place au débat interne. Le PV de l'Assemblée générale de 2019 permet de récapituler les principales réunions qui se sont déroulées au cours de l'année 2018.

L'Assemblée générale annuelle réunit les coopérateurs salariés et non salariés. Les salariés non coopérateurs y sont également invités, sans droit de vote.

L'AG renouvelle le Conseil d'administration, qui comprend 18 sièges, dont 15 sont actuellement pourvus, exclusivement par des coopérateurs salariés. Dans un but de représentativité de la diversité des secteurs de l'entreprise, les nouvelles candidatures doivent être validées par le conseil, qui se renouvelle par tiers chaque année (les sortants peuvent se représenter). Meriem me précise que des salariés coopérateurs qui envisagent de se présenter au conseil peuvent être invités aux réunions, sans droit de vote, pendant un an, de façon à mieux se rendre compte de ce dont il s'agit.

La composition actuelle du CA (9 femmes et 6 hommes, moyenne d'âge 51 ans) :

- Meriem Fradj, 55 ans, présidente, directrice commerciale
- Tanja Wolf, 54 ans, directrice générale, directrice des RH
- Françoise Milani, 54 ans, directrice de la stratégie amont et directrice adjointe RH
- Cécile Perradin, 33 ans, directrice administrative et financière
- Nadia Zaafouri, 42 ans, directrice de la communication
- Béatrice Barras, 69 ans, cofondatrice, retraitée, travaille à mi-temps en appui à la direction, intervient dans la formation, la représentation et la rédaction.
- Gérard Barras, 74 ans, cofondateur, retraité, travaille à mi-temps, intervient dans l'aménagement des locaux et assure une partie des visites guidées des musées et de la représentation.
- Jean-Louis Devignard, 59 ans, coordinateur maintenance et travaux
- Jean-Marc Gaudillet, 55 ans, responsable atelier tricotage
- Sylvie Liange, 34 ans, coordinatrice vente par correspondance et production literie
- Nathalie Tironneau, 53 ans, responsable de la boutique sur site
- Pierre Tissier, 68 ans, cofondateur, retraité, travaille à plein temps, responsable équipement
- Claire Trotignon, 32 ans, coordinatrice activités tourisme et restauration
- Julien Valade, 47 ans, Tonte des moutons et opérateur atelier matelas
- Julien Wasykula, 34 ans, travaille à l'atelier matelas et un peu au commerce extérieur.

Le CA s'est réuni 6 fois en 2018. C'est lui qui désigne en son sein le PDG (en l'occurrence, une présidente, Meriem, et une directrice générale, Tanja). La DG désigne ensuite les directeurs/directrices : direction administrative et financière, communication, commercial, RH, et stratégie amont (c'est-à-dire tout ce qui concerne la tonte et la collecte de la laine).

Le comité de direction, appelé "groupe porteur" et composé de la présidente et des quatre directrices, se réunit au moins une fois par mois.

D'après Béatrice, « *Le CA dispose d'un grand pouvoir de décision, mais souvent c'est la direction qui le saisit sur des problématiques qu'elle ne veut pas trancher seule, par exemple un emprunt, une réorientation, etc.* » Meriem le confirme : « *Le CA est le décisionnaire, le Codir se charge de l'opérationnel, du quotidien et de l'improvisation en cas d'urgence. Par exemple, il y a quelques années, nous avons appris que notre partenaire pour le tricotage aller fermer. Nous avons pris la décision de le racheter en un jour et l'opération a été achevée en dix jours. C'était une évidence : si cet atelier fermait, nous pouvions plus confectionner de vêtements.* »

Chaque début d'année est organisé un séminaire d'une journée au cours duquel chaque secteur d'Ardelaine expose aux autres salariés son bilan de l'année écoulée et les perspectives pour l'année à venir.

Chaque trimestre a lieu une "réunion salariés" d'environ 1h30 pour informer l'ensemble des salariés (coopérateurs ou non) sur les chiffres de l'entreprise et l'actualité de chaque secteur, permettant à chacun de se construire une vision plus globale.

Deux fois par an sont organisés des chantiers collectifs pour faire avancer des projets qui n'ont pas le temps d'être traités au quotidien, ce qui donne l'occasion d'un brassage entre personnes qui se croisent habituellement peu.

Des réunions de management d'équipe sont organisées avec les coordinateurs de secteur (4 réunions en 2018, 10 personnes à la fois) ainsi que deux réunions inter-secteurs par an pour travailler sur la maintenance des espaces du site de Saint-Pierreville.

Les dix secteurs en question sont : l'amont, la production (couettes et matelas), la confection, le CAP (Café / accueil / pédagogie), la boutique, le restaurant, le commercial extérieur, la gestion, la RH, la stratégie commerciale, et chacune des équipes correspondantes tient des réunions internes, à un rythme qui lui est propre. Selon Meriem, c'est « *tous les mois, tous les deux mois ou au minimum une fois par trimestre* », et elle note « *qu'il n'y a pas forcément toujours quelqu'un de la direction dans ces réunions.* »

Bref, comme le résume Béatrice, « *Chez Ardelaine, le pouvoir est très réparti* »...

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

L'organisation est très plate, avec un comité de direction et des équipes qui se dotent, ou non, d'un responsable.

Il n'y a pas de marqueur hiérarchique particulier, tout le monde étant rémunéré de la même façon.

Je demande à Sophie quel est le rôle de la hiérarchie, selon elle : « *Il y a des directrices, on sait qui est la référente sur tel ou tel sujet, et elles assistent aux réunions correspondantes, mais je n'ai pas le sentiment qu'elles prennent des décisions qui n'auraient pas été discutées au préalable. Ce n'est pas une hiérarchie 'subie'.* » Quand je lui demande s'il s'agit plutôt d'une hiérarchie qui donne des ordres, ou qui constitue un recours, elle me confirme que c'est la deuxième option qui prévaut chez Ardelaine.

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Je n'ai pas recueilli d'éléments particuliers sur ce point.

3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

Sans objet, faute de concurrents industriels. On peut en revanche essayer de lister les conditions qui ont permis à Ardelaine de faire son chemin dans un secteur considéré comme sinistré. Selon Béatrice, ces conditions sont « *l'intégration de la filière, la taille ou l'échelle réduite de la production, une organisation en permanence modifiable, la mobilité au sein de l'organigramme, la mobilisation des parties prenantes, la priorisation du territoire, la croissance par la diversification, les circuits courts et mutualisés* ».

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

L'autonomie de l'entreprise

Comme j'ai posé à Cécile la question de l'autonomie de façon très ouverte, elle me répond en soulignant un aspect sans doute déterminant, l'autonomie de l'entreprise elle-même : « *On est autonomes parce qu'on fait de la vente directe et qu'on n'est pas dépendants de revendeurs, et aussi parce qu'on détient notre capital à plus de 51 % : l'avenir de l'entreprise n'est pas aux mains d'actionnaires extérieurs* ». De fait, l'autonomie à l'intérieur de l'entreprise ne peut se concevoir sans un minimum d'autonomie vis-à-vis de l'extérieur...

L'autonomie des salariés

À ma grande surprise, toutefois, lorsque je demande à Meriem « *Qui est autonome chez Ardelaine ?* », elle me répond : « *Personne. L'autonomie pure est impossible parce qu'on est en interaction constante les uns avec les autres. Une entreprise, c'est comme un bateau, on ne peut pas faire n'importe quoi, on est interdépendants.* »

Elle me cite, par exemple, le cas d'une jeune femme qui est venue travailler à la confection et qui est rapidement quitté l'entreprise : « *Elle trouvait qu'il y avait trop de contraintes, qu'elle ne pouvait pas faire comme elle le voulait. Elle se voyait en artisane, c'est-à-dire comme quelqu'un qui fait son produit de A à Z sans s'occuper de personne. Elle contestait aussi de ne pas pouvoir choisir elle-même ses horaires. On lui a expliqué qu'il valait mieux qu'elle quitte l'entreprise et prenne un statut d'artisane autonome.* »

Tanja rejoint ce point de vue et souligne que c'est une chose parfois difficile à faire comprendre « *aux trentenaires et quarantenaires, qui idéalisent un peu l'autonomie, parce qu'ils se rêvent en autoentrepreneurs ou en artisans. Souvent, ils ont le mythe de la liberté d'entreprendre, où on est 'son propre chef', ou le mythe de l'autogestion, dans lequel ils croient que chacun fait comme il veut. Une entreprise est un organisme social dans lequel il y a interdépendance entre les services. Si cette interdépendance n'est pas assurée, c'est l'enfer. Les décisions sont donc toujours construites collectivement, et ce, même si la pyramide est très plate.* »

Pour Meriem, le problème vient du fait que « *Le monde de l'entreprise est absent du champ de la formation en France. C'est dramatique. Les gens ne comprennent pas que des notions telles qu'organisation du travail, compétence, efficacité, cohérence de gamme, sont indispensables au fonctionnement d'une entreprise.* »

Certains bénéficient cependant d'une autonomie individuelle, comme Cécile, par exemple : « *Dans mon travail, j'ai beaucoup de rendez-vous. Je dois assurer des permanences et faire en*

sorte que chacun puisse me joindre à tout moment, mais j'organise ma semaine, mon mois, voire mon année, comme je le veux, ce qui est le cas de la plupart des personnes travaillant dans les fonctions support. Cela permet de donner de l'élasticité à la vie personnelle et procure un confort qui contrebalance un peu le niveau du salaire. » Mais ce genre d'autonomie est plus difficile à assurer dans les ateliers de production : *« Pour fabriquer une couette, il faut être deux. Si ton collègue n'est pas là, tu ne peux rien faire. »*

À la notion d'autonomie, Meriem préfère celle de *responsabilité*, c'est-à-dire, selon elle, *« le fait de savoir pourquoi on est là, d'être prêt à assumer certaines tâches qu'on a choisies volontairement, d'être en capacité d'organiser son travail, de réfléchir au projet collectif et de pouvoir échanger ses idées avec les autres, le tout en tenant compte de notre environnement social et des impératifs qu'on doit respecter. »* Selon elle, *« un peu plus de la moitié des membres d'Ardelaine »* ont cette capacité de responsabilité, *« et d'autres l'ont, mais pensent ne pas l'avoir »*. Ceci témoigne, au passage, du caractère très ouvert du recrutement chez Ardelaine et de la diversité des profils de ses salariés. C'est intéressant dans la mesure où l'on fait parfois le reproche aux entreprises libérées de pratiquer une hyper-sélection des profils, en ne conservant que des personnes particulièrement autonomes et responsables.

Pour Gérard, *« Il y a un bon niveau d'autonomie chez Ardelaine, mais au niveau des équipes et non des individus. Par exemple, chaque atelier connaît son budget de fonctionnement. Si les dépenses qu'il veut engager dépassent un peu le budget, il va demander à la comptabilité si cela pose un problème. Si cela dépasse de beaucoup, il va en discuter avec l'atelier voisin, qui rencontre peut-être les mêmes difficultés, pour comparer et trouver des solutions. Seuls les problèmes 'extraordinaires' demandent une prise de décision formelle, mais pour les problèmes ordinaires, les équipes sont autonomes. D'une certaine façon, on peut dire que personne ne décide, mais que 'ça' se décide »*.

Pour Meriem, l'autonomie rejoint la notion de *concernement*, qu'elle illustre par un exemple : *« Si je ne fais pas attention à la qualité du cardage, ou si je vois une anomalie dans la laine et que je ne la signale pas, l'atelier matelas, derrière, va en subir les conséquences, et si rien n'est fait, ces dysfonctionnements vont se répercuter jusqu'au client, qui sera mécontent. S'il y a autonomie, elle consiste à se sentir concerné par ce qui se passe et à se mettre en branle pour communiquer avec les autres, signaler le problème et chercher une solution ensemble. »*

La définition des objectifs

À la question *« Qui définit les objectifs ? »*, Béatrice me répond *« On ne fonctionne pas tellement comme ça »* et, de fait, j'ai le sentiment, au fil des entretiens, que cette entreprise fonctionne sans se donner d'objectifs précis.

Pour Béatrice, même les commerciaux ne se donnent pas d'objectifs : *« Ils ont des indicateurs économiques et ils savent combien coûtent le trajet, le montage du stand ou le temps passé. À la fin de l'année, ils calculent si l'activité a été rentable ou non. »* Elle m'explique que les commerciaux disposent d'un organe appelé Groupe stratégie commerciale, qui prend des

décisions du type « *Cette année, on lâche telle foire, on prend telle autre, on se réoriente de telle ou telle façon.* »

Gérard précise toutefois que, depuis peu, les commerciaux définissent « *l'effort à faire au cours de l'année à venir pour couvrir les frais. Jusqu'alors, on ne le faisait pas, car on a toujours été bénéficiaires. On cherchait plutôt à maintenir une dynamique, et les résultats suivaient. En 2018, il y a eu un petit déficit, ce qui a conduit à regarder les choses autrement, mais à mon avis, c'est juste un instrument de dialogue.* »

Pour Meriem, « *C'est chaque atelier qui définit ses propres objectifs. Les membres de l'équipe se disent 'On a fait tant l'an dernier ; si on veut développer, comment on s'y prend ?'* ».

Il peut d'ailleurs exister des différences, à cet égard, d'un secteur à l'autre. Selon Meriem, « *L'atelier de confection est très autonome sur ses objectifs et son organisation, quand l'atelier couettes fait davantage appel à l'équipe de gestion pour avoir des retours sur les ventes et organiser sa production. Idem pour l'atelier matelas. Ils savent à quelle personne ressource s'adresser pour les aider à définir leurs objectifs. Ensuite, au moment de l'AG, la présentation du compte de résultat et du bilan est un facteur de réflexion et de décision pour l'ensemble de l'entreprise.* »

Meriem m'indique que les objectifs généraux de l'entreprise se décident surtout au moment du séminaire annuel, en janvier. Elle me décrit l'organisation originale qui a été mise en place pour cette journée : « *Le matin, les membres de chaque secteur se répartissent dans des groupes de discussion, et au sein de chaque groupe, chaque représentant d'un secteur présente le bilan annuel et les perspectives du secteur en question. Puis chaque groupe fait sa synthèse et ce qui est amusant, c'est que, d'un groupe à l'autre, on retombe à peu près sur les mêmes points de vigilance, ce qui donne des formules comme 'De même que le groupe précédent, nous pensons que...'* ». Les objectifs émergent ainsi, peu à peu, à partir des discussions menées en parallèle dans les différents groupes.

La préparation de l'assemblée générale donne aussi l'occasion de définir quelque chose qui ressemble à des objectifs : « *En établissant le compte de résultat, m'explique Meriem, on se dit 'Il faudrait qu'on réduise les charges ou qu'on augmente le chiffre d'affaires, sinon ça ne va pas passer'. Et tout au long de l'année, le CA dispose de deux outils qui sont, d'une part, le chiffre d'affaires mensuel et cumulé sur l'année et, d'autre part, l'outil masse salariale, que l'on suit également chaque mois.* »

Pour Cécile, la définition des objectifs se fait par allers et retours successifs : « *En ce moment, me détaille-t-elle, je reprends le compte de résultat prévisionnel 2019, avec les prévisions de charges et de chiffre d'affaires, et je vais voir par exemple Claire, qui s'occupe du restaurant et qui a beaucoup d'expérience sur le musée et le café. Je lui demande : 'De façon réaliste, au regard du chiffre d'affaires des dernières années, et avec les moyens qu'on a investis cette année, on va faire combien de chiffre, d'après toi ?' Puis je pose la même question à Nadia, qui est responsable de la communication, à Meriem, qui s'occupe de la stratégie commerciale, à*

Sylvie, qui est chargée de la vente par correspondance, etc. Je fais la même chose pour les charges qui, en général, varient assez peu, puis je demande à Tanja où on en est des embauches. Quand je constate, comme cette année, qu'on est un peu sur le fil du rasoir, je retourne voir chaque secteur pour discuter de la façon de réduire les charges, par exemple en modifiant les prévisionnels d'embauche. On regarde si certains peuvent consacrer une part plus importante de leur temps à aller faire de l'accueil à la boutique, ou du service au restaurant, de façon à boucher les trous. »

Elle me précise que l'effort peut aussi porter sur l'augmentation du chiffre d'affaires : *« Nous avons une série d'actions que nous pouvons déclencher à l'automne, si jamais nous constatons que nous n'atteindrons pas nos objectifs en fin d'année. Par exemple, nous allons proposer au prochain conseil d'administration d'organiser un happening à Lyon, avec des moutons dans la rue et un stand ambulant, ce que nous avons déjà fait à Valence et qui a très bien fonctionné, grâce aux réseaux sociaux. Nous allons aussi participer à une boutique éphémère à Paris, pendant trois semaines, sur le thème de la laine, à l'occasion de la Fashion week. Notre dernier levier possible, c'est de proposer le port gratuit sur les vêtements commandés juste avant Noël, pour booster les ventes de décembre. »*

Le seul véritable objectif, manifestement, c'est d'arriver à l'équilibre, voire de le dépasser un peu, de façon à s'offrir une petite prime issue de l'accord de participation (45 % du résultat redistribué à l'ensemble des salariés) qui, certaines années, peut représenter jusqu'à un 13^{ème} mois. En aucun cas, semble-t-il, cet objectif général ne se traduit par des objectifs individuels, en tout cas en termes de productivité.

D'après Cécile, *« Lors des entretiens individuels, on essaie juste de faire en sorte que les gens ne s'installent pas dans quelque chose de routinier, où ils n'auraient plus de challenge, plus de perspective d'apprentissage ni d'évolution. Au besoin, on les pousse un peu : 'Tu n'aurais pas envie de passer ton permis poids lourds, ou d'apprendre à conduire une remorque, ou d'apprendre à tondre les moutons, pour les démonstrations ?' »* Mais elle souligne que *« la polyvalence n'est jamais subie. On la propose, on la valorise, mais on ne l'impose pas. »*

Julien pense également qu'*« Il n'y a pas vraiment d'objectif défini, si ce n'est la survie de l'entreprise et la vitalité du collectif »*. Je lui demande si, à son avis, c'est plutôt positif ou négatif qu'il n'y ait pas d'objectifs précis. Parmi les bons côtés, il range le fait que chacun se donne ses propres objectifs : *« Pour certains, ça va être la qualité de leur travail. Pour d'autres, la cohésion dans le collectif. Pour d'autres encore, notamment les commerciaux, ça va être le chiffre d'affaires. Quand on est dans les ateliers, l'objectif est de faire de la qualité et de ne pas s'épuiser. Dans les postes plus transdisciplinaires, ça va être plutôt l'ambiance de travail. Cela me paraît assez sain : on est tous différents et on laisse à chacun de la place pour définir ses propres objectifs. »*

Et les mauvais côtés ? *« C'est bien beau de dire que chacun définit ses propres objectifs, poursuit-il, mais je crains que tout le monde ne le fasse pas forcément... »* Et puis il trouve que *« Parfois, ça manque un peu d'un 'capitaine' à bord. C'est hyper agréable de se sentir voguer,*

avec le vent dans les voiles, sans objectif précis, ce qui laisse une marge de manœuvre très appréciable dans son travail, en termes de stress, notamment. En même temps, ce serait bien, de temps en temps, de savoir où on veut aller. »

Je l'interroge sur ses objectifs personnels : « Pour moi, ce serait de renforcer les rencontres avec d'autres acteurs du mouvement coopératif. Le principe coopératif représente une alternative par rapport à deux grandes options, celle d'être un salarié et de se syndiquer contre le patronat, ou celle d'être un patron et de se retrouver à salarier des gens soi-même. La coopération, c'est la voie du milieu, où on est à la fois salarié et entrepreneur, et, même si elle n'est pas parfaite, elle me semble répondre à pas mal de questions. Mais politiquement, ce qu'on fait n'a de sens que si on n'est pas isolés dans notre petit coin de montagne et si on participe à un mouvement plus vaste. Il y a quelque temps, une coopératrice de la SCOP Ambiance Bois est venue ici et, après le déjeuner, elle nous a fait une petite présentation de son entreprise. Tout le monde se sentait d'accord avec ce qu'elle disait, aussi bien ceux qui sont investis à fond que ceux qui y croient moyennement, ou même ceux qui viennent uniquement pour leur salaire... »

Comme Julien a été dans le commercial pendant cinq ans, je lui demande si, même à l'époque, on ne lui fixait pas d'objectifs de vente : « Non et, honnêtement, c'est une bonne chose. La vente sur Internet, il y a des leviers pour l'améliorer, comme changer la mise en page ou mettre en avant tel ou tel produit, mais les ventes sur les salons et les foires, c'est hyper aléatoire. Il suffit qu'il y ait des 'gilets jaunes' sur le rond-point voisin, ou un attentat à Paris, et les ventes s'effondrent. Le seul objectif valable, c'est de faire tout le temps de notre mieux, et ça ne passe d'ailleurs pas forcément par le fait de vendre à tout prix. Parfois, des gens viennent acheter un matelas parce qu'ils ont vu une émission à la télé la veille. Personnellement, je leur demande ce qu'ils ont comme matelas et, s'ils en sont contents, je leur conseille de le garder tant qu'il fait l'affaire. Un matelas de laine, les quinze premiers jours, c'est un peu dur, donc s'ils ont l'impression de dormir plus mal que sur leur ancien matelas, ils risquent de nous le renvoyer et de nous demander de les rembourser, ce qui ne serait pas une bonne affaire pour nous. Il n'y a pas que le chiffre d'affaires à prendre en compte. »

Pour Sophie non plus, il n'y a pas, chez Ardelaine, « d'objectifs au sens où des commerciaux se donnent des objectifs ». Elle m'explique qu'elle en a discuté récemment avec « des concurrents collègues qui font de la laine dans les Pyrénées » et qui envisagent d'accorder à leurs commerciaux une prime à la vente. Pour sa part, elle y serait opposée : « Cela me va bien qu'on soit tous au même salaire et je ne souhaite pas qu'il y ait de différenciation entre les postes. On a tous sa place dans l'entreprise, et toutes les places sont égales. Dans les foires, il y a des choses qu'on ne maîtrise pas. La période depuis novembre dernier est assez mauvaise, probablement en raison du climat social, qui fait que les gens n'ont pas le cœur à dépenser de l'argent, et je ne voudrais qu'on puisse penser que c'est nous, les vendeurs, qui avons été mauvais, car nous y avons mis tout le cœur qu'on pouvait. Inversement, il y a des moments où cela marche très bien, et ce n'est pas parce qu'on a été des 'surhommes'. Quand ça marche, ce n'est pas parce qu'on aura une prime à la fin : ça marche parce qu'on y croit. »

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Meriem m'explique que certains ateliers commencent le travail à 8h, d'autres à 8h30, d'autres à 10h : « *Cela dépend des activités et de la façon dont les gens sont organisés. Ici, à Valence, on commence à 8h parce qu'on est en ville et que c'est facile d'arriver tôt. Chaque équipe s'organise en interne par rapport aux tâches à faire, aux moments où les gens ont besoin d'être ensemble ou peuvent se relayer, aux vacances, etc.* »

Julien confirme que c'est l'équipe qui décide de ses propres horaires, mais à travers un processus de validation collective : « *On aime bien travailler en autonomie par secteur. L'atelier matelas, par exemple, est autonome sur l'organisation de sa production à la semaine. Il y a six mois, on a souhaité revoir la répartition de nos 35 heures. On en a parlé entre collègues, puis on en a référé à Sylvie, notre coordinatrice, et ensuite on a fixé un rendez-vous avec Tanja, la directrice générale. Lors de la réunion, on a présenté ce qu'on proposait, puis essayé de voir si cela poserait des problèmes techniques, humains, de réponse aux clients, et finalement on a convenu de mettre en place la nouvelle organisation pendant deux mois et, si la formule convenait à tout le monde, de la prolonger. C'est ce qui s'est passé.* »

4.3 Organisation de l'entreprise

L'organisation de l'entreprise est parfois remise en cause. Tanja et Meriem évoquent le cas de salariés qui ont contesté l'existence d'un conseil d'administration et auraient préféré une démocratie directe, ou d'autres qui ont réclamé que le conseil soit public, comme un conseil municipal. Pour Tanja, « *ce qui est possible à dix ne l'est plus forcément à soixante* » et, selon Meriem, la confidentialité des débats du conseil a deux motivations principales : « *La première est la protection de la vie privée, car il peut nous arriver d'évoquer des cas personnels. La deuxième est qu'il ne faut pas être naïf : une personne présente dans l'entreprise depuis quelques mois peut venir de chez un concurrent et chercher à collecter des informations.* »

Je leur demande comment les gens réagissent quand des propositions de modification de l'organisation de ce genre sont refusées : « *Certains partent, d'autres restent mais en râlant et en se plaignant que 'C'est la dictature'* », répond Tanja.

Le fonctionnement démocratique d'une SCOP telle qu'Ardelaine peut cependant toujours être amélioré. Cécile m'explique qu'il y a quelques années, toutes les décisions de l'AG se prenaient à main levée, « *y compris pour des points qui, d'après nos statuts, devaient obligatoirement faire l'objet d'un vote à bulletin secret* ». D'après elle, la directrice financière de l'époque, une des fondatrices d'Ardelaine, « *présentait les comptes de façon lapidaire, puis les associés non salariés posaient des questions, elle y répondait, et enfin on votait l'approbation des comptes à main levée. Il en allait de même des autres résolutions, que ce soit l'accueil de nouveaux coopérateurs ou l'élection des administrateurs. Or, c'est quand même difficile de se positionner publiquement contre quelqu'un.* »

À l'époque, Cécile avait essayé d'expliquer à cette administratrice qu'il serait plus démocratique de permettre aux gens de voter sans subir de pression, mais cela choquait beaucoup cette personne, qui lui répondait : *« Si on se met à voter à bulletin secret, je démissionne. Je n'adhère pas à ce modèle d'entreprise. »*

Une fois que cette personne a pris sa retraite, les choses ont changé, comme s'en réjouit Cécile : *« Aujourd'hui, non seulement je fais une présentation des comptes beaucoup plus détaillée qu'elle, mais j'organise des réunions préliminaires avec tous les salariés, sur leur temps de travail, pour bien leur expliquer les enjeux. Je leur dis : 'Pour être de vrais acteurs de la SCOP et participer aux décisions, vous êtes obligés de comprendre l'économie, car le pouvoir appartient à ceux qui la comprennent'. L'objectif est qu'ils aient le temps de 'digérer' les informations et de mûrir leur propre réflexion. Mon objectif est d'éviter que, pendant les débats de l'assemblée générale, ils aient une longueur de retard sur les associés non salariés qui, eux, savent ce que c'est un compte de résultat, réfléchissent très vite et posent plein de questions ».*

Ces réunions préparatoires à l'AG se font par petits groupes de cinq, et Sophie est très sensible à cette démarche : *« Je trouve super qu'on ait dégagé autant de temps, avant et pendant l'AG, pour nous expliquer les aspects économiques de la SCOP. On est revenus sur ces questions à plusieurs reprises et j'ai maintenant l'impression d'avoir compris certaines choses. Honnêtement, je vais sans doute avoir besoin de plusieurs années pour tout comprendre, mais j'ai vraiment apprécié l'effort qui a été fait. »*

L'autre grand changement souligné par Cécile est le fait que, lors des dernières AG, *« L'approbation des comptes et toutes les décisions engageant l'entreprise ont été prises à bulletin secret. Or, il y a eu récemment des votes très importants, comme l'obligation de devenir associé au bout de deux ans, le prélèvement sur salaire pour abonder le capital de la SCOP, ou la réintégration du restaurant dans l'entreprise. Sur ce dernier point, franchement, je n'étais pas sûre que la décision 'passerait', car elle intervenait au pire moment, avec des résultats d'exploitation médiocres et une équipe de cuisiniers et de serveurs qui boycottaient l'AG en question et menaçaient de nous mettre aux prud'hommes : ils souhaitaient gérer le restaurant à leur idée, sans tenir compte des contraintes d'Ardelaine, comme la nécessité d'accueillir des groupes ou de terminer le service avant l'heure du démarrage des visites des musées. Réintégrer le restaurant dans l'entreprise supposait d'absorber également les salariés en question, avec ancienneté rétroactive. Pour cela, il fallait l'approbation des deux tiers des coopérateurs. Le vote s'est fait à bulletin secret, et seulement deux personnes ont voté contre. C'était une forme de reconnaissance de tout le mal qu'on s'était donné pour monter ce restaurant. J'étais tellement émue que j'en aurais pleuré. »*

Julien a eu l'occasion d'expérimenter la possibilité de modifier des règles de fonctionnement de l'entreprise par la voie de la démocratie interne. Il était en désaccord avec le mode de calcul d'une partie des heures de travail pour les commerciaux externes : *« Quand on participe aux foires ou aux salons, on comptabilise forfaitairement huit heures de travail par jour. En revanche, quand on travaille en itinérant pour réaliser des animations dans les magasins Biocoop, l'amplitude horaire peut être très importante, d'autant plus que les magasins ouvrent*

plus longtemps qu'avant, et cette amplitude n'était pas prise en compte. Je l'ai signalé au CA et j'ai fait une proposition pour modifier le comptage des heures pour ces animations, accompagnée d'une estimation sur ce que cela représenterait dans les comptes de l'entreprise en fin d'année. Ce sujet a été discuté au CA, qui m'a posé de nouvelles questions. Au bout d'un moment, je me suis présenté au CA et, avec d'autres nouveaux administrateurs, on a remis le sujet sur la table. Au total, cela a pris trois ans, mais la revalorisation a été acceptée. »

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

La question de la définition des objectifs a été vue plus haut.

La gouvernance est définie par les statuts de la coopérative. La présidente et la directrice générale sont élues parmi les administrateurs, qui sont eux-mêmes élus par l'assemblée générale. Les directrices sont choisies par la directrice générale.

4.5 Confiance et contrôle

Comme on l'a vu dans les rubriques précédentes, l'autonomie tient une place considérable chez Ardelaine, en tout cas au niveau des équipes, ce qui suppose une bonne dose de confiance.

Pour Cécile, la part de la confiance et celle du contrôle sont respectivement « *de 80 % et 20 %* ». De par son travail de directrice financière, elle est amenée à effectuer un certain nombre de contrôles, par exemple sur les fiches d'activité mensuelles, que les salariés remplissent eux-mêmes : « *Si je vois des choses étranges, je les appelle pour vérifier et corriger.* » Elle effectue également des contrôles aléatoires sur le stock, par exemple. Pour elle, le contrôle se fait surtout au sein des équipes elles-mêmes, et celles-ci signalent les problèmes « *quand ça va trop loin* ».

Mais Julien témoigne qu'il n'est pas si facile d'intervenir au niveau des équipes. Il a été confronté au fait qu'un collègue s'était engagé à faire quelque chose et ne l'a pas fait, ce qui l'a pénalisé, lui, dans son travail, et pénalise aussi l'entreprise : « *J'ai discuté avec la personne en question, mais je ne suis pas allé au-delà, car je ne savais pas si c'était à moi d'intervenir pour porter ce fait à la connaissance de la coordinatrice ou de la direction. Je me suis posé la question, et je ne l'ai pas fait. Le fait s'est reproduit, je n'ai toujours rien fait et j'espère que cela ne va pas continuer. Déjà, signaler à quelqu'un que quelque chose ne va pas, ce n'est pas si évident. On travaille dans une relation de bonne entente et de confiance, mais quand la confiance n'est plus là, on fait quoi ?* »

Je demande à Meriem si le contrôle en cas de dérive (par exemple quelqu'un qui arrive systématiquement vingt minutes en retard ou prend des pauses trop longues) s'effectue plutôt par les pairs, de façon horizontale, ou par la hiérarchie.

Elle m'explique que « *Parfois, la responsable de la coordination et de la cohésion du secteur va traiter le problème en direct, en faisant une remarque, et si cela ne suffit pas, elle demande à la RH ou à la direction de faire une remise à niveau. Parfois, certains font tout de suite remonter le*

problème, parce qu'ils n'aiment pas faire des remarques. Parfois enfin, on va chercher une tierce personne, quelqu'un d'extérieur à l'équipe, qui a une capacité reconnue de médiation et de dialogue ». C'est le cas, par exemple, de Sylvie, la responsable de la vente par correspondance : « Elle est à l'intersection entre la production et la logistique, et elle voit à peu près tout ce qui fait que la production se passe bien ou non. En cas de dysfonctionnement, elle en parle avec la personne concernée. Parfois, son intervention suffit, mais parfois aussi, cela remonte aux RH. »

Même pour les responsables de la RH, la tâche n'est pas toujours facile. Béatrice se souvient d'une discussion assez vive avec une salariée qui arrivait toujours en retard : *« Je lui ai dit 'il faut que tu arrives à l'heure' et elle m'a répondu 'non' ! Je lui ai expliqué que dans la vie, on est obligé de respecter des horaires, que quand elle allait chercher son gamin à l'école, il fallait bien qu'elle soit à l'heure, et qu'elle finirait bien par y arriver, et elle m'a répondu 'Non, je n'y arriverai pas, c'est impossible'. Cela a duré vingt minutes, et à la fin j'ai lâché l'affaire. »*

La personne en question a fini par quitter l'entreprise et je demande à Béatrice si, entre-temps, elle a été sanctionnée : *« Chez nous, il n'y a jamais eu de sanction, par exemple de prélèvement sur salaire, et ce serait un 'drame national' si jamais les dirigeants le faisaient, alors qu'il peut y avoir de vrais dysfonctionnements. Beaucoup de gens considèrent que, dans une coopérative, il ne doit pas y avoir de hiérarchie et que personne n'a le droit de rien te dire. »*

Quand je lui demande comment se déroule l'éviction d'un salarié, Béatrice m'explique que *« C'est toujours très délicat et compliqué, même quand la personne ne fait pas son travail. Un licenciement représente un coût qui n'est pas anodin pour une entreprise comme la nôtre, et c'est pourquoi nous n'avons pratiquement jamais licencié personne. Du coup, les gens cherchent à négocier et demandent par exemple à l'entreprise de leur donner 5 000 euros pour les remercier de partir ! On l'a parfois fait dans le passé, mais cela créait des situations absurdes : ceux qui restaient, qui étaient sérieux, qui travaillaient, qui étaient les piliers de l'entreprise, ne recevaient rien, et ceux qui partaient recevaient 5 000 euros, plus trois ans de chômage. Certains revenaient voir leurs anciens collègues, le sourire aux lèvres : 'Salut, ça va ?'. À la fin de l'année, quand on regardait le total des indemnités, on se disait : 'Avec ça, on aurait pu faire autre chose' ».*

Les sanctions et le licenciement étant très difficiles à envisager, le contrôle des dérives se fait plutôt par le biais de l'émulation. Comme le note Béatrice, *« À partir du moment où les gens sont exigeants pour eux-mêmes, pour leur travail, pour leur secteur, il n'y a pas besoin de contrôles ». Mais d'où vient cette exigence et comment la conforter ? « Cela vient beaucoup de la culture personnelle, de la façon dont on a été éduqué, de ce qu'on a appris de la vie. Chacun met la barre de l'exigence à un niveau différent. Certains ont un niveau d'exigence très élevé, d'autres beaucoup plus bas. Les premiers ont un effet d'entraînement sur les autres, en disant de temps en temps 'Là, ça ne va pas !' »*

Cécile se souvient du rôle que jouait à cet égard Catherine, qui faisait partie des fondateurs : *« Le matin, elle fumait sa cigarette devant son bureau et elle voyait à quelle heure tout le monde arrivait. Les gens faisaient attention à ne pas être en retard parce qu'ils savaient que*

Catherine le verrait. Elle incarnait l'exigence ». Logiquement, depuis le départ de cette dernière, la situation s'est dégradée, selon Cécile...

Elle me précise que les cas d'abus sont quand même assez limités, et qu'il existe une pression collective sur le respect des horaires, entre autres par le biais du covoiturage, très répandu dans l'entreprise : « *Ce sont toujours les mêmes qui sont en retard au covoiturage et tout le monde en pâtit, donc à un moment donné, on leur fait comprendre que ça suffit, et au besoin, on les prend entre quatre yeux en entretien individuel.* »

La faiblesse des contrôles pose un problème non seulement pour limiter les abus mais aussi pour mesurer et stimuler la productivité. Selon Gérard, « *la seule chose que l'on peut mesurer dans l'entreprise, c'est le fait que la production d'un atelier ne soit pas à la hauteur de la demande des clients. Mais dans ce cas, c'est l'équipe qui sera interpellée, jamais les personnes individuellement.* »

Tanja confirme que « *La notion de productivité est parfois mal comprise. C'est considéré comme un vilain mot, chez nous.* » Elle réfléchit à la possibilité de mener des analyses de productivité sur plusieurs années pour chaque secteur, « *de façon à disposer d'un outil de gestion à la fois au sein de chaque équipe et pour la direction* ».

L'entreprise dispose néanmoins de quelques repères : « *Par exemple, me précise-t-elle, on sait que, pour être à l'équilibre, l'atelier doit sortir 16 matelas par semaine, et on sait quel est le temps de fabrication moyen d'une pièce en confection. En revanche, c'est plus difficile de mesurer la productivité dans les métiers d'accueil. Mais on peut mesurer le ratio global de productivité en divisant le résultat par la masse salariale. Pour l'année dernière, par exemple, ce ratio n'était pas très bon. Les salariés en ont conscience et savent qu'il va falloir faire attention, non seulement à la production, mais dans toute l'entreprise. Quand on est à l'accueil en basse saison, par exemple, il faut essayer de faire des choses utiles pendant les temps morts, par exemple préparer des commandes.* »

4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

Le droit à l'erreur

Pour Tanja, le droit à l'erreur existe chez Ardelaine, « *mais tout dépend de quel type d'erreur. Si les conséquences sont importantes, ça va finir par poser un problème* ». Meriem renchérit : « *Si tout le monde se permet de faire des erreurs à tous les niveaux, on va mettre la clé sous la porte. C'est important d'en être conscient et, pour cela, de faire le bilan des erreurs qu'on a commises.* »

Elle me cite un cas d'erreur récent : « *La personne qui assure la coordination de l'accueil sur le site a oublié de prendre en compte le lundi de Pentecôte et n'a pas prévu suffisamment de monde sur le planning. Les salariés qui étaient présents ce jour-là ont assuré mais certains l'ont*

mal vécu. Tout le monde ne réagit pas de la même façon dans une situation d'urgence. Chez certains, cela crée de la solidarité ; chez d'autres, du stress et du conflit. »

Selon Tanja, la personne qui a commis cette erreur s'en est beaucoup voulu. Elle n'a pas été sanctionnée mais elle a été invitée, à l'avenir, à associer d'autres personnes à la préparation du planning, de façon à limiter le risque d'erreurs de ce genre.

La motivation

Je demande à Cécile sur quoi repose la motivation des gens, leur "concernement" : *« Je ne peux pas parler à la place des autres, mais déjà, je trouve que notre activité est belle, nos produits sont beaux, ils ont du sens, c'est une fierté de travailler pour les produire et pour les vendre. Je suis également motivée par tout ce que notre entreprise implique pour notre territoire, et puis aussi par le fait que chacun avance dans son histoire personnelle, dans son parcours. Rares sont ceux qui, au bout de cinq ou dix ans, en sont toujours au même niveau de compétences et de connaissances. L'entreprise nous offre un espace pour apprendre, expérimenter, développer nos talents. »*

Elle me cite le cas d'un jeune homme qui est arrivé il y a cinq ans, avec une expérience de vendeur de vêtements pour homme. Il a été embauché comme commercial et, comme il adore le vin, c'est lui qui s'est chargé de la carte des vins pour le restaurant. C'est également lui qui assure toute la programmation culturelle du site : *« Il programme les concerts, il accueille les musiciens chez lui et s'occupe de toutes leurs déclarations GUSO [guichet unique du spectacle occasionnel]. En ce moment, il travaille sur notre stratégie de vente, il s'investit vraiment. Tant qu'on avance, on est motivé ! »*

Pour Meriem également, les gens sont motivés par la possibilité d'apprendre des choses nouvelles et de mettre leurs idées en œuvre : *« On n'a pas toujours cette possibilité dans les entreprises. »* Tanja note que *« Les gens prennent des initiatives, proposent de se charger d'une responsabilité, et voient qu'on leur fait confiance : c'est un vrai moteur. »*

Mais elle souligne aussi que la motivation relève aussi, indépendamment des circonstances, d'un trait de caractère personnel : *« Cela dépend beaucoup de la personnalité de chacun. Certaines personnes, quand elles prennent en charge quelque chose, elles y vont à fond. »*

4.7 Épanouissement personnel

La reconnaissance individuelle

Quand je demande à Meriem de quelle façon l'investissement plus important de tel ou tel salarié est reconnu, dans la mesure où tout le monde gagne le même salaire, elle me répond *« C'est une vraie question... »* et, pour Tanja, *« On sent, parfois, que cette reconnaissance individuelle manque. »* Béatrice confirme que, lors des réunions du conseil d'administration, *« la question de la reconnaissance est venue sur le tapis, à plusieurs reprises. Il y a des gens qui*

portent vraiment l'entreprise, sur qui tout retombe, qui trouvent des solutions, et ce n'est pas vraiment mis en valeur. » Il existe une lettre électronique interne, qui paraît toutes les deux semaines, et dans laquelle, d'après Meriem, « *telle ou telle équipe peut être mise en lumière* », mais ce n'est jamais individuel.

Pour Gérard, le faible niveau des rémunérations est compensé par davantage de services en nature, comme le fait de mettre les véhicules de l'entreprise à la disposition des coopérateurs le soir ou le week-end. Je lui objecte qu'il ne s'agit pas d'une reconnaissance individuelle, mais je crois comprendre que pour lui, dans une coopérative comme Ardelaine, la reconnaissance individuelle n'a pas lieu d'être : « *En tout cas, par le passé, on ne l'a jamais fait. On sait que les gens apprécient de travailler chez Ardelaine parce qu'ils y apprennent toujours des choses nouvelles. Ceux qui s'engagent davantage que les autres en retirent aussi davantage de connaissances et de compétences nouvelles que les autres, et voilà. Ensuite, l'entreprise leur apporte un certain confort en mettant davantage de moyens à disposition, et l'air du temps et la décroissance font que les gens sont de plus en plus sensibles à l'usage plus qu'à la propriété. Et enfin, dans l'histoire de l'entreprise, ce à quoi on a toujours donné la priorité, c'est le bon fonctionnement des équipes. Quand les équipes fonctionnent bien, tout va bien.* »

Béatrice estime que cette absence de reconnaissance individuelle est quand même injuste pour des personnes comme Cécile, par exemple « *qui s'est 'défoncée' pour démarrer le restaurant, qui revenait le week-end pour bosser, et qui n'a jamais eu aucune reconnaissance pour le boulot qu'elle a fait pour lancer cette activité, dans le risque et dans les situations vraiment inconfortables du début.* » Quand je lui demande si Cécile s'en plaint, Béatrice me répond cependant : « *Pas du tout !* » Je suggère qu'il y a peut-être eu un discours lors de l'inauguration du restaurant : « *Ben non, parce que, quand on a démarré, on ne savait pas trop comment ça allait tourner.* »

Béatrice se souvient cependant que, par le passé, il y avait ce qu'elle appelle des « *ponctuations* » : « *De temps en temps, on avait des petits rituels pour ponctuer les cycles, rendre les choses visibles et remercier les gens. C'est un peu tombé en désuétude parce qu'en ce moment, on manque d'animateurs, de gens qui sachent mettre les choses en scène.* »

Je demande à Cécile si elle a senti un manque de reconnaissance par rapport à son investissement particulièrement important dans le restaurant, mais elle me dit qu'elle « *ne l'a pas vécu comme ça* ».

Elle met en revanche l'accent sur un autre problème, lié au caractère égalitaire des salaires : « *Dans les fiches de poste, on ne marque pas que telle personne est responsable de l'atelier matelas ou de la communication touristique, car la convention collective du textile impose un niveau de salaire égal pour un même échelon. Il n'y a que les directrices qui aient des fiches de postes de cadres. Je pense que pour certains collègues, c'est quelque chose de difficile à vivre, notamment vis-à-vis de l'extérieur. Telle coopératrice qui est là depuis longtemps et qui a pris énormément de responsabilités hésitera, par exemple, à se présenter comme 'l'une des cadres d'Ardelaine'. Pour ma part, quand j'ai rencontré la directrice de la maison de retraite du village,*

par exemple, j'ai pu me présenter comme 'la directrice financière d'Ardelaine' et elle m'a tout de suite répondu : 'Ah d'accord, alors on pourrait se voir pour parler de telle et telle chose'. Ce n'était pas la même chose que si j'avais répondu 'je suis employée polyvalente d'Ardelaine'. »

Je lui demande si, à son avis, la coopératrice qu'elle a évoquée souffre de cette situation : « *Je ne veux pas parler à sa place mais moi, ça me gêne. Vu de l'extérieur, tout le monde est mis au même niveau parce que nous sommes issus de l'autogestion, mais en réalité, au-delà des différences de savoir-faire, il y a aussi de vraies différences entre ceux qui prennent des responsabilités et ceux qui n'en prennent pas.* » Elle pense qu'on pourrait élargir le groupe de direction et avoir davantage de directeurs délégués mais, selon elle, cette option se heurte aux "complexes" de certains salariés dont la plupart, lorsqu'on les interroge, répondent : « *Ah non, non, moi je ne veux pas être directeur délégué.* »

Je lui cite le cas de l'entreprise Lippi, dans laquelle ce sont les membres d'une équipe qui désignent leur responsable, sans que celui-ci ait présenté sa candidature. Cécile m'explique que cela a été fait récemment au sein de l'URSCOP Rhône-Alpes, pour désigner le nouveau directeur après le départ de l'ancien, et que cette hypothèse a également été discutée au sein du conseil d'administration d'Ardelaine : « *Mais finalement, on a préféré laisser à chacun la liberté de se positionner sur son engagement, ce que je peux entendre aussi.* »

Les possibilités de développement personnel

Non seulement Ardelaine, à travers toutes ses activités, offre à ses salariés un large champ pour développer leurs talents, mais elle laisse aussi de la place aux initiatives personnelles, comme l'illustre un exemple donné par Cécile : « *Maïa, qui est potière de formation et qui travaille pour le secteur culturel, a demandé à suivre une formation sur les teintures végétales parce qu'elle est passionnée par la couleur. Cette formation se déroulait dans les Alpes du sud et coûtait très cher. Il y a eu une négociation pour savoir en quoi cela pourrait être utile à Ardelaine et on a trouvé un accord. Ardelaine a payé la formation et Maïa a pris en charge ses frais de déplacement et son logement là-bas. En contrepartie, elle s'en engagée à mettre en place des ateliers de teinture végétale pour les adultes et les enfants et, peut-être, à développer un kit de teinture végétale à vendre en boutique. Elle était super contente !* »

Les actions citoyennes

Une coopérative ouvre, par définition, un large champ à l'investissement citoyen, et Ardelaine tout particulièrement. Outre toutes les possibilités d'implication en interne, mes interlocuteurs m'ont cité plusieurs exemples du soutien apporté par l'entreprise à des actions à l'extérieur. Par exemple, Cécile m'indique que l'entreprise a un partenariat avec les pompiers volontaires de Saint-Pierreville et met à disposition des salariés qui sont d'accord pour être pompiers bénévoles en cas d'incendie, en échange d'un défraiement pour la perte de productivité de l'entreprise. De son côté, Tanja m'explique qu'elle a consacré beaucoup de temps aux éditions REPAS [Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires], sans être rémunérée pour cette tâche, mais sur son temps de travail à Ardelaine. Autre cas de figure, Meriem participe à

titre personnel, en dehors de son temps de travail, à une association qui gère des jardins partagés à Valence, et Ardelaine a soutenu financièrement cette association. Pour Tanja, Ardelaine est un peu « *une couveuse d'activités* ».

5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

5.1 Processus de production

Ce point a déjà été développé : les salariés disposent d'une très grande autonomie dans l'organisation de la production.

5.2 Achats

Pour les achats, Cécile m'indique que « *tant qu'il s'agit de charges courantes, par exemple un outillage qui doit être renouvelé tous les deux ans et qui a donc été budgété, les salariés passent leur commande eux-mêmes et nous apportent la facture* » et Meriem précise que « *s'il y a un gros investissement à faire, par exemple l'achat d'un nouvel humidificateur de fil, qui coûte 5 000 euros, l'équipe de production formule la demande et c'est l'équipe de gestion qui finalise la décision. Par exemple, on va accepter cet achat mais voir s'il peut être reporté de quelques mois.* »

Cécile m'explique qu'en fait, elle aimerait bien que les gens prennent davantage d'initiatives en matière d'achats : « *Par exemple, que tel collègue qui a vu que les chaises du café sont un peu 'pourries' et qui, passant dans un magasin, voit une super occasion et achète pour 200 euros de chaises. L'équipe précédente du restaurant prenait beaucoup d'initiatives de ce genre, et j'ai l'impression que du coup, elle s'appropriait mieux les lieux. Je dis aux gens : 'Si vous voyez que les fleurs ont grillé dans telle ou telle jardinière, n'hésitez pas à passer chez Gamm Vert et à en acheter de nouvelles'.* »

5.3 Recrutement

Le recrutement des collaborateurs se fait soit par candidature spontanée, soit par petites annonces. Les entretiens d'embauche sont réalisés soit par Tanja (directrice RH), soit par Françoise (directrice adjointe RH), accompagnées de Noémie (secrétaire RH), « *plus quelqu'un du secteur et éventuellement de l'intersecteur si cela paraît pertinent* », me précise Tanja. « *Par exemple, si on recrute pour le CAP [Café / accueil / pédagogie], on pourra faire appel à Claire, qui est à la fois sur le restaurant et le culturel. Si l'un des quatre est réticent, on ne retient pas le candidat, sinon on irait au casse-pipe. Cela peut paraître un peu énorme d'être quatre pour faire passer des entretiens d'embauche mais, d'un autre côté, c'est important d'avoir des regards croisés, si cela peut éviter de la 'casse' ensuite. On a établi une grille d'évaluation avec différents critères (les besoins du secteur, les savoir-faire, le savoir-être...), pour objectiver l'appréciation et ne pas être que dans le 'ressenti'.* »

Cécile me précise que « *Dans les petites annonces, on parle du projet coopératif, du territoire, du métier, du poste, et on annonce les évolutions possibles, à savoir qu'après un CDD d'un an, on peut obtenir un CDI et, lorsqu'on est embauché sur un temps partiel à 80 %, on peut ensuite passer à un plein temps. On précise aussi que le salarié doit devenir coopérateur dans les deux*

ans et on annonce le montant de la rémunération ('Au SMIC tu es, au SMIC tu resteras'). Tout cela fait déjà un tri, heureux ou malheureux, parmi les candidats... »

Avant toute embauche a lieu une période d'immersion d'une semaine, comme me l'explique Sophie : « On travaille pendant une semaine sur le poste pour lequel on a candidaté, sans être payé, pour voir si ça 'colle' ou pas. Personnellement, j'ai fait deux jours de préparation pour le salon Primevère à Lyon : cela consistait à faire l'inventaire des stocks, à charger le camion et à tout mettre en ordre dedans. Puis j'ai passé trois jours sur le salon. À la suite de cette semaine d'immersion, on m'a demandé si je confirmais ma candidature ou non, ce que j'ai fait. Puis Tanja m'a confirmé que j'étais recrutée et j'ai enchaîné sur le salon Vivre Autrement, à Paris. »

Cette semaine d'immersion ne suffit pas toujours à prévenir les erreurs de recrutement. Meriem cite quelques profils qui ne conviennent pas dans cette entreprise : « les profils trop passifs ou trop 'salarié syndicaliste', ou inversement les profils 'petit chef', ou les gens qui font des 'coups de sang' ».

Le management intermédiaire

Il n'y a pas forcément de responsable pour chaque secteur. « Par exemple, m'explique Cécile, je ne saurais pas dire, actuellement, qui est responsable de l'atelier matelas. Pendant des années, c'était Joëlle qui incarnait la responsabilité de l'atelier matelas. Quand, à quelques années de la retraite, elle est partie pour créer son restaurant avec son compagnon, on a cherché quelqu'un pour la remplacer et les deux membres de l'équipe qui restaient, Martial et Samuel, nous ont dit qu'ils préféreraient être co-responsables de l'atelier et, notamment, se partager les tâches administratives et de contrôle qualité. Le troisième ne parle pas encore bien français et n'a pas encore pris de responsabilité. Par ailleurs, Sylvie, qui est chargée de la vente par correspondance, assure la coordination entre les ateliers de production et travaille avec eux en tant que de besoin. »

Quelqu'un peut aussi s'approprier une tâche sans que cela ait été formellement décidé. Gérard cite le cas de Catherine, qui était issue de la production et dont on a découvert, après son départ, qu'elle passait une journée par semaine à faire le tour des ateliers, jouant spontanément un rôle à la fois de coordination et de médiation. Personne ne lui avait confié cette mission, c'est elle-même qui se l'était donnée. « En réalité, analyse Gérard, on ne sait jamais ce que fait vraiment une personne. Quand Catherine est partie, on a dû créer une cellule de crise pour comprendre toutes les tâches qu'elle effectuait et les réaffecter à d'autres, ce qui nous a obligés à modifier plein de choses dans l'organisation. »

Quelqu'un qui a pris une responsabilité la conserve aussi longtemps qu'il en a envie. Je n'ai pas entendu parler de cas de personnes qui auraient été démisées de leurs responsabilités. Cécile me confirme que les gens ne perdent une responsabilité « que quand ils changent de secteur, s'ils ont envie d'en changer. »

Il peut arriver toutefois que quelqu'un ait à partager sa responsabilité avec quelqu'un d'autre. Par exemple, une personne qui est là depuis plus de vingt ans se chargeait du planning de son atelier. Une salariée plus jeune a exprimé le souhait d'apprendre à faire le planning et la personne plus ancienne a accepté de lui laisser cette responsabilité, à condition de lui montrer comment faire.

L'équipe de direction

Les directeurs sont toujours recrutés en interne et non à l'extérieur, et les candidats ne se bousculent pas forcément. Comme le souligne Meriem, « *Il y a des personnes à qui on a proposé de prendre une responsabilité et qui ont répondu 'Ah non ! C'est pas mon truc !'* »

Les formations

Les formations à envisager sont discutées lors de l'embauche puis mises à jour régulièrement. Cette question occupe une part importante de l'entretien annuel.

La rémunération

La transparence sur les rémunérations est totale...

Le partage des dividendes, lorsqu'il y en a, est entériné par l'assemblée générale et transparent également, puisque chacun est rétribué selon le nombre de parts qu'il possède, et le montant des parts de l'ensemble des coopérateurs figure sous forme de tableau à la fin des annexes du PV de l'AG.

La règle de répartition des bénéfices est la suivante : 45 % sont affectés aux réserves impartageables de la SCOP, 45 % à l'intéressement des salariés, et 10 % aux dividendes.

La question du niveau de salaire est régulièrement agitée, surtout par les nouvelles recrues. Tanja souligne que « *dans le textile, en France, personne ne gagne de super salaires* » et que de façon générale, dans le bassin d'activité où se trouve Ardelaine, les rémunérations ne sont pas très élevées : « *Une des salariées a quitté l'atelier matelas pour prendre un emploi dans la maison de retraite, qui est le grand employeur local, et elle touche un salaire légèrement plus important.* » Si tous les salariés d'Ardelaine n'en font pas autant, sans doute peut-on en déduire que travailler chez Ardelaine est quand même plus intéressant...

Tanja souligne que l'entreprise fait un gros effort de pédagogie permanente pour que les gens comprennent comment le montant du salaire est défini : « *Par exemple, on a fait des exercices dans lesquels on regardait ce que cela donnerait pour l'entreprise si on augmentait tout le monde de 100 euros par mois.* »

5.4 Evaluation

Cet item ne faisait pas encore partie de la grille au moment de la rédaction du cas.

5.5 Promotions

Il n'existe pas vraiment de promotions chez Ardelaine, seulement la possibilité de changer de poste ou de prendre des responsabilités supplémentaires, généralement à l'initiative de la personne concernée.

J'ai demandé à Tanja et Meriem s'il est arrivé que quelqu'un qui proposait de prendre une responsabilité se soit heurté à un refus. Selon Meriem, *« cela a dû arriver quelquefois »*. Cela n'entraîne-t-il pas une démotivation chez la personne ? Tanja me précise : *« On essaie d'esquiver un peu, en fonction de la situation. »*

Pour Meriem, *« la possibilité de se réorienter, de faire de nouveaux apprentissages, de ne pas faire le même métier tout le temps, de passer une responsabilité à quelqu'un d'autre, toutes ces formes de mobilité interne font partie de l'intérêt de travailler chez Ardelaine. »*

Tanja cite le cas d'une collègue *« qui a été recrutée sur le culturel, puis est passée à la production, et qui travaille désormais au commercial. Ces changements, effectués à sa demande, correspondaient à des problématiques familiales mais aussi d'équipes. »*

De son côté, Cécile évoque le cas de *« Fred, qui est cuisinier de formation et qui travaillait à l'équipe commerciale extérieure. Quand l'équipe du restaurant a annoncé qu'elle ne resterait pas en 2019, il s'est proposé pour prendre le poste de cuisinier. En même temps, comme c'est un excellent commercial, on a négocié pour qu'il assure les foires et salons de l'automne 2019. »*

Bien sûr, toutes les mobilités ne sont pas possibles tout le temps, et dans tous les cas, une mutation demande quelques précautions. Pour le changement de poste de Julien, qui est passé du commercial à l'atelier matelas, il a fallu préalablement recruter un autre commercial, et Julien a accepté de continuer encore un peu à participer à certaines foires ou salons. Par ailleurs, Meriem et Tanja lui ont demandé quelle était la raison de sa demande de changement de poste (en l'occurrence, il s'agissait d'un changement familial) et s'il avait vraiment l'intention de rester chez Ardelaine, de façon à ne pas déclencher une mobilité qui ne déboucherait sur rien.

5.6 Formation

Depuis 2018, Ardelaine recourt à des contrats de professionnalisation qui lui permettent de financer une partie de son effort de formation.

La formation se fait à la fois en externe (d'après Tanja, pour un montant d'environ 30 000 euros en 2018, en dehors des contrats de professionnalisation) et surtout en interne. Le PV de l'AG de

2019 recense le nombre de jours consacrés par les salariés à leur formation (collective ou individuelle) ainsi qu'à l'accompagnement individuel :

Nature des formations ou de l'accompagnement	Nombre de jours en 2018
Temps de formation collectifs : <ul style="list-style-type: none"> - des formations en groupe pour présenter aux nouveaux arrivants l'histoire d'Ardelaine, la filière laine, les règles générales de l'économie, les particularités des SCOP - une journée spéciale consacrée à l'économie avec un intervenant extérieur (16 personnes) 	33 jours
Parcours en entreprise : Chaque nouveau salarié ou stagiaire effectue un « parcours d'intégration » d'environ 8 jours pour faire connaissance avec l'équipe, découvrir les différentes activités d'Ardelaine et son fonctionnement.	55 jours
Formation aux métiers : rares sont les personnes qui avaient déjà exercé ailleurs les missions qu'elles remplissent à Ardelaine, et elles passent donc beaucoup de temps à se former	308 jours
Formations extérieures : Temps passé à l'extérieur de l'entreprise pour acquérir des connaissances et des compétences techniques (gestion de stock, anglais, modélisme et patronage, journée 'bienvenue en SCOP' animée par l'URSCOP)	56 jours
Formateurs Ardelaine : Estimation du temps passé par des salariés d'Ardelaine à former d'autres salariés ou stagiaires	60 jours
Entretiens individuels : en 2018, l'équipe RH a rencontré chaque salarié pour un bilan personnel et professionnel sur ses missions, ses responsabilités, et pour échanger sur ses souhaits d'évolution et sur les besoins de l'entreprise	40 jours
TOTAL	552 jours

L'entretien individuel est mené soit à deux (par la directrice adjointe RH et une personne du secteur), soit à trois en fonction de l'importance des responsabilités du salarié, de l'actualité, etc. Selon Tanja, « *l'objet de l'entretien est de faire le point avec le salarié sur ses missions : on qualifie les différentes missions (principale, complémentaires) et on analyse leur évolution. Certaines personnes ont jusqu'à quatre missions différentes. Cela donne au salarié de la visibilité sur sa propre polyvalence.* »

Pour Cécile, les entretiens individuels servent aussi à identifier « *les besoins et les souhaits de formation, de façon à les intégrer dans le plan de formation de l'année suivante.* » Les besoins de formation, c'est-à-dire le fait qu'une personne maîtrise insuffisamment son métier, sont identifiés « *soit par la personne elle-même, soit par son équipe, qui fait remonter l'information à l'équipe RH. Certaines formations métier sont considérées comme obligatoires. Par exemple, au bout de deux ans, une personne qui a intégré l'équipe commerciale doit avoir passé son permis remorque.* »

Même une personne qui souhaite garder le même métier peut bénéficier d'une formation d'une journée aux autres métiers de l'entreprise. Cécile me cite le cas de « *Suzy qui est là depuis au moins vingt ans et qui travaille à la fois à la comptabilité et au commercial. En entretien, elle a formulé le souhait de passer un ou deux jours à l'atelier matelas, où elle n'était*

pas allée depuis longtemps, pour se remettre à niveau sur les techniques de fabrication, observer les nouvelles machines qui sont utilisées, et pouvoir répondre plus facilement aux questions des clients. »

5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Le fait que de nombreuses personnes participent à la vente rend à la fois indispensable et d'une certaine façon plus facile de limiter les remises commerciales, selon Meriem, car *« d'une foire à l'autre, le client ne revoit pas obligatoirement les mêmes têtes »*.

D'une façon générale, il n'y a pas de remises chez Ardelaine. *« Lors des formations, me précise Meriem, on explique aux nouveaux salariés de quelle façon nos prix sont construits et pourquoi ce sont des prix 'justes'. En revanche, lorsque quelqu'un commande une grosse literie, par exemple, on lui rajoute un petit cadeau, comme un oreiller. Lorsqu'une remise est exceptionnellement accordée, c'est obligatoirement en demandant d'abord un avis à une des quatre ou cinq personnes de l'entreprise qui ont la plus grande expérience de la vente. »*

Selon elle, *« les clients les plus pénibles, ce sont les commerciaux, pour qui c'est souvent un principe d'obtenir une remise. »* Elle se souvient d'un cas où un collègue lui a demandé conseil à propos d'un commercial, justement : *« Fred avait peur, en cas de refus, de 'louper la vente'. Je lui ai dit qu'il avait mon accord pour prendre ce risque, et qu'il fallait qu'il tienne bon et reste cohérent. Cela a marché : le commercial en question est revenu sur le stand et a passé commande. »*

Elle me précise que les bonnes pratiques de ventes sont récapitulées dans un petit guide intitulé *Le parfait foireux* : *« Pour nous, un bon commercial, ce n'est pas quelqu'un qui vend des sucettes à des diabétiques. C'est quelqu'un qui apporte de vraies réponses aux questions des clients, qui peut développer des argumentaires sur les produits, leurs usages, leur qualité, et qui peut donner des conseils aux clients. »*

Les deux personnes qui s'occupent de la vente par correspondance centralisent tous les bons de commande, y compris ceux passés sur les foires et salons, et en assurent le suivi, en lien avec les ateliers. Tanja précise que *« Le standard dispose d'un logiciel de gestion commerciale qui lui permet de traiter les demandes les plus simple, par exemple si un client appelle pour un dédit, ou pour modifier sa commande. À la différence de nombreuses entreprises, on n'a pas un standard filtrant et des commerciaux derrière : on a un standard commercial. Quand les questions sont trop techniques, elles sont renvoyées aux deux personnes qui gèrent la vente par correspondance, ou même aux ateliers, mais le moins possible pour ces derniers, afin de ne pas les déranger trop souvent. »*

Le poste du standard exige beaucoup de formation, car selon Tanja, *« Il faut connaître beaucoup de choses, et en tout cas savoir où trouver les informations. »* Ce poste demande aussi d'être à la fois *« patient, attentif et disponible, car on tombe parfois sur des clients énervés et il faut être capable d'absorber beaucoup de tension »*. Là encore, la solution est dans la

polyvalence : « *En général, les gens naviguent entre la vente au téléphone, à la boutique et par correspondance.* »

Julien assure le service après-vente pour l'atelier matelas. « *Sur une centaine de matelas vendus, m'explique-t-il, on sait d'emblée qu'on en aura cinq ou six à échanger, soit pour des raisons techniques – un pompon qui se détache, une poignée qui saute... – soit parce qu'un matelas n'est pas un produit comme un autre, mais un objet sur lequel on passe une bonne partie de notre vie, et que c'est compliqué de faire le bon choix, et en particulier de trouver le bon niveau de fermeté – en sachant, de plus, qu'il faut deux ou trois semaines d'utilisation pour que le matelas commence à s'assouplir. C'est comme pour les chaussures de randonnée : on n'aime pas tous les mêmes et, quelle que soit la chaussure, il faut quelques semaines pour la faire à son pied.* » Lorsqu'il y a une demande d'échange, il « *évite de prendre la décision seul* », sauf s'il s'agit, par exemple, d'un pompon qui a lâché : « *Là, je fais l'échange sans me poser de questions* ». Pour le reste, il fait le point chaque semaine avec Sylvie, la responsable de la vente par correspondance.

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Quand j'ai visité le site de Valence, dédié à la confection des vêtements, je l'ai trouvé relativement petit et encombré. J'ai demandé à Tanja et Meriem, qui travaillent là-bas, s'il n'avait jamais été envisagé de le rapatrier à Saint-Pierre-ville. Elles m'ont répondu que cette question revient de temps en temps, et que, chaque fois, elles rappellent les raisons historiques de cette implantation.

En 1986, l'une des coopératrices d'Ardelaine, qui avait eu l'occasion de faire de l'intérim dans une bonneterie de Valence, a appris que cette entreprise avait fait faillite et que son propriétaire était au chômage. Ardelaine a proposé à ce dernier de l'aider à monter un atelier de tricotage et de confection. Il a accepté de prendre la direction de l'atelier, à condition que celui-ci soit situé à Valence, car il n'avait pas envie d'aller travailler à Saint-Pierre-ville.

Aujourd'hui, Meriem et Tanja n'ont aucune envie de quitter Valence. Meriem m'explique qu'« *Une entreprise, c'est un organisme vivant, qui évolue en fonction des opportunités et des compétences. On doit composer avec l'histoire des personnes, et aussi avec les savoir-faire disponibles. À cinquante kilomètres à la ronde de Saint-Pierre-ville, on ne trouvera personne qui ait une compétence de couture, ou des partenaires avec qui travailler. À Valence, dans la vallée du Rhône, c'est beaucoup plus facile.* »

Elles savent que certains salariés estiment que c'est une erreur que l'atelier de confection soit situé à une heure et quart de Saint-Pierre-ville, mais, selon Tanja, « *personne ne remet sérieusement en question cette implantation* », sans doute parce que personne n'a envie d'ouvrir un tel chantier...

En revanche, Meriem pense que le déménagement de l'atelier vers des locaux plus grands, toujours à Valence, pourrait être bientôt d'actualité, et, dans ce cas, « *ce sera l'atelier qui se mobilisera et fera des propositions.* »

5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

Le périmètre de l'entreprise s'est beaucoup étendu au cours de son histoire, comme je l'ai mentionné au tout début de ce rapport. Je ne me suis pas fait préciser comment les décisions avaient été prises à chaque étape mais j'imagine qu'elles ont en général été adoptées soit en conseil d'administration, soit en assemblée générale, comme pour la réintégration du restaurant au sein d'Ardelaine en 2018. Sans doute aussi y a-t-il eu parfois des exceptions à ce processus démocratique pour des raisons d'urgence, comme il y a quelques années, lorsque la direction a mené à bien, en dix jours, l'opération de rachat de l'atelier de tricotage, sans laquelle toute l'activité de confection aurait dû cesser.

5.10 Autres

Pour faciliter la compréhension, les précisions sur le déroulement de l'enquête ont été apportées en introduction.