

La SCOP ARDELAINÉ nous offre l'exemple, intéressant à bien des égards, d'une entreprise alternative et solidaire créée en 1982, dans un marché sinistré et qui, restant fidèle à ses valeurs, s'est développée en vingt ans pour réunir aujourd'hui 30 coopérateurs et salariés autour de la restauration d'une filière régionale de produits de laine artisanale.

À ce projet industriel et commercial s'ajoutent deux objectifs majeurs : une action de développement local par la création d'activités et une volonté d'initier un fonctionnement collectif, faisant de l'espace de travail un lieu d'expérimentation sociale.

ARDELAINÉ répond bien au qualificatif d'entreprise⁵⁹⁵. L'entreprise est "sociale" par sa structure (SCOP), "alternative" par son projet ("travailler autrement"), "solidaire" par sa contribution au développement local.

1. Historique d'ARDELAINÉ

ARDELAINÉ est le fruit d'un groupe d'amis réunis par un même désir de vivre autrement et d'animer en particulier des travaux de restauration d'un hameau des Cévennes (Le Viel Audon), proche de Balazuc. C'est en 1973, que Béatrice et Gérard Barras (alors artisan-tapissier) ont racheté une filature en ruine à Saint-Pierreville avec le souci d'y relancer la production de laines artisanales de qualité. De 1975 à 1980, ils se sont consacrés, avec cinq amis, à un impressionnant chantier de réhabilitation des bâtiments, tout en s'assurant des moyens de vivre (auto-production fermière, activités professionnelles annexes, partage de biens communs, etc.).

Le redémarrage de la filature apparaissant hors de portée, deux membres de l'équipe se sont formés aux métiers de la tonte des moutons, sont entrés en contact avec une coopérative régionale de producteurs et ont étudié les traitements d'aval de la laine (lavage, cardage, filature) et la commercialisation des produits finis. Le collectif qu'ils ont formé a alors soutenu l'un de ses membres qui s'est

inscrit en 1981 comme artisan-matelasier et a réalisé les investissements nécessaires. Ceci a été facilité par l'accès à des équipements d'occasion (entreprises en cessation d'activité) et la sympathie des professionnels du secteur à l'égard de cette équipe de jeunes décidés à investir à contre-courant dans ce métier délaissé.

En 1982 est née la SCOP ARDELAINÉ, regroupant 16 associés (6 d'entre eux travaillant dans l'entreprise), qui ont chacun effectué un apport "symbolique" de 200 F (30 €) au capital, et 1 seul salarié !

De 1982 à 1985, dans un climat difficile, la SCOP a connu ses premiers développements, avec l'organisation de sa production de matelas, une recherche de nouveaux produits (couvertures, couettes, fil-tricot, pulls, etc.) et d'un style qui révèle les qualités de cette laine authentique tout en modernisant son apparence, et avec l'essai de différents canaux de vente. Même si les produits ont trouvé un bon accueil dans leur environnement local et au Salon Marjolaine, les ventes réalisées n'ont pas apporté les revenus nécessaires à la vie du collectif.

La SCOP doit sa survie à sa capacité d'auto-suffisance, à l'enthousiasme de ses membres et à un travail de dossiers et demandes de subventions pour les emplois qu'elle crée dans cette campagne ardéchoise menacée de désertification.

À partir de 1985, la SCOP ARDELAINÉ est entrée dans une phase de croissance. Son chiffre d'affaires est passé de 830 000 F (126 533 €) cette année là à 3 millions de francs (457 347 €) en 1990.

La réussite obtenue à Marjolaine a conduit la SCOP à participer à d'autres Salons écologiques en France et à l'étranger. Cette vente en salon s'est doublée d'une vente par correspondance réalisée au départ en coopération avec SERICA, une entreprise qui tentait de relancer la filière cévenole de la soie.

10. *Ardelaine*

Ces développements commerciaux ont entraîné ceux des produits et des ateliers de production (un atelier de confection et de tricotage a été installé dans un quartier DSQ de Valence). De nouveaux candidats ont alors intégré l'équipe. ARDELAINA a également bénéficié d'un réseau élargi de soutiens techniques et financiers pour accompagner ces développements.

Dans les années quatre-vingt-dix, la SCOP a remis en question ce que ces développements ont eu "d'excessif" et s'est recentrée sur son projet de base avec ses objectifs de développement local et d'expérimentation de nouvelles formes de travail.

Le projet de créer à Saint-Pierre-ville un musée consacré à cette filière régionale de la laine et à son histoire a participé à ce recentrage. Il a exigé d'importants investissements (2,2 millions de francs, soit 335 388 €), soutenus par de nouveaux apporteurs-amis en capital et les subventions et prêts de nouveaux partenaires. Les 20 000 visiteurs nécessaires à l'équilibre d'exploitation du musée ont été atteints dès 1995 (la fréquentation est supérieure aujourd'hui). Ce projet a contribué à animer la commune, a créé des emplois et développé le chiffre d'affaires de l'entreprise (qui a atteint 5,5 millions de francs, soit 838 470 €) et les effectifs (20 salariés en 1995).

Avec cet ensemble d'activités (de la tonte des moutons à la vente des produits en passant par l'animation du musée), la SCOP est entrée dans une phase de consolidation. Son chiffre d'affaires a augmenté de 30 % pour atteindre 1,15 millions d'euros en 2003. Une activité de restauration a été ajoutée au musée ; elle a contribué à développer des emplois saisonniers sur le site de Saint-Pierre-ville.

La taille actuelle de la SCOP oblige à de nouvelles fonctions d'organisation, de gestion et de maintenance. L'équipe des associés ne peut se développer beaucoup plus sans menacer l'esprit qui a présidé à sa création. La notoriété de l'entreprise et son importance

au niveau local lui permettent de participer aux différentes actions de développement intercommunal et départemental. L'effort permanent qu'elle a mené en formation et en promotion des valeurs de solidarité incombe maintenant aux nouvelles générations qui devront prendre le relais des fondateurs. Il concerne aussi plus largement le développement local d'activités et le respect de l'environnement, ce qui pousse ARDELAINA à dépasser le niveau communal pour nouer, au niveau départemental et régional, des collaborations avec d'autres organismes participant en particulier au développement du tourisme (28 sites touristiques de loisirs et patrimoine). Fidèle à ses racines, ARDELAINA veut ainsi se définir comme une coopérative de développement local, se donnant comme priorité la création d'emplois.

2. Relations à l'interne et avec les partenaires

→ Relations à l'interne

Elles sont à la base du projet d'entreprise. Ce qui a réuni les associés, ce sont des valeurs et une culture partagées. Les principes de liberté, d'égalité et de partage des responsabilités, comme les priorités admises en commun, consolident ces relations.

Principe de liberté, avec la volonté de permettre à chacun de mettre en oeuvre ses propres projets de développement personnel, de favoriser l'autonomie.

Principe d'égalité, avec un statut de SCOP qui implique le partage des pouvoirs, la recherche de consensus et l'accès à l'information (transparence). Les limites posées aux écarts de revenus entre les salariés et les associés, ainsi que les coopérations instituées (achats en commun, création de services communs, partage de certains biens tels que les véhicules) offrent des moyens de bien vivre sans disposer de gros revenus.

Partage des responsabilités, avec une répartition des fonctions et une large autonomie de gestion. Chacun se forme à diverses fonctions, ce qui évite de se cantonner à des tâches uniques (le tondeur de moutons peut aussi être guide du musée !).

Priorité donnée au projet, auquel on a consacré les temps et investissements financiers nécessaires, tout en arbitrando collectivement les éventuelles surcharges de travail et en incluant au sein du projet ce qu'il doit offrir à chacun comme services utiles, moyens de s'exprimer et de se développer personnellement.

ARDELAINÉ a réussi à vivre dans cet esprit, à résoudre les inévitables conflits, et à maintenir la motivation de chacun.

→ Relations dans la filière

Elles sont aussi au cœur du projet. Dès ses premières activités (tonte de moutons), le collectif a entrepris des formations avec les instances professionnelles et il est entré en contact avec les éleveurs et leur coopérative régionale qui lui ont confié la tonte et la collecte des laines dans le nord de l'Ardèche.

Plus tard, ARDELAINÉ a travaillé en direct avec les 300 éleveurs, et les a poussés à s'engager dans une politique de qualité et de développement durable, en rémunérant à des prix "équitable" l'achat d'une production de qualité (au prix de 5 F le kg au lieu de 1 F, prix de marché).

C'est également grâce au concours d'un ensemble de partenaires qu'ARDELAINÉ a pu traiter ces laines, acquérir les savoir-faire nécessaires et effectuer les achats de matériel correspondant à ses besoins.

Dans cet environnement textile sinistré, ce sont souvent des professionnels menacés par la crise et des machines mises en vente lors de liquidations d'entreprise qui ont servi au développement d'ARDELAINÉ. N'ayant au départ aucune formation ni expérience dans

ces métiers, les membres d'ARDELAINÉ ont su en permanence nouer les liens nécessaires avec les institutions et les personnes qui pouvaient les informer, les former et les assister dans leur projet.

Parallèlement aux produits issus de la laine vierge, ARDELAINÉ cherche à coopérer au développement de filières complémentaires : la filière de la soie, qu'elle a accompagnée localement avec SERICA (aujourd'hui en cessation d'activité), et celle du coton biologique (certifié par label). Elle collabore également avec AMBIANCE BOIS³¹ à la vente des sommiers et lits de cette entreprise⁵⁰⁵.

→ Relations avec les partenaires

Le collectif n'a pas au départ de racines locales. C'est au fur et à mesure des chantiers que des rapports de coopération se sont établis avec la population environnante. Ainsi, ce n'est qu'après quelques années que Béatrice Barras est entrée dans l'équipe municipale.

Avec le développement de l'entreprise et la nécessité de trouver des ressources financières, des relations se sont nouées avec les institutions intéressées par les projets d'ARDELAINÉ.

Ces partenariats se sont construits progressivement, nécessitant des temps de contact, la présentation de dossiers, des engagements réciproques dont les enjeux, en particulier financiers, ont augmenté avec le temps. Ce facteur temps s'est révélé incontournable : comment être crédible et gagner la confiance des partenaires pour un projet aussi audacieux ?

La notoriété acquise, la démonstration progressive des capacités d'ARDELAINÉ à tenir ses engagements et gagner ses paris successifs, n'ont pas été étrangères à cette réussite.

Cette réussite a également tenu à la volonté d'ARDELAINÉ d'être « présente partout où cela bouge ». Le développement local est le fruit de coopérations fruit de coopérations

31. cf. monographie n°9.

10. Ardelaine

avec tous ceux qui peuvent y contribuer. Restauration la vie dans un espace rural à l'agonie exige de faire feu de tout bois (convenable) : ARDELAINÉ a accepté les différences tant qu'elles pouvaient contribuer à un enrichissement mutuel.

La communauté et la fidélité aux objectifs doivent conduire cette recherche de coopérations. La SCOP ARDELAINÉ participe ainsi au club TISRA (qui regroupe dans la région Rhône-Alpes tous les musées à objectif "scientifique et technique"). Par contre, elle évite d'adhérer à un autre groupement qui cherche à développer des parcs d'attractions sans contenu valorisant. ARDELAINÉ apporte à ces relations de partenariat son savoir-faire en animation associative.

3. Politiques de marketing^{sas}

Cette politique est née d'une conviction : celle que des produits ayant pour arguments leur originalité artisanale, leur authenticité et leurs qualités (fonctionnelles, écologiques, de style) ont tout à fait leur place dans ce monde de la consommation industrielle. C'est ce désir de faire revivre une économie plus soucieuse de qualité que de quantité (et de profit) qui est à la base de la politique produit et de ses conséquences en matière de distribution et communication.

→ Politique produit^{sas}

Elle est partie des produits de l'exploitation traditionnelle de laine en literie (matelas) et en habillement (fil à tricoter et tricot). L'objectif a été de retrouver les qualités naturelles du fil traditionnel (laines artisanales, traitement écologique) et de ses utilisations (diversification des produits sur de petites séries), tout en les modernisant pour répondre en particulier aux demandes des publics des salons écologiques où ARDELAINÉ présente ses produits. Le problème tient alors à la faible productivité et à son incidence sur les prix de revient, ce qui exige des compensations

sur d'autres coûts (fabrication, publicité, etc.) pour rester dans une gamme de prix de marché acceptable pour les consommateurs.

ARDELAINÉ cherche tous les modes d'exploitation de la laine vierge afin d'en tirer tout le potentiel : garniture de matelas et oreillers, fils de textures diverses pour réaliser des vêtements, des sous-vêtements, jusqu'aux traditionnels gilets de berger et tout un ensemble d'accessoires. Chacun de ces produits, entre lesquels le chiffre d'affaires (qui est divisé entre différents "ateliers" de fabrication) se répartit assez également, est géré de manière autonome. Ils ont en commun d'utiliser une pure laine vierge non traitée et des produits annexes (coton, bois) respectant les mêmes exigences biologiques.

→ Politique de commercialisation^{sas}

Elle se situe à la marge de grands réseaux de distribution de masse dont les politiques s'accordent mal avec celles d'ARDELAINÉ : une expérience négative avec la CAMIF, en vente par correspondance, a montré la nécessité de trouver d'autres circuits de distribution.

C'est dès lors la recherche de moyens de vente directe qui a prévalu, avec le magasin d'atelier de Saint-Pierreville et la vente au salon Marjolaine, où se trouve le type de clientèle qui adhère à l'approche d'ARDELAINÉ. Le développement s'est fait de lui-même, par extension à des salons analogues en France et à l'étranger, puis dans un second temps, par des envois de catalogues aux publics contactés lors de ces salons. Un essai de vente groupée en magasin à Paris sous l'enseigne d'une Maison des Alternatives (produits d'ARDELAINÉ, de SERICA et d'ANDINES) s'est par contre soldé par un échec.

Cette dernière expérience marque bien la limite des systèmes de vente directe, dont l'efficacité repose très largement, d'une part sur l'implication personnelle de "l'artisan", dont la présence authentifie les produits et qui a la capacité d'effectuer des démonstrations

et, d'autre part, sur la présence d'acheteurs potentiels du produit.

Le magasin de Saint-Pierreville, d'une surface d'environ 150 m², bien agencé, assure à lui seul 22 % des ventes totales, ce qui est le signe d'un fort potentiel de l'ensemble de la production. La vente par correspondance, qui repose sur un ensemble de 60 000 clients (et la diffusion de 50 000 catalogues), représente 28 % des ventes totales (réalisées sur une sélection de produits concernant principalement le couchage). Les ventes en salons (et magasins BIOCOOP) représentent 34 % du chiffre d'affaires. Les recettes tirées des visites (5 % du chiffre d'affaires) permettent d'amortir les frais d'exploitation du musée ; les ventes qui accompagnent les visites assurent sa rentabilité.

→ Politique de communication^{SAS}

Le projet d'ARDELAINES a la capacité d'intéresser les médias. Ce fut au départ la presse agricole qui s'est fait l'écho de ce projet de reprise de la filière laine, avant que les supports d'information générale, intéressés par de telles initiatives alternatives et solidaires, ne prennent la SCOP comme exemple.

Mais la communication des produits d'ARDELAINES a essentiellement utilisé des moyens de contact direct qui conviennent mieux à ces produits d'achat relativement peu fréquents et qui requièrent essai et démonstration. Dès lors, les lieux de distribution deviennent simultanément des supports de communication, ce qui nécessite la création d'outils adaptés (qui ne se traduiront que partiellement par des ventes) : catalogues, posters, dépliants à diffuser aux visiteurs.

Les contacts directs sont en outre l'opportunité de recueillir les coordonnées des personnes intéressées par les produits, afin de les relancer ensuite par correspondance. Les "fichiers" ainsi constitués se développent dans le temps. Le premier catalogue d'ARDELAINES (et SERICA) a été tiré à 10 000 exemplaires.

Aujourd'hui, le tirage est de 50 000 exemplaires (dont 25 000 envoyés par courrier à une liste d'anciens clients et de prospects).

Le musée participe également à la création de cette liste. Les 25 000 visiteurs annuels sont des clients potentiels du magasin d'usine (son chiffre d'affaires s'élève à plus de 250 000 €), dont le catalogue, présentant les possibilités d'achat à distance, est disponible au musée.

→ Gestion et financement

La SCOP a débuté avec les ressources limitées de ses créateurs. Elle s'est constituée avec un capital de 3 200 F (soit 490 €) ! Les premiers achats de matériel ont été réalisés à titre privé par les animateurs de l'entreprise. Les associés ont contribué à accroître progressivement ce capital, auquel ont successivement souscrit des organismes de financement solidaire (Cigales, Garrigue) ainsi que des sympathisants et amis.

Les investissements ont été réalisés grâce à des subventions et à des emprunts dont les montants ont pu augmenter au fil du temps (ils ont permis de financer 1 million de francs, soit 152 460 € pour la création du musée !).

La gestion de la SCOP a toujours été équilibrée. Ses créateurs ont gagné avec cette rigueur une crédibilité qui leur a permis de rassembler à chaque étape les moyens financiers nécessaires à leurs investissements. La montée des frais nécessite aujourd'hui de nouveaux développements.

4. Perspectives

En parallèle des objectifs essentiels de développement local et de qualité de vie associés aux emplois créés, la SCOP doit porter toute son attention à la gestion. Elle entreprend en particulier l'analyse de ses ventes par correspondance afin de les optimiser.

5. Résumé des points principaux

ARDELAINÉ a choisi une activité tellement originale qu'il est difficile de parler d'opportunités et de dangers par rapport aux marchés dans lesquels s'inscrivent ses produits.

L'entreprise
Forces
<p>ARDELAINÉ prouve que l'on peut se permettre de réaliser un projet qui va à contre-courant de l'économie dominante, si l'on respecte certaines conditions qui se révèlent être autant de "forces" pour l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La prise en compte de temps longs de maturation du projet.▪ Certaines qualités psychosociales des participants : conscience de ses forces et faiblesses, empathie et habileté dans les relations interpersonnelles, pensée critique et créative, acceptation du risque, etc.▪ La construction progressive d'un réseau de soutiens diversifiés, en fonction des problèmes.▪ Le choix d'un "positionnement" en qualité-produit basé sur l'authenticité, et la valorisation d'une tradition de traitement naturel d'une laine de pays.▪ Le choix de politiques de commercialisation et de communication en contact direct avec les consommateurs et l'utilisation de médias aptes à pré-sélectionner une population qui partage les valeurs de l'entreprise (salons écologiques, fichiers de clients "satisfaits").

Pour en savoir plus : ardelaine.fr

Béatrice Barras, *Moutons rebelles, Ardelaine, la fibre du développement local*,
Éditions REPAS, 2003.