

[1^{ère} de couverture]

Quand l'entreprise apprend à vivre

Une expérience de compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires

Béatrice Barras, Marc Bourgeois, Elisabeth Bourguinat et Michel Lulek

[page de titre intérieure]

Quand l'entreprise apprend à vivre

Une expérience de compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires

Béatrice Barras, Marc Bourgeois, Elisabeth Bourguinat et Michel Lulek,
avec la collaboration de Christophe Beau et Etienne Frommelt

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I

Le Réseau d'Echanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires

I – La création du REPAS

1. Des rencontres
2. Un réseau identitaire
3. Un devoir de témoignage

II – Quelques entreprises du REPAS

1. Ambiance Bois : les chemins de l'expérimentation
2. Ardelaine – Ardèche : file la laine... et la coopération !
3. Ardelaine – Valence : la laine des moutons descend dans les quartiers
4. Les Ateliers de la Bergerette : une recyclerie dynamique
5. Champs Libres : les nouveaux paysans
6. Eurosylva : des « établis » dans la forêt
7. La Ferme du Vialaret : les fermiers coopérateurs
8. Les Nouveaux Robinson : une biocoop aux valeurs citoyennes
9. Oxalis : la pluriactivité en mouvement
10. Perche Activités : d'ingénieurs ingénieurs
11. Terre Ferme – De nos terroirs vivants à nos assiettes gourmandes
12. Le Viel Audon : un village coopératif « leçon de choses »

III – Les valeurs communes aux entreprises du REPAS

1. Une culture du faire
2. Une culture de la cohérence
3. Une culture d'équipe
4. Une culture de la liberté
5. Une culture du pouvoir sur soi-même
6. Une culture du parcours
7. Une culture de l'argent au service de l'homme
8. Une culture de la modération
9. Une culture de l'usage
10. Des entreprises dans la société
11. Héritages

IV – Cinq lettres pour un réseau

1. Le R de REPAS signifie « Réseau »
2. Le E de REPAS veut dire « Echanges »
3. Le P de REPAS signifie « Pratiques »
4. A, S : Alternatives et Solidaires
5. Au final, cela s'écrit REPAS

Chapitre II

Le compagnonnage REPAS

I – Quel lien avec les compagnonnages professionnels ?

1. La mobilité
2. Le poids de l'expérience, de l'exemplarité, du faire
3. La force du réseau, pluriel et solidaire
4. La solidarité
5. Spécificités du compagnonnage REPAS

II – L'organisation du compagnonnage REPAS

1. Les immersions en entreprise
2. Les temps de regroupement
3. Les « groupes-action »
4. Le positionnement de l'équipe de formation
5. L'après-compagnonnage

Quelques témoignages de compagnons (encadrés)

III – Bilans et perspectives

1. Un décalage par rapport aux attentes du réseau
2. La prise de conscience de la dimension « éducative » du compagnonnage
3. Des retombées positives pour les entreprises du réseau
4. Un nouveau compagnonnage pour « porteurs de projets »
5. Vers un projet d' « entreprise apprenante »
6. Trouver des cadres institutionnels adaptés

Chapitre III

Débat sur le compagnonnage REPAS

1. Présentation du réseau REPAS et de l'expérience de compagnonnage
2. Témoignage de deux anciens compagnons
3. Pas d'apprentissage technique ?
4. Comparaison avec les Compagnons du Devoir
5. Le décroisement
6. Le déclic
7. Le lycée technique : le refus du travail ouvrier
8. L'expérience d'Uniscité : le travail d'équipe
9. Qui peut être compagnon REPAS ?
10. Pourquoi accueillir des compagnons ?
11. L'expérience est-elle reproductible ?
12. Vers une institutionnalisation ?

Conclusion

Introduction

La collection « Dossiers pour un débat » de la Fondation Charles Léopold Mayer s'enrichit d'une nouvelle publication au titre volontairement provocateur : l'entreprise, un lieu qui apprendrait à vivre (dans les deux sens du terme) en formant les acteurs d'une économie solidaire ? Une interrogation, mais surtout le témoignage d'une expérience concrète et les réflexions qu'elle a inspirées à ses partenaires.

D'un côté, une vingtaine d'entreprises de l'économie solidaire qui depuis dix, quinze ou vingt ans prouvent que la coopération et la solidarité peuvent s'incarner sur les lieux de la production et que le profit n'est pas forcément le moteur de l'entreprise. De l'autre, des jeunes (et quelques moins jeunes) qui refusent, intuitivement ou rationnellement, le modèle classique du travail salarié (temps contre argent, obéissance aux impératifs du marché...) et qui cherchent à se construire un autre champ de références.

La rencontre entre les premières, regroupées au sein du Réseau d'Echange et de Pratiques Alternatives et Solidaires (REPAS), et les seconds, éparpillés aux quatre coins de France, a eu lieu. Depuis 1997, tous les ans, par la volonté d'entrepreneurs qui considèrent de leur devoir de témoigner d'autres possibles et qui veulent soutenir les projets émergents des coopérateurs de demain, ce réseau d'entreprises s'est ouvert à un « compagnonnage alternatif et solidaire » : un « Tour de France » dans des entreprises aux activités très variées, destiné non à apprendre un métier, mais à transmettre des valeurs. Celles-là même qui sont au cœur du projet coopératif : solidarité, égalité, démocratie, liberté, fraternité... Grands mots qu'on honore aux frontons de nos mairies, mais qu'habituellement, on dépose sans s'en offusquer aux portes des entreprises.

Cette expérience intergénérationnelle de « formation », originale à plus d'un titre, dont les animateurs sont paysans, agents d'usinage du bois, couturières ou sylviculteurs, méritait qu'on s'y arrête. Tout en répondant à une véritable demande sociale, qui trouve peu de lieux, aujourd'hui, où être satisfaite, elle apprend à ceux qui la tentent que *vivre et travailler autrement* n'est pas une utopie¹.

Ses promoteurs ont pris le temps du bilan, en analysant cette expérience de l'intérieur mais aussi en la confrontant à d'autres acteurs sociaux, à d'autres regards, d'où cet ouvrage « à plusieurs voix » : les deux premiers chapitres ont été rédigés par des membres du comité de pilotage du compagnonnage (Béatrice Barras, Christophe Beau, Marc Bourgeois, Etienne Frommelt, Michel Lulek). Le troisième chapitre restitue le débat qui a été organisé par la FPH, avec des participants venus d'horizons variés, autour d'un thème clé issu de l'expérience de compagnonnage : « Qu'apprend-on en entreprise ? » ; la rédaction de ce débat et la mise en forme finale du document ont été confiées à Elisabeth Bourguinat.

Cette publication est destinée

- aux entreprises alternatives qui souhaitent mieux connaître ce réseau et éventuellement s'inspirer de son expérience,

¹ La Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme a soutenu cette expérience à travers son programme « Une économie pour une société solidaire », grâce à une aide destinée à « capitaliser l'expérience, apprendre à échanger, dégager des principes d'action ». Sur le plan institutionnel, la première année de compagnonnage a été soutenue par une mesure adaptée à l'expérimentation en matière de formation continue, mais l'innovation a eu beaucoup de mal ensuite à trouver sa place dans les cadres établis. Puisse ce document faire avancer la prise en compte des innovations en matière de formation !

- aux entreprises dites « classiques » qui s'interrogent sur ce qui se passe au juste chez ceux qui se disent « alternatifs »,
- aux organismes d'éducation, de formation, d'orientation, à la recherche de propositions innovantes,
- aux administrations de la formation dont les cadres sont trop souvent réservés à une population déjà en rupture, et négligent les innovations proposées par le milieu de l'entreprise qui pourraient jouer un grand rôle de prévention,
- à tous ceux et celles qui pensent que le monde économique ne doit pas et ne peut plus s'abstraire des préoccupations générales de la société et de la cité, et inversement que la cité ne peut pas continuer à négliger tout ce que pourrait lui apporter le monde de l'entreprise, au-delà de la seule richesse économique.

A tous, bonne lecture, et rappelons que le débat reste ouvert !

Chapitre I

Le Réseau d'Echanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires

Le REPAS réunit aujourd'hui une vingtaine d'entreprises : quelle est l'histoire de ce réseau ? Qui sont les entreprises qui le composent ? quelles sont les valeurs et les objectifs qu'elles partagent ? Avant d'en venir à l'expérience du compagnonnage proprement dite, les membres du comité de pilotage présentent eux-mêmes cette structure qu'ils ont créée.

I – La création du REPAS

L'histoire du REPAS commence dans les années 93-94. Quelques-uns d'entre nous se croisaient en divers lieux où l'on réfléchissait autour de « l'économie alternative », par exemple autour du REAS (Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire) en constitution, après nous être côtoyés précédemment dans la nébuleuse que l'ALDEA (Agence de Liaison pour le Développement de l'Economie Alternative) réunissait dans les années quatre-vingt.

Intéressés par ces tentatives de coordination et d'animation d'une mouvance dans laquelle nous nous reconnaissons peu ou prou, nous ne nous y sentions néanmoins pas tout à fait à l'aise. Beaucoup de paroles... mais pour déboucher concrètement sur quoi ? Beaucoup de projets... mais pour aboutir où ? Beaucoup de rencontres, de colloques, de discussions... mais reliés à quelles pratiques ? Beaucoup d'universitaires, de chercheurs (et de parisiens)... mais peu d'acteurs, de praticiens (et de ruraux).

Bref, le projet pourtant séduisant de structurer un réseau « par le haut » posait question, et constituait sans doute une approche trop éloignée de nos habitudes : partir du terrain pour mener nos actions, identifier d'abord le terreau de nos projets avant de dresser des plans ailleurs que sur la comète. Etait-ce vraiment en ces lieux que nous serions les plus efficaces, les plus pertinents, que nous pourrions le mieux faire avancer la cause d'une économie plus fraternelle et plus subversive par rapport à la réalité dominante ? Doutes, interrogations, scepticisme...

Tout cela fut partagé et discuté, pour aboutir, de façon très pragmatique, à la création en 1994 d'un réseau plus modeste, aux ambitions plus mesurées, mais dont l'utilité est aujourd'hui fortement ressentie par la vingtaine d'entreprises qui s'y retrouvent : d'abord mieux se connaître et pour cela aller chez les uns et les autres, en prenant le temps d'une visite qui débouche sur de véritables débats et questionnements.

Ensuite, progresser dans nos propres recherches et pratiques en les partageant avec nos nouveaux partenaires. Il ne s'agit plus de réfléchir à ce qu'est l'alternative, en quoi elle peut se développer et ses liens avec le combat politique, mais tout simplement de comparer, discuter, évaluer comment, les uns et les autres, nous organisons les circuits de l'argent dans nos entreprises ; comment nous vivons la prise de responsabilité ; comment nous gérons la croissance de nos projets ; etc.

En prenant la question par l'autre bout de la lorgnette, nous découvrons en fait qu'il y a davantage de remise en cause et de promesses dans ce qu'un temps on avait nommé les « révolutions minuscules », que dans les grands débats théoriques. Le REPAS est né.

Plus tard, avec le lancement du compagnonnage en 1997, le réseau, qui était resté jusque alors délibérément informel, devra se structurer sous forme associative. L'institutionnalisation, à savoir la création d'une structure juridique, d'un compte en banque, d'un instrument de communication, n'est intervenue que lorsque la nécessité s'en est fait sentir, à l'occasion de la mise en œuvre du compagnonnage. Mais fondamentalement, le réseau n'a changé ni de nature ni de fonctionnement du fait de sa structuration juridique. Il s'est simplement taillé un habit à sa mesure le jour où celui-ci s'est révélé indispensable.

1. Des rencontres

Dans les débuts, les activités du REPAS se résumèrent à des rencontres semestrielles qui nous conduisaient aux quatre coins de France pour passer deux à trois jours dans une ferme aveyronnaise ou un GAEC creusois. Peu à peu le réseau s'est étoffé, par bouche à oreille et cooptation. De nouveaux venus arrivant, le circuit de ces deux rencontres annuelles ne cesse de s'étendre, encore aujourd'hui, sans jamais se refermer sur lui-même. Preuve que le réseau est bien vivant.

Chaque rencontre est organisée du point de vue matériel comme du point de vue de l'animation par la structure accueillante. Le thème qui y sera traité est choisi le plus souvent en lien avec un problème ou une question que les hôtes souhaitent aborder ou sur lesquels ils ont une pratique particulière. Année après année, c'est un véritable tour d'horizon des grands débats de nos entreprises que nous avons parcouru².

Ces rencontres jouent sans le dire un rôle de formation continue pour les acteurs de nos entreprises : chacun se nourrit de l'expérience des autres, confronte ses perceptions comme ses pratiques, se frotte à d'autres qui fonctionnent dans le même état d'esprit.

C'est aussi dans ces rencontres, véritables assemblées générales du réseau, que s'identifient des besoins auxquels nous pouvons apporter une réponse collective.

2. Un réseau identitaire

Qu'est-ce qui fait qu'une SCOP se reconnaît mieux dans le fonctionnement de telle SARL ou de tel groupement d'agriculteurs, que dans celui des autres SCOP qu'elle côtoie dans sa région ? Qu'est-ce qui fait que des agriculteurs se sentent plus proches de ces industriels ou de ces formateurs que de leurs collègues des fermes voisines ? Qu'est-ce qui fait qu'un élevage de volailles se sent plus en harmonie avec un centre de formation à la non-violence qu'avec sa Chambre d'Agriculture ? Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise forestière est plus à l'aise avec des agriculteurs animateurs de classes vertes qu'avec d'autres entreprises de la filière bois ?

C'est toute l'originalité du REPAS de réunir ses membres sur des bases qui ne sont ni professionnelles, ni de filières, ni géographiques, ni syndicales, ni techniques, ni économiques, ni d'intérêts catégoriels, ni statutaires...

Et pourtant, bien souvent, l'appartenance au réseau est vécue comme fondamentalement des plus importantes, car reflétant la véritable identité de l'entreprise.

² Après la première rencontre, consacrée à la mise en place du réseau, les thèmes abordés ont été les suivants : Quelle culture d'entreprise ? ; La dérive des projets ; Le compagnonnage ; L'argent : le capital, le commerce, le système bancaire, les salaires et la rémunération ; La formation ; Le développement des groupes ; L'accueil des nouveaux venus ; Les fondateurs ; L'université coopérative ; L'expérience Godin ; Producteurs et consommateurs ; Transferts technologiques ; Quelles structures pour l'autogestion ? ; La gestion des conflits.

Chantal, gérante d'Eurosylva, SARL de gestion forestière (Aveyron) : « *Au début, si j'ai cherché cette rencontre, c'est que j'avais vraiment l'impression d'avoir dans la même tête, deux visages : celui que je montrais à l'intérieur de l'entreprise avec les copains et les amis du réseau d'Eurosylva, et celui que je présentais quand il fallait aller voir le banquier, la MSA, les services fiscaux et compagnie. Je m'habillais autrement, bien entendu, mais ce n'était pas seulement ça : il fallait que je me transforme vraiment en « chef d'entreprise »... J'avais besoin de trouver un terrain de parole où l'on puisse parler de nos problèmes d'entrepreneurs alternatifs* ».

Béatrice, d'Oxalis, SCOP pluri-active installée dans les Bauges : « *Ce qui est important, c'est de donner un lieu d'expression à toutes ces entreprises, marginales dans leur milieu, mal connues, mais dont l'innovation sociale mérite de sortir de l'ombre. Alors que seul, cette nécessité de diffusion est difficile à réaliser (pas de moyens, pas de temps, « le nez dans le guidon »), à plusieurs, des choses deviennent possibles. Les entreprises les plus anciennes qui ont plus de recul et peut-être moins de pression font office de locomotive et entraînent dans leur sillon d'autres entreprises qui ont conscience de l'importance d'être reliées. Chacune traverse des périodes de tâtonnement, d'exploration, et il est très enrichissant de s'appuyer sur les expériences des uns et des autres* »³.

C'est que le réseau ne fédère pas ses structures sur les critères formels pris en compte dans les regroupements professionnels, statutaires ou géographiques. C'est un réseau sur le fond, pas sur la forme. Il se fonde sur des affinités électives qui relèvent du sens même des actions que mènent nos entreprises, des valeurs dans lesquelles elles se reconnaissent : démocratie, solidarité, égalité, priorité à l'homme sur l'économie, utilité sociale... Toutes les entreprises du réseau se reconnaissent dans les pratiques et les valeurs des autres, même si les produits fabriqués, l'implantation géographique ou leur place dans le circuit économique sont très différents les uns des autres, même si les pratiques peuvent s'exprimer de multiples façons au sein de chaque entreprise.

En ce sens, REPAS est un réseau d'appartenance identitaire : il dit qui nous sommes et quelles valeurs nous défendons ; il permet à chacun de se reconnaître et de s'affirmer dans une recherche d'utopie concrète qui conforte chacun dans sa propre pratique ; il explore des formes pragmatiques de fraternité économique où l'épanouissement de la personne passe par une pratique collective au quotidien.

Au-delà, il y a aussi cette singulière satisfaction de se sentir plus forts parce que moins seuls, reliés et solidaires dans le partage d'un espoir qui s'incarne dans nos vies. Le réseau c'est aussi cela : l'adhésion intuitive à une culture commune, pas forcément exprimée et affichée, mais pourtant fortement ressentie et partagée.

Découvrir ainsi que la « marginalité » ou « l'exception » ne sont pas si marginales ou exceptionnelles que cela. S'apercevoir qu'en faisant nos choix, nous avons, avec d'autres, connus ou inconnus, proches ou lointains, fait cause commune.

3. Un devoir de témoignage

Les entreprises du REPAS se sentent riches de connaissances et d'expériences. Elles ont toutes fait le parcours initiatique de la création d'entreprise et franchi ses mille et une embûches. De la

³ Béatrice PONCIN, *Du rêve à la réalité : une entreprise rurale, acteur du changement social ?*, IEP Grenoble, 1999.

case départ à « je tombe dans le trou de trésorerie », « je me perds dans la forêt administrative », « je me fais dévorer par les conflits d'équipe », « je me retrouve sur un marché sans issue », etc. Sorties victorieuses de toutes ces épreuves, après dix ou quinze ans, ces entreprises durent, sont saines et joyeuses. Elles ont réussi, souvent sur des secteurs méprisés ou abandonnés par les chercheurs de profits.

Nous pourrions en rester là. Mais à nos yeux, la crise actuelle du travail nous oblige à témoigner de nos expériences, susceptibles de donner des idées à d'autres. La prise de risque partagée, la mutualisation des moyens et des compétences, la formation permanente, la solidarité des équipes, l'adaptation au réel et l'intégration locale, dont nos réalisations sont le témoignage vivant, sont à nos yeux des atouts majeurs pour la création de nouvelles activités.

Malheureusement, ces valeurs-là sont rangées « au placard » de la plupart des formations... L'action et le faire sont le plus souvent dévalorisés. Le travail est toujours très individualisé et devient vite concurrentiel. On demande aux jeunes de répondre docilement à des consignes, on croit les préparer à « trouver un emploi » sans guère se soucier de les former à développer des projets ou à structurer des activités. Il est devenu banal de dire que le système d'éducation est déconnecté de la vie sociale et économique... Le monde économique est vécu soit comme « dévorant » quand il donne du travail, soit comme « excluant » lorsqu'il n'en donne pas. Le rêve généralisé est plus que jamais de devenir fonctionnaire.

Et pourtant on peut encore imaginer, rêver et réaliser le travail autrement, apprivoiser des espaces économiques où l'homme a encore sa place, où les relations sociales restent équitables et conviviales, où la notion de travail fait place à celle d'œuvre, où les risques et contraintes sont partagés, tout en respectant le « jeu économique ». Mais pour cela il faut penser en termes d'utilité sociale plutôt que de créneau, d'emploi plutôt que de profit, d'équilibre plutôt que de croissance.

C'est en fait une nouvelle « culture » qu'il faut mettre en avant, une nouvelle culture qui a d'autres références, d'autres priorités. Les entreprises du réseau la partagent tout en la construisant.

II – Quelques entreprises du REPAS

Concrètement, qui sont les entreprises réunies au sein du REPAS ? Parmi la vingtaine d'entreprises qui le composent, nous avons choisi de décrire ici celles qui se sont associées à l'expérience du compagnonnage.

1. Ambiance Bois : les chemins de l'expérimentation

Au début des années quatre-vingt, ils sont six à se demander comment ils pourraient ensemble tisser leurs vies tout en apportant quelques pierres à leur désir de voir le monde changer un peu. Mais, loin des discours théoriques ou de l'engagement politique ils préfèrent tenter la carte de l'expérimentation : créer une entreprise de production pour y « travailler autrement ». Ce sera Ambiance Bois, une scierie raboterie préparée dès 1984, créée en 1988 et qui commence à produire en 1989.

Conçue pour couvrir le maximum de la filière, l'entreprise, dès ses débuts intègre les première (scierie) et deuxième (raboterie) transformations d'une matière première exclusivement locale : mélèze et douglas du Plateau de Millevaches, où l'équipe, originaire de région parisienne,

s'installe en 1984. Fabricant de parquets, lambris, bardages et divers autres produits destinés à la construction bois, Ambiance Bois ne cesse depuis de pousser toujours plus loin les transformations qu'elle rajoute au matériau. Elle fabrique des lits et des sommiers, met au point un système original de toiture en bardeaux de mélèze, aménage des coops bio, développe une menuiserie, et, de fil en aiguille, en vient à devenir au bout de quelques années constructeur de maisons à ossature bois sans pour autant cesser son activité de fabrication initiale.

Au fil des années l'équipe s'étoffe. Partis à six, ils sont une vingtaine aujourd'hui à « partager un travail » qui représente 13 temps pleins. Hommes et femmes mélangés, professionnels confirmés ou débutants volontaires, amoureux du bois ou non, tous travaillent sans différence de salaires ni de prééminence due aux statuts antérieurs ou aux formations. La gestion est collective et les grandes décisions toujours prises au consensus, dans l'ignorance du vote et des arbitrages d'un PDG essentiellement statutaire. Chacun a plusieurs cordes à son arc, tout le monde prend sa part des tâches ingrates de manœuvre et presque tous ont un pied au bureau et un autre à l'atelier.

L'expérience mûrissant, les intuitions des pionniers de la coopération du XIXème siècle se trouvent souvent confirmées aux yeux des coopérateurs d'Ambiance Bois (la coopération ne prend toute sa valeur que si elle ne se cantonne pas au seul domaine du travail ; le salariat est bien ce qu'il faut dépasser...) qui les complètent par les analyses lucides de quelques théoriciens ou praticiens critiques de l'économie et de la croissance.

Alors ? Alors voilà une « entreprise florissante » qui décide de limiter son développement ; voilà une société qui pourrait créer de l'emploi qui préfère réduire le temps de travail de ses membres pour en accueillir à temps partiel deux nouveaux ; voilà des « industriels » qui plutôt que de se concentrer sur le « cœur » de leur métier se lancent dans la formation à l'auto-construction et parlent pour demain de classes de découverte et de musée des maisons en bois du monde ; voilà des « salariés » qui mutualisent leurs biens, qui partagent les mêmes maisons, gèrent en commun leurs revenus et les investissements en temps que prennent les uns et les autres dans l'entreprise... mais aussi auprès de leurs enfants, dans la vie associative et locale ou au sein de réseaux plus vastes. Ils participent à une télévision locale (Télé Millevaches), à leur conseil municipal, à la halte garderie parentale du village ; ils accueillent des stagiaires et des compagnons du réseau REPAS ; sont partie prenante d'actions locales, ici avec des agriculteurs qui développent des actions culturelles dans la ferme, là avec des circuits de commercialisation de proximité ou avec une association de solidarité pour les porteurs de micro-projets...

En poussant ainsi la coopération entre eux et en contestant à l'économie la première place, ils font d'abord un choix de vie pour eux-mêmes : travailler moins et gagner moins individuellement, ce qui, paradoxalement, leur permet d'en faire plus et d'être plus riches collectivement.

Mais ces choix et cette réalité sont aussi une manière de boucler le cercle de l'expérimentation en s'apercevant que ce chemin qui dénie l'idée de « modèle » instaure celle de « possible ». Que par-là même, il rappelle aux individus qu'ils sont bien plus responsables qu'ils ne le croient du monde dans lequel ils vivent et qu'ils sont donc en grande partie libres de le subir ou de le subvertir.

Ambiance Bois

Activité : Scierie, raboterie. Fabricant de parquets, lambris, bardages, lits. Menuiserie. Constructeur de maisons à ossature bois.

Clients : 80% de particuliers, 20% de professionnels. Les trois quarts à la recherche de matériaux « écologiques »

Implantation : Faux la Montagne (Plateau de Millevaches, en Limousin)

Statut : Société anonyme à participation ouvrière (SAPO)

Date de création : 1988

Effectif : 20 personnes – 90 actionnaires

CA en 2000 : 4.000.000 F (609.796 €)

Participe au compagnonnage REPAS depuis 1997

Ambiance Bois

La Fermerie

23 340 Faux la Montagne

Tel : 05 55 67 94 06

Fax : 05 55 67 97 02

2. Ardelaine – Ardèche : file la laine... et la coopération !

L'histoire d'Ardelaine a démarré il y a vingt-cinq ans, à partir d'un groupe de cinq personnes qui voulait revaloriser les laines locales sur le site d'une filature ardéchoise désaffectée. Au fil des années, après avoir relevé maints défis relationnels, économiques et financiers l'équipe d'Ardelaine se constitue en Société Coopérative Ouvrière de Production : nous sommes en 1982. Ils sont déjà 15 associés à signer les statuts et un salarié embauché. Petit à petit toutes les étapes de la filière laine sont intégrées, de la tonte du mouton à la fabrication de produits finis (litterie, oreillers, couettes, produits pour enfants, habillement, écheveaux de laine...) jusqu'à la vente (sur place, sur foires, sur salons et en vente par correspondance).

En 1986, toujours dans l'optique de se réapproprier les savoir-faire de la filière laine, est créé un atelier de tricotage et de confection. Le hasard des rencontres et des opportunités fera qu'il sera établi à Valence, dans un quartier défavorisé. Ainsi au-delà de son action de développement rural, l'équipe d'Ardelaine affirme aussi son identité d'entreprise « d'économie sociale ».

En 1991, sur le site même de la filature, l'équipe se lance dans une nouvelle aventure en créant un Musée Vivant de la Laine et du Mouton, projet culturel et pédagogique. L'objectif est de faire venir les gens dans ce « coin perdu » tout en leur faisant découvrir l'histoire de la laine. Pour faciliter la rencontre, la visite est guidée par les membres même de l'entreprise. C'est en fait une véritable animation où le visiteur est invité à découvrir l'histoire de l'homme et du mouton, des animaux de différentes races, les techniques de tonte, cardage, filage et feutrage, et où il peut rêver devant un spectacle de santons animés. Malgré son éloignement par rapport aux grands axes, le musée reçoit en moyenne vingt mille visiteurs par an.

Aujourd'hui, Ardelaine continue ses diverses activités liées au travail de la laine et cherche à pérenniser son action. La revalorisation des laines de pays se fait dans le respect de la fibre et de l'environnement : alors que dans l'industrie la laine reçoit maints traitements chimiques, ici elle n'en subit aucun et une station d'épuration est aménagée au-delà des exigences légales pour le retraitement des eaux de lavage.

Toute la production de l'entreprise est commercialisée en direct, l'équipe se déplaçant partout en France et même jusqu'en Belgique. La promotion de la laine est faite grâce au musée, aux classes découvertes et avec le soutien d'un éleveur également coopérateur dans l'entreprise.

Cette aventure, véritable défi, n'a pu réussir que parce que le développement de l'outil de travail a toujours été privilégié par rapport à l'augmentation des salaires. Pourtant la qualité de vie

gagnée et la satisfaction d'avoir réussi permettent à l'équipe d'embrayer sur de nouveaux projets, témoins de la vitalité de la dynamique : appropriation de l'étape du filage, mise en place d'une nouvelle visite sur l'industrialisation de la filière dans l'Ardèche du XIXème siècle, installation d'un restaurant pour accueillir les visiteurs du musée... et développer ainsi l'emploi et l'activité locale.

La volonté première de l'équipe est et a toujours été de s'associer pour créer un outil de travail en coopérative. L'ambition est de démontrer que l'on peut créer une entreprise et « travailler autrement » avec des rapports différents que ceux de patron et salarié et ce par une véritable coopération. C'est bien pour cela que le statut de SCOP a été choisi : il correspond au mieux à la culture de l'entreprise Ardelaine, créée et développée par une équipe solidaire dans un esprit de développement durable. Il garantit un fonctionnement qui donne sa place à l'homme dans l'économie dans le cadre d'une réelle démocratie économique. Comme dit l'un des coopérateurs : « Pour nous, l'essentiel n'est pas l'entreprise, mais le collectif de gens qui la porte ». Un collectif qui, au-delà de l'entreprise, pratique le co-usage sur de nombreux biens habituellement gérés individuellement, comme par exemple les voitures. Car pour eux il ne s'agit pas seulement de « travailler autrement », mais aussi, cela va de pair, de « consommer autrement ».

Ardelaine – Ardèche

Activité : Transformation de la laine, de la tonte à la vente de produits finis. Musée de la laine.

Commercialisation : 1/3 vente sur place, 1/3 vente en salons et foires, 1/3 vente par correspondance

Implantation : Saint Pierreville (Ardèche)

Statut : Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP SA)

Date de création : 1982 (mais débuts dès 1975)

Effectif : 30 personnes salariées

CA en 2000 : 7.000.000 F (1.067.143 €)

Participe au compagnonnage REPAS depuis 1997

Ardelaine

Puausson

07190 Saint Pierreville

Tel : 04 75 66 63 08

Fax. : 04 75 66 61 27

Mail : ardelaine@wanadoo.fr

3. Ardelaine – Valence : la laine des moutons descend dans les quartiers

Dans le cadre de sa diversification d'activités, la SCOP Ardelaine installée depuis 1982 dans un petit bourg rural de la montagne ardéchoise, St Pierreville, commençait à vendre des pulls et désirait mettre sur pied un atelier de fabrication.

Pour cela il y avait un réel souci de compétence : le tricotage est en effet un secteur très technique. C'est une double rencontre avec un tricoteur au chômage de Valence et l'office HLM de la ville qui développait alors une politique favorisant l'installation d'activités sous les immeubles qui rendit possible le lancement de cet atelier.

Cette opportunité permet à quelques-uns des coopérateurs d'Ardelaine de s'installer en 1986 dans un quartier « chaud » classé en ZUP, Fontbarlettes, où ils ont développé une activité de tricotage, de confection et de création de vêtements.

Mais de la même manière qu'en milieu rural elle avait été amenée à prendre en charge des préoccupations de développement local au-delà même des strictes limites de son entreprise, l'équipe devait se trouver confrontée à une problématique similaire en milieu urbain. Vivre et travailler sur le quartier a permis à l'équipe de construire un positionnement de résident, privilégiant les contacts directs et une réelle connaissance du milieu. Une approche différente de celle des professionnels du social, qui engage à agir sur le long terme avec la volonté de communiquer le plaisir de vivre là.

Devant les besoins d'une population à dominante immigrée et face à l'insuffisance des pouvoirs publics les responsables de l'atelier « délocalisé » se sont situés en habitants désireux d'améliorer leurs conditions de vie et le cadre urbain dans lequel ils agissaient quotidiennement. Avec l'aide de plusieurs partenaires ils ont réalisé un chantier avec les enfants du quartier afin de construire une aire de jeux dans une cour qui était devenue un dépotoir.

Ils ont participé à la réhabilitation des immeubles, mis en place des réunions de quartier et du coup créé une véritable dynamique locale. Ainsi sont-ils devenus des acteurs à part entière du « développement social » de leur quartier par le biais d'une association, « Le Mat Valence ».

L'association assure donc toujours l'interface avec l'administration et organise des animations avec les voisins jeunes et moins jeunes au sein même de la cité. Par exemple, les bacs à fleurs vides depuis des années sont maintenant jardinés par les enfants. C'est aussi dans ce cadre que verront le jour prochainement des jardins familiaux, projet mené par l'association et un certain nombre d'habitants actifs en son sein.

A l'encontre du courant majoritaire qui tend à penser qu'en ville point de vie saine et équilibrée et au moment où l'air du temps est en faveur d'un « retour à la campagne » (en grande partie mythique du reste), Ardelaine a pris l'option inverse. Ayant l'envie sincère d'encourager l'évolution pour un urbanisme plus humain, elle tente de montrer au quotidien qu'il est possible d'agir aussi en ville et que la seule alternative au monde d'aujourd'hui n'est pas forcément dans la fuite. Une façon de tricoter de nouveaux liens entre le rural et l'urbain et de tisser le fil de nouvelles solidarités.

Ardelaine – Valence

Activité : Création de la collection, tricotage et confection de pulls. Animations de quartier.

Commercialisation : Produits vendus en commun avec ceux d'Ardelaine-Ardèche

Implantation : Valence (Drôme)

Statut : L'atelier dépend de la SCOP Ardelaine

Date de création : Atelier créé en 1986

Effectif : 2 temps plein et 2 saisonniers

CA en 2000 :

Participe au compagnonnage REPAS depuis 1997

Ardelaine

19, ter rue Verdi

26000 Valence

Tel-Fax. : 04 75 55 76 82

Mail : ardelaine.valence@wanadoo.fr

4. Les Ateliers de la Bergerette : une recyclerie dynamique

Les ateliers de la Bergerette sont nés le 17 février 1984 de la volonté de quelques permanents, adhérents et sympathisants de l'Association des Jeunes pour l'Entraide et le Développement (AJED).

L'AJED qui travaillait dans le domaine de la récupération pour soutenir des projets de développement avait fait le constat suivant :

- l'abandon progressif des objectifs de départ de l'AJED,
- une diminution de la vie associative,
- une absence de motivation pour relancer le projet,
- des difficultés financières.

A la suite de ce constat, une nouvelle équipe très motivée structure le projet de la Bergerette. Celui-ci s'articule autour de cinq points :

- la création d'ateliers de recyclage,
- la mise en place d'un centre de formation et de documentation,
- la promotion et la diffusion de produits recyclés,
- l'intervention auprès des collectivités locales,
- la prise en compte de la protection de l'environnement.

Seize ans plus tard, l'association poursuit toujours les mêmes objectifs. Il s'agit d'être un lieu de valorisation des déchets et de lutter contre le gaspillage. Elle emploie aujourd'hui seize permanents qui, au fil des ans, ont su affiner le concept nouveau de recyclerie :

- un centre d'apport volontaire,
- un service de collecte à domicile et en porte à porte,
- des ateliers de valorisation,
- un magasin pour la vente d'objets d'occasion,
- un service information / sensibilisation.

Le travail réalisé par la recyclerie contribue à la lutte contre la pollution générée par la société de consommation, ainsi que le gaspillage d'énergie et de matières premières.

Si l'autogestion a toujours été de mise (afin de permettre une certaine autonomie aux individus et davantage de responsabilités) il a fallu bien sûr la structurer.

Les ressources des Ateliers de la Bergerette résultent principalement de la vente des objets restaurés et de matières premières, de contrats de collecte et de prestations de la sensibilisation (animations) ; elles permettent d'assurer l'autonomie de la structure : les subventions sont inférieures à 10% du budget.

Chaque salarié perçoit le même salaire.

L'association est actuellement en restructuration interne et en recherche d'un nouveau statut plus adapté (en réflexion sur la SCIC). Elle poursuit ses objectifs et souhaite toujours travailler différemment (autogestion, égalité des salaires, pérennité des emplois...).

Ateliers de la Bergerette

Activité : Déchetterie, collecte, valorisation, vente et sensibilisation (animations). Vente directe des produits de récupération.

Implantation : Beauvais (Oise)

Statut : Association loi 1901

Date de création : 1984

Effectif : 16 personnes

Budget : 2 500 000 F/an

Participe au compagnonnage REPAS depuis 2002

Les ateliers de la Bergerette

8 rue de la Bergerette

60 000 Beauvais

Tel : 03 44 48 26 74

Fax : 03 44 45 65 02

5. Champs Libres : les nouveaux paysans

C'est en 1985 que Philippe et sa compagne Hilly, d'origine hollandaise, arrivent en Limousin. Tous deux viennent de la ville et ils ont le projet de s'installer en agriculture. Ils démontreront pendant les dix années qui vont suivre qu'il est possible de devenir paysans et d'en vivre, sans une formation professionnelle reconnue, sans aides financières à l'installation, avec peu de moyens, sur une structure dite « marginale » et en pratiquant l'agriculture biodynamique !

S'ils ont choisi de vivre à St Moreil (Creuse), c'est qu'un réseau d'amis et de voisins rend peu à peu réalistes les utopies des uns et des autres : par le partage, la solidarité et une vie culturelle intense. Pendant dix ans, les coups de mains face aux coups durs, les chantiers d'entraide, le matériel en commun, la commercialisation collective puis un groupement d'employeurs vont donner corps à une dynamique de l'accueil créatrice de liens et porteuse de sens.

Fin 1994, Jean-Michel, Jean-Luc et Corinne, « paysans sans terre », cherchent à se réinstaller. Ils sont séduits par cette dynamique locale qui a déjà permis l'installation de cinq autres fermes dans les environs. A force de persévérance ils trouvent une ferme à reprendre à proximité, à St Julien le Petit (Haute-Vienne). Leur équipe s'élargit peu après avec Jean-Jacques, enfant du pays ayant vécu le fameux « retour à la terre » des années soixante-dix sur une ferme du Plateau de Millevaches pendant 20 ans.

De 1996 à 1999, ce groupe de quatre développe une collaboration de plus en plus étroite avec Philippe et Hilly. Ce faisant, leur regroupement au sein d'une même structure devient une évidence et c'est ainsi que naît le GAEC « Champs Libres » au printemps 1999.

Mais au-delà des avantages économiques censés être procurés par toute « fusion économique », ce qu'ils souhaitent expérimenter plus à fond, c'est une autre organisation dans le travail, d'autres relations humaines, une façon de vivre qui concilie activités professionnelles, aspirations personnelles, engagement citoyen, culture, etc. Car, sur le fond, c'est bien là qu'ils se retrouvent : l'agriculture n'est qu'un outil particulier qui, utilisé convenablement, peut suggérer des perspectives face aux maux de notre société. Pour eux, c'est sur un développement culturel large (accueil, formation, art ...) que doit s'appuyer tout développement durable, tant individuel que collectif. Ainsi, l'association « Contrechamps » voit le jour à l'automne 2000 pour accompagner ce développement culturel en croisant le plus possible individus, réseaux, initiatives, expériences.

Un tel contexte est de nature à attirer nombre de jeunes (et de moins jeunes) en recherche, tant professionnelle que générale ou intérieure. Quelles que soient ses formes apparentes, c'est en effet bien souvent la question du sens de la vie, de sa vie, qui est sous-jacente. L'équipe de Champs Libres y répond par l'expérience collective : chaque être se construit un peu plus chaque jour, par ses propres forces et notamment par sa rencontre avec l'autre, dans la confrontation ou le partage. Assumer ces rencontres avec enthousiasme, confiance et générosité, tisse au fil des jours, le « plus » et le « mieux ».

Ne serait-ce pas là une voie maîtresse pour que le développement harmonieux de l'individu et le développement harmonieux de la société s'appuient l'un sur l'autre ?

Champs Libres

Activité : 2 fermes pour 50 ha en agriculture biodynamique en productions très diversifiées : maraîchage, polyculture, élevage, petits fruits, semences, transformation.

Vente : 80% vente directe à la ferme, sur les marchés et dans des réseaux de consommateurs. 20% gros (viande) dans un groupement de producteurs bio.

Implantation : St Moreil (Creuse) et St Julien le Petit (Haute-Vienne)

Statut : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC)

Date de création sous cette forme : 1999

Effectif : 6 permanents

CA en 2000 : 750.000 F (114.336 €)

Participe au compagnonnage REPAS depuis 1999

GAEC Champs libres

Route de Sauviat

23 400 St Moreil

Tel : 05 55 54 93 01

Fax : 05 55 54 94 95

Trasrieux

87 460 St Julien le Petit

Tel : 05 55 69 22 99

Fax : 05 55 69 70 15

6. Eurosylva : des « établis » dans la forêt

Eurosylva est une entreprise de sylviculture. Les 25 personnes qui y travaillent sur un équivalent de treize temps pleins se définissent bien en effet comme des sylviculteurs. A ne pas confondre avec des bûcherons, comme le font si souvent ceux qui n'ont qu'une image lointaine de ce qu'est le travail en forêt. Des sylviculteurs, insisteront les gens d'Eurosylva qui vous expliqueront la multiplicité et la diversité de leurs travaux : plantations, entretiens des jeunes plantations, élagages des arbres les plus grands, dépressages et éclaircies qui permettent en abattant certains sujets (qu'il faut sélectionner) le plus beau développement du reste de la forêt. Comme le dit l'un d'eux, un travail qui est fait « toujours dans l'optique, non de ruiner la forêt, mais d'en augmenter les potentialités ». Les parcelles qu'ils ont plantées un peu partout en France (si Eurosylva est basée en Aveyron, son champ d'intervention est en effet national) font l'objet d'un suivi régulier et leurs interventions concernent aussi tous les travaux d'aide à la gestion forestière : mesures des arbres, marquage des éclaircies et tracés des pistes. Ces hommes et ces

femmes sont des travailleurs de la forêt qui inscrivent leurs actions dans le long terme. Ils suivent ainsi certaines parcelles depuis 30 ans.

Dans la suite logique de cette activité l'entreprise s'est dotée depuis quelques années d'une scierie mobile itinérante qui va de ferme en ferme scier pour les agriculteurs les arbres de leurs propriétés.

L'aventure d'Eurosylva est née autour d'un technicien forestier contestataire aveyronnais qui donnait à ses copains maos ou anars du travail à faire... en toute illégalité. Une véritable mouvance (au total plus d'un millier de personnes !) s'est ainsi constituée entre actions politiques – on est au début des années soixante-dix – et initiation plus ou moins chaotique au travail en forêt. Une période folle où ce qui s'appelle alors le « Groupe Bois » coagule un vaste réseau de jeunes en rupture de bans, de militants politiques qui choisissent de s'établir en forêt comme d'autres en usine, des libertaires espagnols réfugiés à Toulouse (Franco n'est pas encore mort...) ou des latinos américains, mais aussi des amis, des voisins, des gens « normaux » quoi !

L'activité forestière devenant de plus en plus importante et permanente (et de plus en plus visible), les piliers de l'histoire décident de régulariser leur situation en créant en 1984 une association (le Centre Action Forêt en Aveyron) qui se transformera en 1992 en une SARL. Ce sera Eurosylva, troisième incarnation d'une histoire déjà vieille de plus de 20 ans à ce moment.

Mais la transformation du groupe informel et plus ou moins clandestin en association puis en société commerciale, ne traduit nullement l'éventuel reniement d'une histoire et d'une utopie. La SARL maintient dans ses objectifs ce que déjà proclamaient les statuts de la vieille association : « promouvoir la dignité du travailleur en forêt ». L'activité réputée masculine est partagée avec les filles – y compris sur les chantiers. On privilégie la multispécialisation. Les salaires sont toujours égalitaires. Les assemblées générales « autogestionnaires ». On continue à débattre du sens de ce qu'on fait et refuser par exemple les débroussaillages sous les lignes haute tension d'EDF et les traitements chimiques systématiques.

Dans une activité où les chantiers sont éparpillés aux quatre coins de l'hexagone, un effort est fait pour maintenir cohésion et contact : une « gazette des chantiers » (18 numéros en 2000) maintient le lien entre tous, nouveaux et anciens, d'autant que l'entreprise reste toujours très ouverte et accueillante dans son recrutement, qui se fait uniquement par cooptation. Eurosylva témoigne ainsi d'une constante volonté de relier tous les protagonistes d'une déjà longue histoire : « Le brassage et l'accueil des nouveaux collaborateurs seraient destructurants si nous n'y intégrions pas en permanence notre histoire et les raisons de notre histoire ».

Eurosylva

Activité : Sylviculture, travaux forestiers et scierie mobile

Clients : propriétaires forestiers dans toute la France.

Implantation : Saint Cyprien sur Dourdou (Aveyron)

Statut : SARL

Date de création : 1992, après une histoire qui commence en 1968

Effectif : 25 personnes

CA en 2000 : 2.800.000 F (426.857 €)

A participé au compagnonnage REPAS en 1997 et 1998

Eurosylva

Les Canals

12 320 Saint Cyprien sur Dourdou

Tel - fax : 05 65 69 80 55.

7. La Ferme du Vialaret : les fermiers coopérateurs

Début des années quatre-vingt : Jean-Paul, formation d'ingénieur agricole en poche, termine son objection de conscience au MRJC (Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne) de l'Aveyron. Sa femme Yolande est éducatrice à Rodez. Claude est secrétaire de mairie à Ségur, à une quinzaine de kilomètres de là et Bernadette est assistante sociale à Millau. Ils se rencontrent dans des luttes locales (les mines d'uranium, le Larzac) et partagent leurs réflexions au moment où Jean-Paul décide de passer des discours théoriques sur le « développement local » véhiculés au sein du MRJC à la pratique, en s'installant sur une ferme que Claude lui indique sur sa commune. Il commence en 1987 en élevant des lapins angoras pour le poil. Mais il n'est pas question pour lui de travailler seul, d'autant que cette installation est largement partagée avec les copains. On en discute beaucoup. Claude vient filer de sérieux coups de main, Yolande et Bernadette aussi. Du coup, Claude arrête son boulot, rejoint Jean-Paul et lance avec lui un élevage de volailles. C'est la période où André, un frère cadet de Jean-Paul rejoint l'équipe, d'abord en dépannage, avant de s'associer définitivement au projet. Les activités se développent et très vite c'est au tour de Yolande et Bernadette –déjà à mi-temps sur leurs anciens boulots – de rejoindre l'exploitation. Ce jour-là le projet d'un seul coup est devenu aux yeux des habitants du coin crédible et respecté : « Les cons, mais c'est qu'ils vivent de ce qu'ils font ! ».

Aujourd'hui le GAEC du Vialaret a atteint sa maturité. On y élève toujours des lapins et des volailles, ces dernières vendues prêtes à cuire sur les marchés locaux, ou transformées en conserves et vendues par correspondance ou, plus encore, sur place. Car le choix très vite a été fait d'ouvrir la ferme, d'en faire un lieu d'accueil, de rencontre et de soutien à d'autres initiatives de ce type. Touristes, groupes, écoles, handicapés ou stagiaires y viennent pour une visite ou un goûter, pour participer aux travaux agricoles ou faire ses emplettes. Tout est vendu en direct avec une règle qui veut que chacun des cinq prenne à tour de rôle la responsabilité des marchés : « parce que c'est fondamental ».

Les décisions sont prises à l'unanimité. L'abattage des animaux, comme la vente et l'accueil, sont faits par tout le monde. Le temps partiel est choisi pour que chacun ait la possibilité de s'occuper réellement de ses enfants. L'expérience tourne bien et pourrait économiquement se développer. Mais voilà : au Vialaret il est hors de question d'avoir des salariés. Comme dit l'un de ces fermiers coopérateurs : « Pour bosser ici il faut faire la rupture avec le salariat ». Du coup, parce qu'il n'y a pas pour l'instant de nouveaux associés en vue et parce que le GAEC a atteint un équilibre économique satisfaisant au regard des autres priorités de l'équipe, celle-ci fait le choix difficile et iconoclaste de la « non croissance ». Des marchés sont refusés. Certains même abandonnés. Ici ce n'est pas la demande qui commande, mais l'offre qui décide. La spirale du développement est maîtrisée, stoppée sur la question butoir qui est celle du sens : pourquoi, pour qui et comment je produis ?

En refusant les « évidences » de la profession, les gens du Vialaret ne cessent dès lors de se poser des questions. Celle du foncier par exemple. Parce qu'ils ne veulent pas greffer d'office sur les épaules de leurs enfants le lourd fardeau du « patrimoine à transmettre » et parce qu'ils pensent qu'on peut aller plus loin dans l'association producteurs-consommateurs, ils réfléchissent à partager la propriété de leur outil de travail au sein d'un GFA (Groupement foncier agricole) ouvert au vaste réseau de consommateurs qu'ils ont su créer au cours de leur histoire.

A contre courant sans doute... mais dans le bon sens, certainement !

Ferme du Vialaret

Activité : Elevage (lapins et volailles fermières), transformation (pulls angora et conserves)

Commercialisation : 100% en direct auprès de particuliers

Implantation : Ségur (Aveyron)

Statut : Groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC)

Date de création : 1987

Effectif : 5 personnes

CA en 2000 : 1.200.000 F (182.938 €)

A participé au compagnonnage REPAS en 1997 et 1998

GAEC du Vialaret

St Agnan

12 290 Ségur

Tel : 05 65 70 70 82

8. Les Nouveaux Robinson : une biocoop aux valeurs citoyennes

La Société Coopérative Biologique Parisienne « les Nouveaux Robinson » a été créée en juin 1983 en réponse au souhait de consommateurs désireux de se procurer des produits biologiques qu'ils ne trouvaient pas dans leur secteur. Une souscription a alors été lancée auprès de consommateurs parisiens, de producteurs de produits biologiques et de fonds de placements éthiques et alternatifs en vue de créer le premier supermarché de produits biologiques sur la région parisienne.

La première collecte de fonds de 600 000F auprès des 300 premiers sociétaires (consommateurs du marché Raspail de Paris, amis de tendance écologiste, adhérents des petites coopératives, clubs d'investissement cigales, SCR Garrigue, Emmaüs Liberté et sympathisants divers) a permis de financer les travaux d'installation d'un premier magasin à Montreuil (Seine Saint Denis).

Devant le succès de cette première opération, deux nouveaux magasins ont ouvert leur portes au cours du deuxième semestre 1996 dans l'ouest parisien, à Boulogne et à Neuilly.

Plusieurs augmentations de capital auprès de consommateurs, sympathisants, salariés et fournisseurs ont permis d'acquérir une assise financière solide et d'autofinancer presque tous les nouveaux investissements.

Aujourd'hui 1200 personnes environ viennent chaque jour faire leurs achats dans ces trois petits supermarchés parmi 6000 produits biologiques (épicerie, crèmerie, fromages, fruits et légumes, vin, pain, viande, produits non alimentaires...).

Au delà de leur activité économique, Les Nouveaux Robinson défendent les valeurs de respect de la personne humaine et de la biosphère, avec une organisation du travail décentralisée et responsabilisante, une politique d'insertion, un soutien à des associations caritatives, une préférence d'approvisionnement auprès des petits producteurs et une répartition des richesses équitable.

Respecter tous les intervenants de la chaîne, de l'agriculteur au consommateur, telles sont les valeurs des Nouveaux Robinson qui travaillent en partenariat avec leurs fournisseurs et proposent le prix le plus juste aux consommateurs. A l'intersection de deux mondes souvent

opposés et qui s'ignorent (les producteurs et les consommateurs) et dans un secteur en plein boom et en pleine récupération, Les Nouveaux Robinson, pionniers en la matière, persistent dans leur entreprise d'éducation du consommateur sans déconnecter le résultat de leur travail de la manière dont il est réalisé.

Les Nouveaux Robinson

Activité : Magasins de produits biologiques (6000 produits distribués)

Clients : 1.200 personnes par jour

Implantation : Région parisienne

Statut : Société Coopérative

Date de création : Créée en 1993 avec un premier magasin à Montreuil. 2 nouveaux magasins créés en 1996 à Boulogne et Neuilly.

Effectif : 60 salariés

CA en 2000 : 54.000.000 F (8.232.246 €)

A participé au compagnonnage REPAS en 1997 et 1998

Les Nouveaux Robinson

49 rue Raspail

93100 Montreuil

Tel : 01 41 72 71 70

Fax : 01 41 72 71 78

9. Oxalis : la pluriactivité en mouvement

Fin des années quatre-vingt : ils sont une vingtaine et ils ont grandi dans les mouvements d'éducation populaire. Ils se réunissent pour définir le sens qu'ils pourraient donner à leur vie, pour imaginer comment mettre en acte les valeurs qui leur tiennent à cœur. Ils sont convaincus que l'essentiel est d'être acteur car il est vain de se plaindre de situations intolérables. C'est une question de choix. Alors ils montent des projets avec la ferme intention de créer un mode de vie plus épanouissant. Un mode de vie où la personne n'est pas l'objet d'une juxtaposition plus ou moins réussie de toutes les composantes de sa vie : sociale, familiale, personnelle et professionnelle, mais où il y ait un projet central à toutes ces dimensions. L'objectif qui les guide est de chercher la plus grande cohérence possible entre leurs idées et leurs actes. De tâtonnements en expérimentations, en passant par des ruptures, ils sont moins nombreux qu'au début pour tenter une aventure économique. Séduits par le massif des Bauges, ils décident de venir y vivre et y travailler. A partir de ce qu'ils sont et à partir de leur environnement, à l'image de la vie de montagne, ils apprennent et inventent une pluriactivité à dimensions multiples. Ils appellent leur projet Oxalis, du nom d'une petite plante tonifiante et acidulée que l'on trouve dans les sous-bois et dont les feuilles en forme de flèches symbolisent la diversité des activités entreprises.

Et depuis, cette aventure économique évolue et se transforme au gré des personnes qui s'y engagent. C'est un projet où la complexité règne : couplage de statuts juridiques (association et SCOP), synergies par la combinaison de secteurs, mutualisation de moyens, polyvalence, gestion partagée, ancrage sur un territoire ... un subtil maillage entre « faire » (produire), « être » (évoluer et s'épanouir par son activité professionnelle), et « transmettre » (implication dans des réseaux, travaux d'études et de formation).

Aujourd'hui, 9 personnes sont investies dans une entreprise où les choix humains priment sur la viabilité économique. Chaque choix d'orientation se fait en fonction de critères complexes

(motivation des personnes, impact local, lien avec les autres activités, rentabilité économique, utilité sociale de l'activité) et les décisions sont prises de manière consensuelle, indicateur important de la capacité à faire ensemble dans le respect de la personne et de l'intérêt collectif.

Oxalis, c'est une synergie entre activités manuelles et intellectuelles, avec une équité dans les salaires quelque soient les fonctions ou les tâches accomplies :

- confitures à partir d'une production et de cueillette sauvage de petits fruits
- jus de pomme
- élevage d'ânes et organisation de randonnées en ânes
- organisation et animation de séjours à la montagne
- accueil de scolaires avec pour axe fort l'éducation à l'environnement
- gîtes de séjours et d'étapes
- argenterie des Bauges (vaisselle de bois blanc d'érable sycomore)
- formations professionnelles, mission d'études diverses
- soutien à l'installation en milieu rural (formations, études de faisabilité)
- développement culturel et actions liées au patrimoine.

En continuité avec cette démarche plurielle, une coopérative d'emploi s'intègre à la SCOP, c'est à dire que la structure juridique s'ouvre à des porteurs de projets individuels pour leur permettre de démarrer ou de consolider leur activité économique dans une démarche solidaire.

La recherche d'ouverture est omniprésente, tant pour le développement des idées que celui des activités et des personnes. Aussi Oxalis participe à différents réseaux, sur le plan local, en rapport avec le territoire ou les activités, et aussi sur le plan national ou régional, soit en rapport avec l'activité (Fédération Nationale Anes et Randonnées, Ecole et Nature, GRAINE Rhône-Alpes, Accueil Paysan) ; soit pour l'aspect transversal de l'entreprise (Peuple et Culture, UR - SCOP, REPAS).

C'est une approche qui permet de participer à une vision globale du développement, car chacun à sa manière, en se mobilisant autour d'un projet humaniste, concourt à transformer la société. Ce qui réunit les personnes est leur désir de développer leur autonomie, leur responsabilité, leurs capacités ... facile à dire, car c'est en fait une véritable utopie, mais une utopie qui a pris la forme d'une aventure au quotidien. Une façon d'être, d'être toujours en mouvement.

Oxalis

Activité : Elevage d'ânes, randonnées, agriculture, éducation à l'environnement, formation...

Implantation : Bellecombe en Bauges (Massif des Bauges, Savoie)

Statut : Association loi 1901 - SCOP

Date de création : Association créée en 1992 – SCOP créée en 1997

Effectif : 8 salariés – 10 associés

CA en 2000 : 1.600.000 F (243.918 €)

A participé au compagnonnage REPAS en 1997 et 1998

Oxalis

Broissieux

73 340 Bellecombe en Bauges

Tel : 04 79 63 36 97

Fax : 04 79 63 81 91

10. Perche Activités : d'ingénieurs ingénieurs

En 1995, ils sont trois, dirigeant et salariés d'une PME de service à l'industrie qui vient d'intégrer un grand groupe, à se poser la question d'un avenir professionnel qui prendrait en compte les aspirations profondes de chacun. En 1998, ils sont six à créer PERCHE ACTIVITES, avec *activités* au pluriel, pour que chacun s'investisse dans l'activité qui lui tient à cœur avec une dynamique commune.

Ces activités prendront des formes diverses.

La fabrication de jus de fruits biologiques, à partir des pommes du Perche. C'est la valorisation d'une ressource locale en voie de disparition, l'occasion de créer une association (*La Reinette Verte*) qui permet à ceux qui le souhaitent de venir fabriquer eux mêmes leurs jus de fruits le week-end en utilisant l'outil de production de Perche Activités, la création d'apéritifs sans alcool à partir de pommes à cidre !...

La création de machines et d'équipements pour les pays en voie de développement, pour les agriculteurs ou les artisans qui souhaitent acquérir une machine adaptée à leur besoin. Ces équipements, généralement de petite taille, seront le plus simples possible tout en bénéficiant de technologies récentes utilisées en milieu industriel. Perche Activités a ainsi réalisé des micro-ateliers de jus de fruits, des systèmes d'extraction du beurre de karité ou encore des plates-formes de production d'énergie mobiles à partir de gazogènes.

L'étude, la conception et la réalisation de systèmes automatisés pour l'industrie à partir de leurs compétences en électricité, mécanique, automatisme. Ils sont présents dans des secteurs d'activité qui vont de l'agroalimentaire à l'automobile tout en respectant le choix qui consiste à ne pas intervenir dans les secteurs du nucléaire et de l'armement.

Début 2000, les militants associatifs ou syndicaux, particuliers, fournisseurs, clients, financeurs qui ont été sensibles aux travaux de Perche Activités sont sollicités pour entrer dans le capital social. Les parts proposées sont de cent cinquante euros et s'adressent à des personnes qui ne sont pas salariées de l'entreprise avec un maximum d'une part par personne. Trente personnes ont répondu, et l'entreprise s'est ainsi dotée d'un réseau de réflexion et de développement de son activité. Elle a également amélioré sa capacité de financement des besoins à court terme en permettant aux associés qui le souhaitent de placer leur argent en compte courant d'associé rémunéré à 3%.

Aujourd'hui, l'expérience de Perche Activités attire d'autres porteurs de projets. Cinq entreprises et trois associations partagent les mêmes locaux avec une mise en commun des moyens administratifs, un partage des compétences. Treize emplois ont ainsi été créés à Champrond-en-Gâtine, bourg rural du Perche, qui compte quatre cent cinquante habitants.

Repenser la relation au travail et à l'argent, agrandir son champ de vision du local à l'international, permettre à chacun de réaliser le projet personnel qui lui tient à cœur dans un cadre collectif, être responsable de ses actes et de leurs répercussions sont les clés de cette entreprise et de ses acteurs.

Perche Activités

Activité : Fabrication de jus de fruits, conception et réalisation de machines (technologies appropriées aux pays en développement) et ingénierie en milieu industriel.

Clients :

- Jus de fruits : particuliers, épicerie fines, magasins bio
- Technologies appropriées : Groupements de paysans et d'artisans transformateurs
- Techniques industrielles : Toutes industries hors nucléaire et armement.

Implantation : Champrond en Gâtine (Perche de l'Eure et loir)

Statut : SARL

Date de création : 1998

Effectif : 5 salariés – 36 actionnaires

CA en 2000 : 3.000.000 F (457.347 €)

Participe au compagnonnage REPAS depuis 2002

Perche Activités

35, Grande Rue

28240 Champrond-en-Gâtine

Tel : 02 37 49 83 62

Fax : 02 37 49 83 74

e-mail : oikosmax@wanadoo.fr

web : percheonline.com

11. Terre Ferme – De nos terroirs vivants à nos assiettes gourmandes

Terre ferme rassemble une poignée d'agriculteurs engagés dans des pratiques techniques et économiques « responsables ». Que ce soit en Bourgogne ou dans le midi méditerranéen, en maraîchage, élevage, arboriculture ou viticulture, nous tâchons de renforcer sur nos fermes des pratiques justes et équilibrés (souvent à travers l'agriculture biodynamique), et de pratiquer une économie structurante pour nous comme pour les autres maillons des filières agricoles dans lesquelles nous nous inscrivons.

Ainsi l'un d'entre nous, vigneron sur 4 hectares en biodynamie, vend une partie de sa production à des « consommateurs coopératifs ». Chacun « loue » une petite partie du vignoble sur une période de 3 ans renouvelable sous forme de ceps. 18 ceps minimum, c'est à dire l'équivalent de 24 bouteilles. Et une centaine de ceps maximum. La contractualisation se fait sur la quantité en équivalent bouteilles, éventuellement variable si, par exemple, un gel atteint une parcelle. Mais l'engagement se fait aussi sur le résultat, puisque la livraison de chacun des crus se fait en proportion de l'ensemble. Bien sûr, la plupart des clients participent aux vendanges.

En Bourgogne, un autre inscrit ses multi-productions fermières (lait, fromages, lapins) dans une économie locale de distribution-transformation. Ailleurs, un arboriculteur joue un rôle de prestataire pour une quarantaine de producteurs méditerranéens dans la consolidation de réseaux de distribution durable. Enfin, deux pluri-actifs entretiennent un domaine cévenol recevant des chantiers de jeunes l'été et proposant des formations diverses.

En tant que groupe d'acteurs économiques de la filière agricole soucieux du développement approprié d'une agriculture juste par rapport à son territoire, nous proposons des animations de filières, réalisons des formations et interventions diverses, y compris à l'étranger (Méditerranée du Sud, Amérique latine).

Terre ferme s'attache à exprimer toute l'importance des dimensions humaine et économique dans ce développement. En particulier l'adéquation des besoins des hommes qui vivent sur un territoire doit être en harmonie "économique" avec les capacités à produire de ces territoires.

Actuellement, et avec le soutien de fondations et du Secrétariat à l'Economie solidaire, Terre ferme s'engage dans la médiation pour bâtir des économies associatives au sein de plusieurs filières régionales (Languedoc, Bourgogne, Val de Dôme, pays du pourtour méditerranéen...): contractualisations solidaires producteur-consommateur, appui à l'organisation concrète de filières justes (bio ou biodynamie), à partir des valeurs partagées sur les territoires, importation de fruits secs turcs, etc...

Terre ferme a aussi organisé des rencontres d'acteurs pour mettre en commun et réfléchir sur d'autres pratiques (*Le paysan, la ménagère, le marchand*, Valence, 1998 ; *Charolais du Cœur*, Charolles, 1999), et publié un essai d'économie agricole.

Terre Ferme

Activité : Formations-actions à une agriculture équilibrée et responsable

Commercialisation : l'association elle-même ne vend rien ; les activités des fermes sont indépendantes de l'association.

Implantation : Donzy le national (Saône et Loire) et Corconne (Gard)

Statut : Association loi 1901

Date de création : Création sous cette forme : 1997

Effectif : 10 adhérents

Budget en 2001 : 250.000 F (38.112 €) sous forme de subventions (hors chiffre d'affaires des fermes)

Participation au compagnonnage REPAS en 1998 et 1999

Terre ferme

Le poirier

71250 Donzy le national

Tel / fax : 03 85 59 65 29

Dagallier.terreferme@wanadoo.fr

Chemin neuf

30260 Corconne

Tel : 04 66 77 13 11 / Fax : 04 66 77 12 06

Beau.corconne@wanadoo.fr

Site internet : www.terreferme.net

12. Le Viel Audon : un village coopératif « leçon de choses »

En 1970, le Viel Audon, hameau situé sur la commune de Balazuc, est en ruine. Plus personne n'y habite et les maisons sont envahies par le lierre et les ronces... L'état de délabrement est très avancé mais cela n'enlève rien à la beauté exceptionnelle du site : le hameau est adossé aux falaises à l'entrée des gorges de l'Ardèche. Quelques utopistes découvrant à cette époque ce lieu magique se mettent alors en tête de le reconstruire pour le faire revivre.

Pour cela, une association (« Le Mat », référence à la figure du fou dans le jeu de tarot) sert de cadre pour accueillir des chantiers de jeunes qui reconstruiront dès 1972 les murs et toits délabrés. Au programme : valorisation des ressources naturelles, maçonnerie, débroussaillage, aménagement de lieux de vie, fabrication de pain, jardinage, activités de pleine nature...

Dès lors le parti est pris de ne pas désenclaver le site : il n'est accessible qu'à pied par un sentier étroit qui descend le long de la falaise. Ce « handicap » a le mérite de faire du Viel Audon un site préservé de l'afflux touristique et un outil pédagogique exceptionnel pour les personnes qui y passent. Tout ce qui est nécessaire à la consommation des visiteurs, comme tout ce qui doit être évacué (déchets, poubelles...) devant être porté à dos d'homme, la vie au Viel Audon impose de se poser des questions qu'ailleurs on ne se pose pas très souvent...

29 années de chantiers bénévoles destinaient ce lieu à une activité d'accueil permanent et ouvert au public d'une manière désintéressée. Ainsi l'association a-t-elle créé un centre d'accueil de 28 places, un gîte d'étape de 18 places, et un « point accueil jeunes » en camping permettant un accueil à prix modique.

La ferme du Viel Audon existe elle depuis 1979. Constituée en SCEA en 1991 elle élève 30 chèvres qui produisent le lait des fromages vendus au magasin sur place et localement sur les marchés. Petit à petit d'autres productions sont venues s'ajouter dans l'esprit d'une ferme pédagogique et dans un souci de diversification : poules, canards, vaches, lapins, vers à soie, légumes... Les animaux recyclent les déchets alimentaires, travaillent la terre, et participent à l'équilibre de l'écosystème.

Le site et l'accueil se prêtent naturellement à l'éducation à l'environnement grâce à la valorisation permanente des ressources du territoire. Des modules d'animation sont ainsi proposés sur différents thèmes comme la découverte de la garrigue, l'eau, les déchets, le pastoralisme, les jardins... Dans le prolongement de la pédagogie « chantier », des stages d'insertion de personnes dites « en difficulté » ont été organisés de 1984 à 1992. Depuis, d'autres formations ont également été prises en charge : des formations BAFA, et depuis quelques années le programme pédagogique du « compagnonnage alternatif » en collaboration avec le réseau REPAS.

Aujourd'hui l'équipe de permanents composée de 4 personnes (3 emplois sur l'association et un emploi sur la SCEA) aidées de plusieurs stagiaires bénévoles et de 4 salariés saisonniers à temps partiel, a su, en mettant en synergie les projets, les compétences et l'esprit d'aventure, créer un véritable modèle de village coopératif, vivant de la gestion durable des ressources tout en préservant la beauté exceptionnelle du site.

Tout cela est surtout l'œuvre de milliers de jeunes qui ont apporté leur pierre à l'édifice, qui ont appris le goût de bâtir, de l'entretien d'un espace naturel et qui font ainsi le lien entre tradition et modernité. Ce projet vieux de 30 ans a démontré que préservation de l'environnement et activités humaines n'étaient pas incompatibles et qu'au contraire, une symbiose nécessaire était possible. Ce village « leçon de choses » – et de vie – le démontre quotidiennement.

Viel Audon

Activité : Centre d'accueil agréé (classes de découverte et séjours enfants) et gîte d'étape ouvert à l'année. Chantiers internationaux de jeunes (en été) avec des animations : pain, jardinage, maçonnerie... Formation : BAFA, compagnonnage. Elevage : chèvres, fabrication et vente de fromages, vaches, mules, cochons, animaux de basse-cour. Jardinage et verger.

Commercialisation : vente directe des produits issus de la ferme.

Implantation : Balazuc (Ardèche)

Statut : Association « Le Mat », et Société Civile d'Exploitation agricole (SCEA)

Date de création : Découvert en 1970, chantiers à partir de 1972, Ferme existant depuis 1979, en SCEA depuis 1991 ; Classes de découverte depuis 1987.

Effectif : 4 permanents et 4 salariés saisonniers – 7 associés dans la SCEA

CA en 2000 : CA association en 2000 : 1.300.000 F (198.183 €) – CA ferme en 2000 : 300.000 F (45.734 €)

Participe au compagnonnage REPAS depuis 1997

Le Mat

Le Viel Audon

07120 Balazuc

Tel : 04 75 37 73 80

Fax : 04 75 37 77 90

Mail : vielaudon@free.fr

III – Les valeurs communes aux entreprises du REPAS

Selon certains universitaires, « *L'entreprise alternative se distingue de l'entreprise traditionnelle par la coexistence d'objectifs sociaux et économiques. On parle d'une double finalité : sociale et économique* ». D'autres la définissent à partir de trois mots clefs : « *Autogestion, solidarité, autonomie* ». D'autres proposent une liste de caractéristiques : « *Décentralisation de la production et implantation dans le tissu local ; adaptation de la production aux besoins ; recours aux technologies intermédiaires ; expérimentation de nouvelles formes de travail et démocratisation de la prise de décision* ». ⁴

Dans le REPAS, nous nous méfions de l'étiquetage. De fait, nous ne nous présentons jamais, ou seulement avec de scrupuleux guillemets, et pour faire vite, comme des « entreprises alternatives ». La labellisation vient le plus souvent du regard des autres : journalistes pressés, universitaires classificateurs, étudiants catégorisateurs ou institutions qui ont besoin de connaître – et donc de nommer – leurs interlocuteurs. Entreprises alternatives ? C'est vous qui le dites ! Pour notre part, nous préférons essayer d'identifier les valeurs que nos entreprises partagent.

Le REPAS n'a pas de charte, de texte de référence, de dogmes ou de catéchisme. Et s'il devait y en avoir, il faudrait les lire *in situ* dans les gestes de nos entreprises, dans nos pratiques, dans les projets que nous avons construits. Nous tentons cependant ci-dessous la périlleuse traduction dans l'écrit d'actes multiples et nombreux ; de quotidiens gorgés d'utopie, de difficultés et de compromis ; d'« essais transformés » les mains dans le cambouis ; d'idées folles soumises sans négociation au verdict de la réalité.

1. Une culture du faire

Les entreprises du REPAS accordent une importance primordiale au fait de ne pas séparer le discours de la pratique, alors que la société actuelle a tendance à radicalement séparer ceux qui pensent et analysent de ceux qui font et agissent. D'un côté ceux qui disent, décrètent, décident, de l'autre ceux qui exécutent, réalisent. Cette coupure-là nous est insupportable. Tout homme se doit d'être sujet de ses actes et cela passe forcément par la double maîtrise du penser et de l'agir. N'avons-nous pas tous été dotés d'un cerveau et de deux mains ? Celles-ci qui plantent un jeune arbre, qui tondent un mouton, qui assemblent une charpente, ont aussi quelque chose à apprendre

⁴ JOYAL et LEGER, *Alternatives d'ici et d'ailleurs*, Montréal, 1989, p. 24 .

à celui-là qui réfléchit : notre confrontation à la matière n'agit-elle pas en retour sur la perception que nous avons des choses et du monde ? La connaissance que l'on peut acquérir des mécanismes de la production, la vision concrète qu'on peut avoir de la fabrication de biens matériels, jusqu'à la fatigue physique qu'engendrent certaines tâches construisent nos manières d'agir et de penser, autant que la réflexion théorique.

Combien ont argumenté autour d'une table de café, combien ont refait le monde des nuits entières, combien ont manié l'art de la critique, des idées et des concepts... La réalisation, la mise en œuvre, la technicité, la gestion de la durée, les besoins quotidiens du fonctionnement, de l'organisation, sont les grands oubliés, les « sous-produits »... A l'opposition entre la théorie et la pratique qui sont considérées en général comme deux activités distinctes dont seule la première (indépendante et survalorisée) agit sur la seconde (dépendante et sous-valorisée), nous préférons l'interaction des deux.

2. Une culture de la cohérence

Tenir les deux bouts de la chaîne, c'est aussi assumer la pleine responsabilité de ses actes – comme de ses paroles. On ne pourra pas nous reprocher l'irresponsabilité de certains de ces « responsables » politiques ou économiques qui déclenchent des fiascos sans autre conséquence, pour eux, que de confortables gratifications. On ne pourra pas plus nous cantonner dans l'exécution aveugle de tâches non choisies. Dans tous les cas, c'est une question de cohérence et de crédibilité.

En général, dans les entreprises, le dialogue se fait sur des questions de niveau, de compétence, d'expérience, de diplôme, etc. Dans les entreprises du REPAS, il se fait plutôt sur la cohérence dans la tentative de mettre le discours au plus près de sa propre réalité : « On dit ce qu'on fait, on fait ce qu'on dit ». En ce sens, parler d'une culture de la cohérence est la conséquence logique de l'inscription dans la pratique de nos espoirs et de nos combats.

3. Une culture d'équipe

Les projets et les initiatives qui se retrouvent dans le REPAS ont ce trait commun qu'ils inscrivent leur destinée dans le choix revendiqué d'une démarche collective. A l'origine de tout, qu'on l'appelle « collectif », « groupe », ou d'un tout autre terme – ou même qu'on ne le nomme pas -, il y a l'équipe, comme le « Collectif de Recherche d'Innovation Sociale et d'Expérimentation » qui est à l'origine d'Ambiance Bois, ou le « Groupe Bois » à partir duquel a été créé Eurosylva. Ardelaine témoigne : « *Beaucoup de gens croient que c'est l'entreprise Ardelaine qui est au centre de tout ce qu'on fait, parce qu'on est reconnu par elle, parce qu'elle a un nom. Mais ce n'est pas vrai. Pour nous, ce qui est au centre, c'est le collectif* ».

Ce qui permet la création de projets comme les nôtres, c'est, bien plus que le regroupement de capitaux, l'association d'hommes et de femmes. Ardelaine a ainsi démarré avec un capital de... 3.200 F ! (*Oui, vous avez bien lu : trois mille deux cent francs – soit 487,84 €...*). De même, ce qui permet la durabilité et la survie des entreprises, c'est la capacité d'une équipe à dépasser les crises. Notre parti pris, c'est clair, est d'associer des gens, pas des capitaux.

Dès lors, nos histoires ne peuvent pas se traduire dans l'épopée archétypale du self-made-man ou du Géo-Trouve-tout individuel. Elles se conjuguent toujours au pluriel, hommes et femmes mélangés (même pour faire du bûcheronnage), novices et expérimentés réunis.

Ainsi se traduit le désir fondateur de faire ensemble. Des amis qui se rencontrent et qui ont envie de mener une aventure collective ; des militants qui décident de ne pas rester dans le discours et de s'enfoncer dans le concret ; des bâtisseurs qui savent que les chantiers les plus exaltants sont toujours des œuvres communes, et voilà une équipe qui se constitue, qui imagine, qui sait rêver, et qui, même quand elle redescend sur terre, garde un œil dans les étoiles.

Et puis, secondairement, il y a aussi cette idée bien commune qui veut que l'union fasse la force. Elle est vraie. Mais il faudrait la compléter par d'autres équations moins connues comme par exemple : l'union donne des ailes ; l'union rend plus riche ; l'union donne plus qu'elle ne réclame ; l'union rend plus libre.

4. Une culture de la liberté

Nous vivons dans une société trop individualiste pour que nos « collectifs » n'inquiètent pas ceux qui associent sans nuance collectif et servitude, parce qu'ils croient que liberté rime avec solitude. Pour notre part, nous soutenons au contraire – et le démontrons dans nos entreprises – qu'il y a davantage de liberté à plusieurs et davantage de servitude en solitaire.

Mais récuser l'individualisme ne signifie pas nier l'individu, ni appeler de façon simpliste le retour aux communautés d'autrefois comme si elles représentaient l'idéal d'une organisation sociale stable et réconfortante. Nous sommes, autant que les libéraux, les héritiers de l'individualisme du XVIII^{ème} siècle dont la révolution de 1789 scelle l'avènement. Nous aussi, nous avons reçu en héritage la trinité révolutionnaire « liberté, égalité, fraternité » et nous sommes conscients de ce qu'elle a fait gagner à chacun d'entre nous.

Mais nous savons aussi que l'individu seul n'est rien d'autre qu'une particule si, à force de repliement égoïste ou d'indépendance forcenée, il s'extrait de toute relation sociale et récuse tout lien qui le met en interdépendance avec les autres. Nous avons besoin d'être reliés aux autres et nous savons bien que nous ne pourrions pas être libres sans eux. Notre culture est donc une culture de la pratique et de l'intelligence collectives où le lien aux autres s'est construit par le libre choix de chacun. Comme dans toute aventure coopérative, la liberté de chaque individu est à la source de tout : liberté d'adhésion et engagement toujours temporaire, qui appelle à être renouvelé, fondent la coopération. Sans liberté, on ne peut plus parler de coopération ; on est dans la sujétion, dans le rapport profondément inégalitaire du patron et de l'ouvrier, du décideur et de l'exécutant, de l'employeur et de l'employé, du sujet et de l'objet. Etre coopérateur c'est être acteur. On ne peut être acteur sans liberté.

Libres et reliés, autonomes et solidaires. Libres parce que reliés, autonomes parce que solidaires⁵.

5. Une culture du pouvoir sur soi-même

Notre ambition, c'est clair, n'est pas d'établir les modalités inédites d'un nouveau contrat social. Nous essayons cependant de regarder un peu plus loin que le bout de notre nez et d'insérer nos gestes dans une vision plus large du monde. Nous sommes à la fois ambitieux et modestes. Ne voulons-nous pas changer le monde ? Certes. Mais tout en le voulant, tout en inscrivant nos actions dans cette perspective, tout en militant pour un monde plus fraternel, plus juste, plus riche en relations et en coopération entre les hommes plutôt qu'en richesses et en pouvoir d'achat, nous ne croyons pas que ce que nous faisons pourra le changer. Nous ne savons même

⁵ D'où le titre de la collection de livres édités par UTOVIE, « Libres et solidaires », qui présentera divers témoignages des entreprises du REPAS. Déjà paru : *Ambiance Bois, le travail en partage* (1998). A paraître en 2002, les histoires d'Ardelaine et d'Oxalis.

pas si « changer le monde » est vraiment possible. Mais peu importe ! Notre choix est de faire comme si cela était possible et de commencer par ce qui, indubitablement, l'est : changer déjà nos vies en les organisant dans le sens dans lequel nous aimerions voir évoluer l'organisation de nos sociétés. Comme dit le proverbe chinois : « *Vous ne pouvez peut-être pas empêcher les oiseaux de voler dans le ciel, mais rien ne vous oblige à les laisser faire un nid dans vos cheveux* ».

L'un d'entre nous raconte, rendant compte de sa propre expérience : « *Nous souhaitons prendre le pouvoir sur nos vies, réaliser et nous réaliser. Nous discutons sur des choses concrètes sans avoir étudié les utopistes, nous étions projetés dans des actions qui paraissent folie aux yeux de notre environnement, et cela nous plaisait. Nous pensions qu'en les prenant autrement, des choses impossibles pouvaient devenir réalisables* ».

Cette expérience, peu ou prou, chacune des structures du REPAS l'a vécue.

6. Une culture du parcours

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

Notre culture est donc une culture du parcours, c'est à dire une culture qui accorde à la manière d'avancer autant d'attention et d'intérêt que d'autres mettent à sculpter l'image idéale d'une société parfaite, qui sera toujours pour demain. Notre culture s'écrit et se lit dans la progression de nos pas, dans la recherche patiente de pratiques conformes à nos rêves et à nos valeurs, dans la production jamais écrite à l'avance de nos histoires. Ce qui importe n'est pas la fin inaccessible, mais le chemin qui nous en rapproche. Le principal n'est pas d'arriver au but mais d'y aller.

La présence de chacun et chacune dans nos aventures collectives est envisagée, non d'un point de vue utilitaire et subordonné, mais comme un des éléments forts de leur légitimation. Cette manière de voir considère le projet comme valant le coup d'être mené autant pour ceux qui le vivent que pour les objectifs qu'il sert. Ces derniers ne seront jamais des absolus auxquels seraient soumis les individus.

En ce sens aussi on peut parler d'une culture du parcours : une démarche dynamique et provisoire qui refuse d'être liée à une fin immanente.

7. Une culture de l'argent au service de l'homme

On considère généralement que l'objet essentiel d'une entreprise est de générer du profit : elle est le lieu de la production et de la création de richesses ; le lien social, la morale, l'intérêt général, l'emploi ne sont pas ses soucis, ou seulement s'ils conduisent vers plus de profit. Bref, quoiqu'on dise et espère, l'entreprise ne peut pas être « citoyenne » : une telle affirmation ne peut venir que de cyniques ou de naïfs.

Notre vision de l'entreprise est tout à l'opposé de celle-là. Face au modèle d'une entreprise dont l'objectif est l'argent et l'homme un outil, nous avons cherché à utiliser l'argent comme un outil au service de l'homme. Nos entreprises ne se justifient pas par la recherche de profit, mais par leur vocation de production (en cela elles ne sont pas différentes des autres) réalisée dans le cadre humain d'une œuvre collective. La façon de travailler est aussi importante que le produit qui est fabriqué. Le processus de prise en charge de la nécessaire production prime sur son résultat.

Un fin observateur de « l'alternative », l'économiste Serge Latouche, souligne que « *Les entreprises alternatives qui se sont lancées dans de véritables activités productives comme Ardelaïne ou Ambiance Bois ont réussi à tenir jusqu'à maintenant grâce à cette solidarité interne et externe et non en calquant de façon caricaturale la gestion rationnelle (...). L'élargissement et l'approfondissement du champ des complicités est le secret de la réussite et doit être le souci premier de ces entreprises. La qualité du produit, la productivité, la politique de l'embauche et des salaires, la distribution des bénéfices doivent être subordonnés à cet objectif primordial* »⁶. En d'autres termes, l'équipe prime sur l'entreprise et le projet collectif sur les opportunités du marché.

S'arrêter à de telles formules serait bien sûr insuffisant et pourrait laisser croire que nos entreprises ont trouvé la recette miracle qui permet d'allier travail et richesse, rentabilité et épanouissement des individus, bref, pour faire vite, qui permet de travailler peu et tranquillement tout en gagnant bien sa vie, idéal un peu simpliste de nos contemporains : travail cool mais intéressant, avec des responsabilités mais sans les soucis qu'elles occasionnent, et enfin bon salaire, le tout hermétiquement dissocié d'une vie privée autonome.

Or nos entreprises n'ont pas pour souci premier de créer pour les quelques « privilégiés » qui y travaillent un havre de tranquillité, hors du monde et de ses contraintes, une sorte d'îlot paradisiaque dans la jungle économique. Si le pari de l'économie remise au service de l'homme peut être gagné, c'est parce que les acteurs de ces entreprises ont accepté d'assumer les conséquences de leurs choix et que celles-ci ne vont pas forcément de soi pour quiconque souhaite le beurre (la priorité à l'homme...), l'argent du beurre (...mais de substantiels bénéfices économiques...) et le sourire de la crémière (...sans efforts !).

Ce qu'ils ont compris, c'est qu'il y a contradiction entre la priorité à l'homme et la priorité à l'économie, que les deux ne peuvent se cumuler, que d'une certaine manière, elles se neutralisent, et qu'il faut donc opter radicalement pour l'une ou pour l'autre. Or, choix implique priorité et abandon. Etre « alternatif » aujourd'hui, c'est déjà peut-être cela : se montrer capable de choix, c'est-à-dire de remises en question qui ne sont pas seulement théoriques mais aussi très concrètes pour les individus qui s'y soumettent ; et être « utopiste », c'est être convaincu que ces choix ont un sens, un effet, une portée qui dépassent très largement le cadre de nos petites actions concrètes.

8. Une culture de la modération

En se donnant de telles priorités et en ne se développant qu'en fonction des forces de l'équipe et non des opportunités du marché (on embauche rarement par annonce, on s'associe le plus souvent par rencontre), nos entreprises choisissent – ô hérésie ! – de limiter leur croissance. D'une part pour garder la maîtrise de ce qu'elles font, d'autre part pour n'avoir pas à « faire travailler » pour elles les bras anonymes du salariat. C'est ainsi qu'une entreprise peut refuser un marché mirifique (à la totale incompréhension du client qui voit – gentiment – repousser sa

⁶ Serge LATOUCHE dans *Critique de la raison économique*, Paris, 1999, p. 77.

demande) ou qu'une autre peut réduire volontairement sa zone d'action géographique pour éviter les déplacements lointains de ses membres.

« Malthusianisme ! », crieront certains, horrifiés. « Auto-limitation qui permet de rester maître à bord », répondrons-nous. Non, le client n'est pas roi, la croissance n'est pas automatiquement source de bonheur, le profit n'est pas que financier.

Cette approche induit en fait une remise en cause de hiérarchies acceptées comme des évidences ailleurs : suprématie du marché, bienfaisance ontologique de la croissance, vertu du développement... Alors que marché impérialiste, croissance et développement sont, si l'on y regarde bien, vecteurs d'inégalités et sources de bien des maux qui frappent aujourd'hui la planète – y compris dans nos sociétés riches et développées qui croyaient en être protégées.

Limiter ainsi son développement – ou plutôt le conduire en vertu de principes non exclusivement économiques – a pour conséquence de limiter tout autant la richesse créée par l'entreprise (du moins sa richesse financière puisque l'humain, le relationnel ne sont jamais comptabilisés comme tels dans les calculettes borgnes de nos économistes⁷).

C'est vrai. Le niveau des salaires n'est jamais très élevé dans nos entreprises. Mais cela découle de priorités choisies qui prennent finalement au pied de la lettre la proverbiale sentence selon laquelle l'argent ne fait pas le bonheur. Pour autant, les acteurs de nos entreprises collectives sont loin d'être pauvres ! Et pas seulement en jouant sur les mots et en proclamant que la vraie richesse n'est pas que dans le portefeuille.

D'abord, parce que la pauvreté est une notion très relative⁸. Ensuite, et surtout, parce notre coopération ne se cantonne pas au seul domaine du travail. Pour mener nos actions, nous dépassons la plupart du temps le cadre finalement très étroit de l'entreprise *stricto sensu*. Ce ne sont pas seulement des coopératives de producteurs mais aussi le plus souvent, sans en avoir le statut, des coopératives de consommateurs. C'est à dire qu'une partie parfois importante des revenus individuels sont mutualisés pour gérer de manière économique et solidaire tel ou tel aspect matériel.

Dans telle SCOP, les véhicules des salariés sont utilisés par tous en fonction du type de besoins (grands trajets, transport de matériels, circuits locaux...). Dans tel GAEC non familial, une grande partie des repas est prise ensemble. Dans telle entreprise, des logements ont été achetés en commun et l'on peut parler de coopérative d'habitat. Dans telle autre structure, les membres ont négocié avec leur banque la création expérimentale d'un compte commun alimenté et utilisé par tous les salariés. Ici ou là la mutualisation a été poussée encore plus loin puisque la totalité des revenus a été mise en commun et la plupart des biens matériels acquis collectivement. En partageant leurs faibles revenus (autour du SMIC en général), ces coopérateurs accèdent de fait à un niveau de vie qui n'est plus en relation directe avec leur salaire nominal. Dès lors, pour reprendre une formule de Latouche, « *On ne peut évoquer la pauvreté dans un domaine où la richesse est collective* »⁹.

Notre démarche s'inscrit également dans une critique de la consommation érigée en valeur de société et en étalon du bonheur : « Je consomme, donc je suis ! » En agrégeant nos forces et en limitant nos revenus ; en privilégiant des circuits de consommation courts (géographiquement)

⁷ Voir à ce sujet l'excellent *Qu'est-ce que la richesse ?* de Dominique MEDA, Aubier, 1999.

⁸ Voir sur cette question le chapitre très pertinent de Serge LATOUCHE intitulé « La pauvreté occidentale et l'infortune africaine » dans *L'autre Afrique. Entre don et marché*, Albin Michel, 1998.

⁹ Serge LATOUCHE, *L'autre Afrique*, p. 104.

ou proches (idéologiquement) ; en optant pour une certaine modération dans la consommation (modération qui n'est pas pour autant frugalité), nous nous posons en résistants à l'économicisation-marchandisation du monde.

C'est une façon de traduire en actes (sans forcément s'y référer) les intuitions de quelques auteurs qui, au beau temps de la croissance « heureuse » et insouciance mettaient déjà en garde nos sociétés sur l'évolution qu'elles suivaient (pensons à Ivan Illich, René Dumont, Jacques Ellul ou François Partant) ; notre culture de la modération fait le choix du raisonnable contre le rationnel.

9. Une culture de l'usage

Un constat d'évidence – qu'on ne fait pourtant jamais : « *Lorsque j'étais enfant, raconte un coopérateur d'une cinquantaine d'années, on se regroupait pour regarder la télévision et le jeudi nous étions une quinzaine devant l'écran. Les appareils étaient coûteux mais leur usage était beaucoup plus important* ». L'anecdote prêterait à sourire à l'heure du téléviseur dans (presque) chaque pièce de la maison... habitée par trois personnes ! Pourtant en raisonnant en termes d'usage, la démonstration est éclatante ! Or, c'est ce raisonnement qui caractérise la plupart de nos conduites d'entreprise. En privilégiant l'usage plutôt que la propriété, c'est-à-dire en définissant ce qui « m'appartient », non par ce qui « est à moi », mais par ce que « j'utilise », on chamboule subitement bien des comportements et des points de vue.

Cela, certes, ne fait pas l'affaire des tenants aveugles de la croissance pour qui toute chose vendue (même inutile, même nuisible, même dangereuse) est bonne pour la société puisqu'elle crée de la richesse. En privilégiant l'usage, ce n'est donc pas seulement notre petite organisation quotidienne qui est concernée, mais le « système » lui-même que nous interpellons. La subversion a mille visages.

10. Des entreprises dans la société

Une journaliste nous décrivait un jour comme « bâtisseurs de la marge ». Pourquoi pas, pourvu qu'on ne voie pas dans cette étiquette la revendication d'une marginalité, qui ne nous ressemble guère.

Les entreprises du REPAS font partie du marché concurrentiel ; elles ne doivent leur pérennité qu'au fait qu'elles fonctionnent *aussi* selon quelques uns des principes de la « bonne gestion ». Mais, et c'est là qu'elles commencent à faire entendre leur petite musique spécifique, le profit et la rentabilité sont très loin d'être leur but premier et elles rejettent le postulat selon lequel l'économie prime tout. En ce sens, elles sont peut-être hors du « système » (admettons la formule diabolisante), mais sûrement pas hors de la société. Au contraire, elles y sont bien davantage que les entreprises qui limitent leur légitimité à produire, vendre et croître.

Ne sont-elles pas, par leur implantation fréquente en milieu rural « désertifié » ou en zones urbaines « défavorisées », facteurs d'animation et de développement local ? Par leur choix de valoriser les ressources du terroir (le bois, la laine, la terre...), elles contribuent activement à maintenir une vie et une richesse dans des territoires que le développement économique des cinquante dernières années a marginalisés. En favorisant la pluri-activité, le temps partiel choisi et en privilégiant des dynamiques humaines collectives, elles sont capables de prendre en charge le devenir de pans entiers de la vie sociale. C'est l'école rurale qui voit ses effectifs grossir ; c'est la vie associative qui se diversifie et se développe ; c'est l'accueil de nouveaux habitants qui est facilité.

En créant autour d'elles des enveloppes sociales aux rayons multiples (actionnaires, amis, clients, fournisseurs, associés, stagiaires, etc.) elles tissent des réseaux de sociabilité informels qui ne font appel ni aux travailleurs sociaux ni aux agents de développement – rôles qu'elles tiennent sans en avoir les titres (ni les salaires, du reste !).

Occupant des espaces désertifiés, championnes en développement local, animatrices de réseaux, créatrices de lien social, elles sont avant la lettre des « activités productrices de biens et de services à haute utilité sociale »... Par exemple, Ambiance Bois génère une quinzaine d'emplois à temps plein en transformant deux mille mètres cubes de bois par an, soit ce que produisent chaque année deux cents hectares de forêt. Une grosse scierie voisine qui scie cent mille mètres cubes de bois, soit ce que produisent chaque année dix mille hectares (*cinquante* fois plus qu'Ambiance Bois) ne génère qu'une trentaine d'emplois (seulement *deux* fois plus...). Le GAEC Champs Libres fait vivre de l'agriculture *sept* personnes sur *cinquante* hectares alors que la « norme » d'une « bonne exploitation » serait presque *un* homme pour *cent* hectares...

Bref, voilà des initiatives économiques qui ont réussi ce que divers auteurs ont appelé le réenchâssement de l'économique dans le social : de l'économie pas pour elle-même – spirale folle – mais de l'économie pour les hommes et la société.

11. Héritages

Parler de « nouveau » rapport au travail ou de « travailler autrement » n'est pas se croire inventeurs spontanés et sans racines d'une critique de l'économie triomphante, ni pionniers sans précédents d'utopies concrètes.

Sans toujours le savoir (et même, avouons-le, le plus souvent en l'ignorant au départ) nos entreprises sont héritières de ces utopistes du dix-neuvième siècle qui s'essayèrent à produire autrement que selon l'évangile d'Adam Smith, sans toutefois souscrire à la vulgate officielle de la critique socialiste « scientifique » ; cette dernière ignora toujours avec superbe, sinon avec mépris, le foisonnement coopératif qui voulait changer la vie ici et maintenant sans attendre d'éternels lendemains chantants.

En ce sens, nos entreprises s'inscrivent dans l'héritage des espoirs et des luttes d'un Michel-Marie Derrion, pionnier lyonnais du « Commerce véridique et social » en 1850, d'un Jean-Baptiste André Godin, inventeur génial de poêles, mais bien plus génial encore du familistère de Guise et de « L'Union du travail et du capital » en 1880, et de toutes ces coopératives, associations, communautés de travail qui s'inspirèrent, de près ou de loin, des textes de Fourier (1772-1837), Cabet (1788-1856), Owen (1771-1858) ou Buchez (1796-1865).

Ce détour par l'histoire n'est pas pédanterie gratuite ; il nous aide en fait à définir aussi notre identité actuelle. Dans la description du mouvement coopératif effervescent de la première moitié du dix-neuvième siècle à laquelle se livre François Espagne, nous retrouvons pratiquement notre portrait : « *Le projet coopératif, écrit-il, met radicalement en cause, dans la doctrine et dans les faits, les principes et fondements de la société bourgeoise : l'organisation du travail, thème qui habille souvent la réflexion et les projets coopératifs, c'est le contraire de la liberté du travail, thème qui depuis Turgot puis la révolution française permet de justifier par l'efficacité économique la totale domination des maîtres sur les ouvriers, ou des fabricants donneurs d'ordre sur les artisans et tâcherons ; et l'association, c'est à la fois la négation du*

principe d'autorité qui structure une société restant de type féodal-catholique, et le démenti de l'alibi que la charité chrétienne et le paternalisme donnent à l'autorité absolue des [maîtres]. »¹⁰

Et encore : « *Pendant cette période [1830-1880] la coopérative est souvent multifonctionnelle. Elle assume plusieurs fonctions non ou mal traitées par la société dominante : elle est unité de production, mais dans une combinaison nouvelle des facteurs de production : le capital – au sens des biens de production – est l'objet d'une forme non privative de la propriété ; le travail est considéré à la fois comme facteur de production et initiateur de la combinaison des facteurs, et à ce titre investi du pouvoir enlevé à la propriété. Mais elle est aussi quelquefois organisatrice de la distribution et de la consommation y compris quand elle se confond ou fait route avec la coopération de consommation, - comme elle est organisatrice de la formation (héritage compagnonique) et de la solidarité et de la protection sociale (caisse de secours et de retraites dans la foulée des associations mutuelles). Elle est enfin un projet prophétique de et pour la classe ouvrière, et quelquefois un projet de société « totale » (communautés icariennes, phalanstériennes, etc.) »¹¹.*

Ainsi, sans rupture entre la théorie et la pratique, car bien souvent les théoriciens de la coopération en furent d'ardents praticiens, sans solution de continuité entre la micro-réalisation et le projet global de société, et avec la fervente aspiration à dépasser le salariat (« *reste de servitude perpétué dans la société moderne* », disait Godin), ces expériences pionnières trop ignorées des livres d'histoire et de la mémoire même du monde du travail, nous rappellent, complices et encourageantes, que des ancêtres lointains balisèrent déjà les champs d'aventure et d'utopie que nous labourons aujourd'hui¹². Il ne s'agit cependant pas d'une utopie entendue « *comme le lieu de nulle part, le rêve irréel* », mais, selon la définition de François Espagne, comme « *l'ensemble des croyances et opinions des minorités qui ne trouvent pas dans l'idéologie dominante une réponse à leurs attentes ; elle a pour fondement la remise en question de l'ordre existant et pour fonction de démontrer par le raisonnement d'abord, l'expérimentation ensuite, la possibilité d'y substituer un ordre nouveau* »¹³.

IV – Cinq lettres pour un réseau

Des valeurs qui réunissent nos entreprises, l'essentiel peut se lire dans les termes qui constituent le sigle de notre réseau.

1. Le R de REPAS signifie « Réseau »

Le mot *réseau* est à la mode. Un réseau est une organisation qui existe réellement sans être pour autant structurée sous une forme fixe et définitive. L'idée de réseau suggère la mouvance, la flexibilité, la souplesse. Un réseau grossit ou se rétrécit, il enfle et se dégonfle, se structure temporairement pour mener une action qui regroupe tout ou partie de ses membres, se réorganise différemment – et pas forcément avec les mêmes – pour en conduire une autre. Le réseau respire au rythme des membres qui s'y investissent, pouvant facilement en accueillir de nouveaux, en perdre de vue quelques-uns qui, pendant un an ou deux, sont accaparés sur d'autres fronts, ou qui, à un moment donné, préfèrent se mettre en retrait pour investir leur énergie sur un nouveau projet, sans perdre pour autant le contact.

¹⁰ François ESPAGNE, *Histoire, Problèmes et projets de la coopération ouvrière de production en France*, CG-SCOP/SCOP-EDIT, mai 1996, p. 9.

¹¹ *Ibid*, p. 8.

¹² Cette filiation est également soulignée par Jean-François DRAPERI : « La coopération de production en France, une histoire turbulente », *Economie et Humanisme*, n°341, juin 1997.

¹³ François ESPAGNE, *Coopération et participation : une antinomie historique ?*, texte dactylographié, 1997, p. 8.

Ce qui définit le réseau d'un point de vue organisationnel, c'est cette fluidité, cette capacité d'adaptation : les ressources et les idées de chacun permettent de trouver une solution aux problèmes les plus variés.

Par exemple, lorsque nous nous sommes interrogés pour savoir comment témoigner de nos expériences, l'une des entreprises s'est jetée à l'eau : elle a pris la plume pour raconter son histoire. Un livre en est sorti. Le réseau a soutenu la diffusion de l'ouvrage. D'autres équipes du réseau se sont positionnées face à cette action ; un « groupe édition » a réfléchi à une politique en la matière et fait quelques propositions ; à la suite de ce travail, une autre entreprise a pris à son tour la plume ; une autre a saisi l'opportunité d'une formation universitaire pour en faire autant, etc.

Le réseau est le produit de ce qu'en font les équipes qui le composent : il ne constitue pas un cadre rigide donné une fois pour toutes. Sans « règlement intérieur », sans « salariés », sans « animateurs », il a su cependant, lorsque le besoin s'en est exprimé, se donner un bureau composé de trois membres, renouvelé chaque année selon les règles de la parité et du partage de ces responsabilités entre toutes les entreprises. Mais son fonctionnement est décidé collectivement : où se réunit-on la prochaine fois ? sur quel thème ? Qui prend en charge l'organisation ?

L'animation du réseau est le fait de chacun. Ici, on n'est pas membre passif, mais acteur. Le réseau n'est pas institué par le haut ; il se construit par le bas.

2. Le E de REPAS veut dire « Echanges »

Le E de REPAS témoigne d'une pratique fondatrice du réseau, celle de l'échange. Et ce n'est pas un hasard si le E a ce sens et non pas celui d'« Entreprises » ou d'« Economie », termes qui précèdent si souvent, presque inévitablement, les A et S d'Alternative et Solidaire... L'ALDEA en son temps (Agence de Liaison pour le Développement de l'*Economie* Alternative), le REAS plus récemment (Réseau de l'*Economie* Alternative et Solidaire) ou le tout jeune Secrétariat d'Etat à l'*Economie* solidaire en témoignent.

Pourquoi l'absence de ce mot que tant d'autres ont besoin d'afficher dans leurs initiales ? Parce que mettre en avant l'économie, c'est gommer bien des aspects de nos expériences qui, même économiques, dépassent largement ce cadre étroit, devenu hégémonique dans nos sociétés. En expérimentant d'autres façons de faire de l'économie, nous découvrons qu'il est bien souvent nécessaire d'en sortir pour en garder la maîtrise et non se transformer en ses humbles serviteurs. Produire, créer des richesses, travailler, consommer, échanger sont tout autant des actes économiques que sociaux, culturels, symboliques. Pourquoi alors laisser à la seule instance économique le privilège de régenter le reste de la vie au point de s'imposer dans notre nom ? Donc, réseau d'*Echanges*.

« Comment faites-vous, dans votre entreprise, pour prendre les décisions ? Quelle est votre pratique en matière de formation ? Quelle place accordez-vous à l'argent ? Quelles sont les modalités de rémunération ? N'êtes-vous pas vous aussi confrontés parfois à des incohérences ? A la dérive de projets qui s'éloignent de leur but originel ? A la difficulté du travail en équipe ? »... et mille autres questions ont peu à peu, année après année, constitué le menu copieux de réunions chaque fois riches en enseignements pour chacun. Car derrière l'échange, il y a aussi la confrontation, le questionnement parfois incisif de « pairs » qui peuvent bousculer ou ébranler, la remise en cause, le titillement bénéfique d'entreprises différentes qui se situent toutes

sur le même pied d'égalité. On ne donne pas de leçons, on n'en reçoit pas : on s'exerce ensemble aux devoirs collectifs.

3. Le P de REPAS signifie « Pratiques »

Façon d'insister sur ce que nous sommes d'abord : des praticiens, des hommes et des femmes de terrain, de « doux rêveurs » qui sont aussi et surtout de « doux réalisateurs », des individus et des groupes qui ont cherché à recoudre dans leur vie le dire et le faire.

De la théorie, nous n'avons cessé d'aller à la pratique et inversement, les deux itinéraires se combinant, s'épaulant, s'enrichissant mutuellement. Lorsque nous constatons que quelque chose ne tourne pas rond, nous ne pouvons nous satisfaire d'un jugement, d'une parole, d'une sentence. Il nous faut tenter d'y porter remède concrètement, de confronter nos désirs à la réalité, de la remodeler s'il le faut et si cela est possible. Ce faisant, nous affichons notre méfiance d'une parole qui reste parole, d'un conseil qui reste conseil, de cette pratique du *faire faire* que manient si bien trop de consultants, conseillers et développeurs. La parole doit devenir acte. Le conseil doit se transformer en coup de main. Nos réalisations n'ont de sens que parce qu'elles sont reliées à un projet énoncé par ceux-là mêmes qui ensuite les construisent. On élabore et on accomplit. On réfléchit et on concrétise. On formule et on matérialise. On dit et on fait.

REPAS n'est pas un club de réflexion en chambre, un cercle de bons esprits qui pérorent sur la façon dont ils imaginent la société de demain, un salon où l'on cause. C'est d'abord un lieu où convergent des pratiques vécues au quotidien depuis de nombreuses années, un étonnant vivier d'initiatives, de réalisations et de constructions dont la seule existence est déjà une sacrée démonstration. La parole et l'échange s'appuient chez nous sur ce socle indispensable que nous avons bâti comme la preuve de ce que nous pouvons dire.

4. A, S : Alternatives et Solidaires

N'entrons pas dans un débat en partie stérile auquel nous n'avons jamais pris part. Qu'est-ce qui différencie l'économie alternative de l'économie solidaire ? Et pourquoi pas des pratiques « sociales », comme l'économie du même nom ? Et pourquoi pas des pratiques « coopératives », ou « autogestionnaires », ou « communautaires », ou « fraternelles » ?

« Alternatives », tout simplement parce qu'elles chantent un petit air qui ne sonne pas juste dans le grand orchestre de la mondialisation-marchandisation-économisation du monde...

« Solidaires », tout simplement parce qu'elles privilégient l'association des individus, la mutualisation des projets et des biens et la coopération entre les hommes, plutôt que l'individualisme, la privatisation et la concurrence.

5. Au final, cela s'écrit REPAS

Parce qu'un réseau vit aussi d'amour et d'eau fraîche, entendons de convivialité et de plaisir, de fraternité et d'amitié, et que rien n'est plus représentatif de cela, dans notre culture hexagonale, qu'une grande table dressée chez des amis pour un bon et long repas...

Chapitre II

Le compagnonnage REPAS

En 1995, le réseau REPAS s'est réuni à St-Cyprien sur Dourdou sur le site de la SARL Eurosylva, pour débattre du thème de « l'usure », qui préoccupait plusieurs de nos entreprises : dans un environnement économique parfois très porteur et poussant à la croissance, elles avaient dépassé leur période fondatrice et vécu comme dangereuses la segmentation et la spécialisation incontrôlées ou encore l'institutionnalisation de l'entreprise ; elles souhaitaient éviter ces pièges sans pour autant tomber dans la tentation du repli sur soi.

Cette difficulté se cristallisait notamment autour du problème du recrutement : c'est tout particulièrement lorsque nous sommes contraints d'embaucher des personnes ne partageant pas nos valeurs fondatrices, ou de nous associer avec elles, que la croissance de nos entreprises peut devenir source de dérive. Réticents à l'embauche sur le marché du travail, mais conscients que les chemins de la cooptation sont parfois trop intuitifs, trop affectifs, trop lents, trop difficiles, nous avons compris qu'il nous fallait trouver un entre-deux pour, peut-être, approcher ces rares partenaires potentiels qui ne cherchent ni « juste un boulot » ni à « faire du fric » ou « à faire carrière », mais à « mettre en œuvre l'ensemble de leurs talents pour réaliser un projet économique et social qui ait du sens pour eux, en coopérant avec d'autres ».

C'est ainsi que le terme de *compagnonnage* a été prononcé pour la première fois : « *Il faudrait pouvoir proposer une sorte de compagnonnage dans les entreprises du réseau* », a suggéré l'un des participants.

En discutant, nous nous sommes rendu compte qu'un dispositif de compagnonnage nous permettrait également de répondre à deux autres types de besoins. Le premier était un besoin interne, celui de transmettre le sens de nos actions, dont nos modes d'organisation sont le reflet : « *Les gens s'intéressent naturellement à nos activités de production, mais plus difficilement à nos modes de fonctionnement* ». Le second était un besoin externe, une demande forte de stages au sein de nos entreprises : « *Nous sommes régulièrement sollicités par des personnes souhaitant mieux connaître nos activités, nos pratiques, éventuellement se joindre à nos équipes. Sous quel statut leur proposer un parcours cohérent au sein de nos entreprises ?* ».

En octobre 1995, 23 membres du réseau travaillent pendant tout un week-end sur ces questions, et peu à peu se dessine un projet à mi-chemin entre formation professionnelle et stage de découverte, destiné à permettre à nos entreprises, à la fois de diffuser leur culture, de contribuer à la réalisation de nouveaux projets, et d'accueillir de nouveaux partenaires. La culture du réseau, son approche de l'économie et du travail, ses valeurs qui relient développement personnel et pratiques solidaires, et sa pratique de la coopération et de l'association seront au cœur du parcours. Et c'est parce que celui-ci évoque l'apprentissage dans l'itinérance (référence au Tour de France des Compagnons) que l'on adoptera le beau terme de « compagnonnage ».

Mais c'est en marchant qu'on invente le chemin, et parfois aussi, qu'on découvre le véritable but vers lequel on se dirige ! Au fil des expériences successives, le compagnonnage REPAS a pris une signification et une portée différentes de celles qu'il avait au départ ; son contenu s'est modifié, à la fois pour des raisons de contraintes administratives et pour mieux répondre aux attentes des intéressés.

Le présent chapitre rendra compte de cette évolution, en présentant, d'abord, la conception originelle du projet, notamment dans son positionnement par rapport aux compagnonnages professionnels, puis son déroulement concret, puis le bilan qui peut en être fait à la fois pour les compagnons qui en ont fait l'expérience et pour les entreprises du REPAS.

I – Quel lien avec les compagnonnages professionnels ?

Le compagnonnage REPAS est-il un « remake » des compagnonnages ouvriers du XIX^{ème} siècle ? En est-ce une version « post moderne » ? Il partage avec eux un certain nombre de points communs, mais s'en distingue aussi sur d'autres plans.

1. La mobilité

Le premier point commun avec les compagnonnages ouvriers du XIX^{ème} siècle concerne l'apprentissage de la mobilité. Les rencontres et les expériences multiples permettent à chacun de construire sa propre identité dans l'indépendance ; le fameux « Tour de France » pour lequel les Compagnons ont souvent lutté « *est le fondement même de l'identité compagnonnique [...]. Il permet la lente transformation de l'adolescent en un homme de métier qui se construit progressivement en découvrant au fur et à mesure de son long périple formateur, de nouvelles habitudes de travail, de nouveaux visages, de nouveaux ateliers, de nouveaux employeurs, de nouveaux outils, de nouveaux chantiers...* »¹⁴. C'est aussi le refus d'avoir un seul maître tout puissant et une voie unique pour la liberté. Aujourd'hui, pour nous, il s'agit aussi du refus d'un modèle unique ; c'est à chacun de puiser dans la diversité ce qui lui est utile, ce qui lui convient, et de se forger un devenir à sa mesure.

La mobilité, qui permet une formidable ouverture au monde professionnel, exige en contrepartie des efforts et des sacrifices : J. s'est demandé s'il n'y avait pas un risque de se retrouver seule à la sortie ; S. a dû momentanément renoncer à faire avancer ses projets collectifs locaux ; M. a dû abrégé son parcours ; Mme X n'a pu participer car elle avait un enfant en bas âge.

2. Le poids de l'expérience, de l'exemplarité, du faire

Certes, l'expérience d'un compagnon du Devoir est bien différente de celle d'un « compagnon REPAS », mais elles ont en commun la force du savoir apporté par l'expérience (dans le sens d'une « connaissance mise à l'épreuve d'une situation vécue »). Dans le compagnonnage, il s'agit d'apprendre en faisant ; l'apprentissage théorique est toujours lié à une mise en pratique.

Combien notre société et les entreprises en particulier souffrent d'avoir des ingénieurs en électricité qui n'ont jamais ouvert une armoire électrique ! Les connaissances pratiques sont réservées aux bas niveaux ; dès qu'on est capable d'abstraction, on ne touche plus à rien.

Le compagnonnage a aussi la particularité de disposer de formateurs « opérationnels » : celui qui vous forme connaît et pratique le métier qu'il vous enseigne et, de plus, il a réussi dans ce métier ! Il ne faut pas se cacher que le secteur de la formation recrute beaucoup dans les échoués du monde professionnel et dans les « bons élèves » qui n'ont jamais connu le monde de la production... Les entreprises de REPAS ont radicalement pris le contre-pied de cette dérive.

3. La force du réseau, pluriel et solidaire

¹⁴ François ICHER, Les compagnons ou l'amour de la belle ouvrage, Gallimard Découvertes, p. 68.

Des origines jusqu'à nos jours, le compagnonnage s'est toujours appuyé sur la force d'un réseau de professionnels. En affirmant « *la liberté de voyager et de quitter son maître pour parfaire son apprentissage* », il s'est opposé aux corporatismes¹⁵.

Le réseau REPAS propose au compagnon de s'enrichir d'expériences multiples et diverses... Halte aux modèles stéréotypés ! Le réseau permet une réponse plurielle tant sur le plan des secteurs de compétences, que sur ceux des personnalités, des structures et organisations d'entreprise. G., par exemple, tout en ayant beaucoup appris à Ardelaine, était heureux d'en partir... et s'est retrouvé « à son aise » à Eurosylva où les affinités ont mieux fonctionné. Le réseau permet aussi les échanges entre les tuteurs afin d'accompagner le parcours du compagnon avec une certaine cohérence. La diversité et la complémentarité des entreprises offrent une situation exceptionnelle dont nous ne connaissons pas d'exemple dans le domaine de la formation.

4. La solidarité

Dans le compagnonnage d'antan, il y avait aussi cette obligation d'entraide et de solidarité, qui en a fait un laboratoire de l'économie sociale : « *En accordant quelques repas gratuits aux arrivants en ville, en autorisant des avances d'argent, (...) en veillant à la qualité de la formation dispensée, en visitant le Compagnon hospitalisé (...), les sociétés compagnonniques de l'époque apparaissent comme le véritable laboratoire de ce qui, plus tard, constituera l'économie sociale française axée autour de trois composantes : coopérative, mutualiste et associative* »¹⁶.

On retrouve aussi le terme de « compagnon » dans la tradition des coopératives ouvrières : « *Mes amis d'enfance parlent encore du compagnon pour désigner, au sens large, l'ouvrier qui maîtrise son métier, celui qui partage le pain et le sel d'une technologie sévèrement acquise pour son ouvrage...* »¹⁷.

Cet esprit fraternel, voire communautaire, nous est familier. Le fait même pour une entreprise de s'investir dans l'accueil et la formation d'une personne extérieure, sans intérêt direct, relève de l'économie solidaire. Mais le compagnon REPAS a été accueilli dans chaque entreprise au-delà du temps et des structures économiques : chaque entreprise a trouvé et payé un logement pour l'accueillir et a fait en sorte de répondre au mieux aux besoins de son séjour. Les personnes se sont également impliquées : prêt d'une voiture le week-end au Vialaret pour C., avances d'argent pour G., etc... Le réseau, de réseau de formation, peut même devenir réseau d'insertion professionnelle. Parmi d'autres, G. n'a-t-il pas été embauché sur des chantiers d'Eurosylva ou S. à la confection de matelas pour Ardelaine ? Et si S. ou C. créent leur entreprise, elles savent qu'elles peuvent compter sur le soutien du réseau.

La solidarité est aussi le fait des compagnons eux-mêmes : en 1999, les compagnons ont décidé de faire une péréquation pour égaliser le niveau de leurs ressources pendant le compagnonnage.

5. Spécificités du compagnonnage REPAS

Le compagnonnage REPAS s'éloigne cependant du compagnonnage classique par plusieurs aspects.

¹⁵ Ibid, p. 32.

¹⁶ Ibid, p. 54.

¹⁷ Henri DESROCHES, Sociétaires et compagnons, des associations ouvrières aux coopératives de production (1831-1900), éditions de la confédération des SCOP, 1981, p. 8.

Rites, cérémonies et règles comportementales en sont totalement absents. Cette culture-là nous est étrangère, de même que le recrutement exclusivement jeune et masculin : en quatre ans, ce sont seize femmes et dix-sept hommes qui ont participé à nos différentes sessions. Agés de 19 ans à 40 ans, la pluralité est aussi de leur côté !

Par ailleurs, notre compagnonnage est celui de « talents au service du projet » plutôt qu'un compagnonnage des compétences et des métiers.

L'objet du Compagnonnage a toujours été de former des hommes à un métier, métier manuel où la maîtrise du geste combine l'intelligence à une efficacité matérielle : tailleurs de pierre, charpentiers, chaudronniers, serruriers, ébénistes, charrons, vanniers, cuisiniers, cordonniers, maçons, maréchaux-ferrants, potiers, etc. dont la compétence est couronnée par la réalisation du chef d'œuvre. Le compagnonnage initié par le réseau REPAS n'a pas pour objectif de transmettre une technique.

Si l'on regarde les parcours personnels des membres du réseau, il est bien évident que leurs histoires d'entreprises sont très souvent éloignées du « métier » qu'ils ont appris... Marc est passé des études de droit privé à la gestion d'une raboterie, et Béatrice de l'orthophonie au secrétariat général d'une entreprise de transformation de la laine ; Yolande, qui était éducatrice, est devenue élèveuse, cuisinière, empaqueteuse, vendeuse de volailles.... La liste est croustillante ! Tous savent que pour réussir, il leur a fallu déployer l'ensemble de leurs talents, que ce soit dans la conduite de leur projet ou dans les relations avec leurs partenaires. C'est aussi à la recherche de leurs propres talents, de projets et éventuellement de partenaires que les compagnons sont allés au travers de leurs séjours.

Cette nouvelle approche passant de la notion de « métier » à celle de « talent » paraît essentielle pour préparer la société de demain. L'idée d'un métier « pour la vie » n'effleure plus personne. Les parcours professionnels sont de plus en plus chaotiques, divers, polymorphes, et le « turn over » dans les entreprises très élevé ; l'important est de pouvoir s'adapter, rebondir et se former selon les besoins nouveaux, tout au long de sa vie. Par contre, connaître ses talents, les cultiver et leur donner forme dans diverses compétences paraît essentiel.

Chercher et expérimenter des approches nouvelles pour la formation est de notre devoir dans ce monde où l'on parle tant de la « fin du travail » et où le nombre de laissés-pour-compte ne cesse d'augmenter chaque jour. Les Compagnons du Devoir eux-mêmes se posent la question, puisque Auguste Bonvous déclare que le Compagnonnage ayant produit assez de « chefs d'œuvre » dans le passé, « *le temps est venu de former des chefs d'œuvre de fraternité* »¹⁸. Il nous pose la question aussi de savoir quels seront les chefs d'œuvre de la société du XXIème siècle : et si les cathédrales du XXIème siècle n'étaient ni la société du plein emploi, ni les autoroutes de l'information, ni la société du non-travail, mais plutôt les cohérences personnelles, les aptitudes au vivre et faire ensemble ?

II – L'organisation du compagnonnage REPAS

Lors du premier compagnonnage, nous avons fait le choix d'un parcours de six mois : trois mois intensifs dans le réseau, trois mois en compagnonnage individuel « externe », en fonction du projet professionnel.

¹⁸ J.P. BAYARD, L'esprit du compagnonnage, histoire, traditions, éthique et valeurs morales, actualité, éd. DANGLES, p. 95.

Ce choix correspondait à notre attente initiale d'avoir affaire à des compagnons porteurs de projets qui, dans un premier temps, auraient la possibilité de se confronter à nos différentes cultures collectives, et dans un second temps, pourraient s'appuyer sur notre réseau pour construire les bases de leur future activité. Après avoir constaté que les compagnons venaient presque tous sans idée très précise sur leur avenir, nous avons choisi de ne proposer qu'un parcours de trois mois, suffisant pour confronter les compagnons à nos expériences et à nos témoignages et pour leur permettre de décider s'ils souhaitaient ou non s'engager plus loin dans des démarches pouvant justifier un partenariat avec nous.

A l'intérieur de ce parcours de trois mois, la forme actuelle de nos compagnonnages fait alterner trois types de temps, qui sont autant d'outils pour la « mise en mouvement » des compagnons : les immersions en entreprise, les temps de regroupement et les groupes-action.

1. Les immersions en entreprise

La durée des séjours

La durée de séjour est variable : quinze jours, trois semaines, un mois... mais compagnons et comité de pilotage sont unanimes pour dire qu'il faut un mois pour optimiser un séjour : la première semaine, c'est l'atterrissage ; la deuxième, on prend ses marques ; la troisième, on est dedans ; la quatrième, on frise la prise de responsabilité. Les séjours courts sont souvent superficiels et frustrants.

Une première destination non choisie

La destination du premier séjour est tirée au sort ; les suivantes sont choisies avec le souci d'une progression vers le choix qui se rapproche le plus de la compétence professionnelle recherchée, dans le réseau ou à l'extérieur de celui-ci.

Le tirage au sort initial, adopté après de longs débats, s'appuie sur l'idée que le compagnon doit partir à l'aventure ; il doit quitter un moment ses *a priori*, ses désirs immédiats pour s'ouvrir à des situations nouvelles. Dans cette phase, il lui est demandé de s'intéresser à une « culture d'entreprise » plutôt qu'à la découverte d'une activité ou à l'apprentissage d'un savoir-faire. C'est aussi une manière de lutter contre l'approche « stage de tourisme en entreprise » où il n'y a qu'à choisir dans un catalogue. Ce tirage au sort est tempéré par un deuxième tirage si le compagnon est tombé sur une destination proche de son domicile ou qu'il connaît déjà, ou par un échange, s'il semble y avoir incompatibilité. Les destinations suivantes sont choisies et négociées entre les compagnons et les représentants des entreprises, en fonction de la capacité d'accueil, des activités pratiquées et de la recherche professionnelle de chaque compagnon.

Un contenu concret très varié

Le contenu concret du séjour est très variable selon la structure d'accueil : maraîchage, usinage du bois, atelier textile, commerce, travaux forestiers, tourisme, transformation de volailles, animation, élevage... le compagnon a la possibilité de s'évaluer dans des métiers qu'il n'aurait par ailleurs jamais approchés et de « se découvrir » dans des activités totalement inconnues. Il lui est demandé de plonger dans « l'âge du faire », comme nous l'avons fait nous-mêmes, de « s'atteler à la tâche », quelle qu'elle soit, reconnaissant à chacune sa valeur dans la réalisation globale.

Travaillant dans les ateliers, les chantiers, les champs, les bureaux, il découvre les différents secteurs de l'entreprise, cherchant à en comprendre le fonctionnement. Il rencontre toutes les personnes de l'entreprise et se trouve ainsi confronté à leurs perceptions et questionnements divers.

Le tutorat

Pendant toute cette phase « d'immersion », l'accompagnement est assuré par une personne de l'entreprise, le tuteur, qui est l'interlocuteur privilégié du compagnon : il l'accueille, négocie le contenu du séjour avec lui en fonction de ses centres d'intérêt, se rend disponible pour répondre à ses demandes, réalise des entretiens régulièrement pour faire le point, dont un à l'accueil et un bilan en fin de séjour.

L'objectif des séjours

L'objectif des séjours en entreprises n'est pas d'acquérir des compétences, mais plutôt de s'enrichir d'une expérience. En amont de la connaissance ou de la compétence, les savoirs tirés de l'expérience sont comme la colonne vertébrale de la capacité à agir ; ce sont eux qui participent à la construction de la personne dans sa capacité à s'adapter, à trouver un positionnement pertinent et opérationnel, à imaginer, à collaborer, à organiser, à comprendre et interpréter les situations. Ces savoirs-là sont peu mis en valeur dans le système éducatif, et pourtant réellement opérationnels ; ils nous semblent plus que jamais utiles dans une société en mutation où l'individu doit constamment faire preuve d'initiative.

Les immersions successives permettent en principe au compagnon de passer progressivement du stade « d'observateur » à un stade d'interpellation et d'implication plus grand. Si, lors du premier compagnonnage, un « fil rouge » avait été donné (exploration de la genèse de l'entreprise lors du premier séjour, de l'organisation interne lors du deuxième, des flux financiers lors du troisième), cette optique a été abandonnée ensuite, car nous avons jugé qu'elle replaçait le compagnon dans une attitude trop scolaire. Nous avons finalement préféré qu'il parte de ses propres centres d'intérêts... au risque d'une certaine paresse ou de l'absence de questionnement.

Ce débat reste actuellement ouvert au sein du comité de pilotage : est-il suffisant de plonger les compagnons « dans le bain » ? Le tuteur et l'équipe d'accueil doivent-ils pousser les compagnons à la réflexion, à l'étude ? Certaines immersions restent frustrantes, même si la suite du parcours révèle souvent plus tard les apports qui avaient été engrangés et permet des approfondissements ultérieurs qui peuvent s'appuyer sur une réelle expérience vécue.

2. Les temps de regroupement

A trois reprises pendant chaque session, tous les compagnons sont réunis ; ils sont accompagnés tout au long de la semaine par deux membres du comité de pilotage, assistés d'autres qui interviennent ponctuellement.

Ces regroupements ont pour la plupart été tenus au centre d'accueil du centre de formation de l'Association le MAT au Viel Audon, en Ardèche. Cependant, lors de la dernière session, le dernier regroupement a eu lieu sur le site d'une autre entreprise. Cette initiative a paru très positive et sera retenue à l'avenir.

Le déroulement de ces regroupements s'articule entre des temps de parole (collectifs et individuels), des démarches pédagogiques, des restitutions écrites, des apports théoriques, des

activités physiques oxygénantes (chantiers, randonnées), et des temps de vie collective (soirées, repas...).

Les temps de parole

Lors du premier regroupement, les temps de parole collectifs sont centrés sur l'expression des attentes, des motivations de chacun. Ce sont des « tours de table » un peu impressionnants pour les compagnons qui, en général, n'ont jamais fait cela ; il y a peu de lieux où un « jeune » actuellement est formé à cet exercice... (à part dans les mouvements de jeunesse, d'éducation populaire, associatifs... ?) Ces moments sont des temps forts où chacun apprend à écouter et connaître l'autre, à formuler sa pensée dans un groupe, à s'exprimer en public.

Lors des regroupements suivants, ces temps de parole sont consacrés à la restitution du vécu en immersion ou en groupe-action (voir ci-dessous), alternant avec des temps de parole individuels réunissant un compagnon et deux membres du comité de pilotage, qui permettent des échanges plus approfondis destinés à faire le point pour chacun sur son évolution, sur son orientation.

Des débats ont également eu lieu sur des thèmes que les compagnons souhaitaient approfondir (le travail, l'alternative, etc.). Cet exercice n'a cependant pas été jugé très satisfaisant. Au cours du premier compagnonnage, nous avons fait intervenir des personnalités très compétentes : Jean-François Draperi du CNAM (maître de conférence en sociologie des entreprises), Henri Nouyrit, cofondateur de la NEF...mais le niveau de leurs interventions était plus proche des préoccupations des membres du comité de pilotage que des compagnons eux-mêmes, et nous n'avons pas reproduit ce type d'intervention dans les sessions suivantes.

D'une façon générale, les compagnons ont du mal à s'abstraire du vécu ou du quotidien pour se plonger dans le général ou l'abstrait, et les décalages d'expériences entre les compagnons et les membres de nos équipes rendent très difficiles de véritables débats « d'égal à égal » : c'est encore le témoignage qui fonctionne le mieux, témoignage des membres du comité de pilotage ou témoignage des compagnons. Devons-nous en rester là ? Devons-nous améliorer l'animation des débats, les adapter au nombre de participants, prévoir des apports théoriques initiaux plus « parlants » ou stimulants réalisés par des membres du réseau, nous situer en intervenants ? Devons-nous nous positionner en professeurs et pousser la réflexion ou devons-nous nous contenter de ce qui émerge du vécu ? Ces questions restent ouvertes.

Pendant les temps de restitution du vécu des groupes-action il a été proposé de recourir à d'autres moyens d'expression que la parole, par exemple des modes d'expression artistiques. Le théâtre a été privilégié, mais aussi la chanson. Ces moments ont ajouté une note d'humour et de vitalité très appréciable, et ont parfois permis de dépasser des blocages.

Quelques outils pédagogiques

Nous avons repris quelques outils utilisés couramment en formation, en particulier celui du « jeu de l'île » (voir encadré p. ???), et occasionnellement celui du « coût du travail » ; ils sont animés par un des membres du réseau qui a longtemps travaillé dans le domaine de la formation. Ces démarches ont la particularité d'aborder les questions d'économie et de solidarité.

Le « jeu de l'île », utilisé lors du premier regroupement, dont il constitue un temps fort, a la particularité d'agir sur de multiples niveaux. Il s'agit, pour les participants au jeu, échoués, à la suite d'un naufrage, en différents points d'une île déserte, d'arriver à vivre en construisant les

rapports humains et les échanges économiques qui rendront cette vie possible. Le jeu permet ainsi une approche simulée mais vécue des mécanismes économiques, qui ressortent avec une clarté aveuglante ; une prise de conscience de l'importance des choix individuels et collectifs dans les mécanismes collectifs dont on se sent souvent prisonnier ; et une mise en valeur des approches coopératives. Enfin, il est l'occasion pour chacun de prendre conscience de ses comportements dans un groupe, de la manière dont il peut faire avancer ou freiner des constructions concrètes, du décalage entre la parole et le passage à l'acte. Tous ces thèmes, rassemblés dans un jeu situé en démarrage de parcours, constituent l'essence même des problématiques sur lesquelles nous travaillerons tout au long du parcours. Le fait pour les compagnons de les avoir éprouvées, souvent de manière personnelle et très intense, à l'occasion de ce jeu, crée un terreau très propice à la mise à profit des différentes situations qu'il croisera pendant son compagnonnage ; il est souvent fait référence, au cours des discussions, au déclic initial que ce jeu a pu provoquer.

D'autres propositions ont été expérimentées une seule fois (« méthode des boîtes », qui consiste à faire réaliser aux participants des boîtes en bois, ce qui les amène à s'interroger sur la manière dont chacun a appréhendé et mené à terme cette réalisation), ou simplement proposées (« jeu de la transformation », « méthode du sosie », « jeu de la banane »), le temps ayant manqué pour expérimenter d'abord sur nous-mêmes ces outils. Nous envisageons aussi d'utiliser des films en amorce de débats (*Charbons ardents* de Jean-Michel Carré, des films de François Partant, etc.).

L'écrit

L'écrit est un moyen de recul sur le présent, l'action, le vécu qui semble indispensable. Il permet par ailleurs une mémorisation que n'offrent pas les autres modes de communication.

Lors du premier compagnonnage, les compagnons disposaient, pour consigner leurs observations, d'un cahier personnel appelé « cahier du compagnon » donné au démarrage, non consultable par les membres du comité de pilotage, sorte de mémoire au jour le jour des expériences vécues et des questionnements et interpellations successives éprouvées.

D'autres formes écrites ont été proposées sous forme de consignes transmises au compagnon pendant son immersion : il doit apporter sa « copie » au regroupement. Nous avons généralement été surpris du peu d'intérêt que les compagnons leur ont accordé. Dans la forme, comme dans le contenu on n'y trouve souvent aucune application et qu'un investissement minimal. Il semble que cet effet soit produit par une allergie à tout ce qui ressemble à un exercice scolaire... « Pas question de vous faire une « rédac » ! »

Même si ces documents sont rarement très exploitables, ils ont tout de même le mérite d'avoir été produits et il nous semble essentiel de maintenir l'exercice, ne serait-ce que pour favoriser la prise de distance avec le vécu.

La piste de la réalisation d'un petit « journal du compagnonnage » fait par les compagnons à chaque regroupement pourrait être testée lors d'une prochaine session.

La vie de groupe

L'exigence de concentration et d'implication que demandent les temps de parole nécessite un temps d'oxygénation, voire de défoulement ! Le site du Viel Audon, lieu d'accueil des regroupements, dont une des activités principales est un chantier de jeunes (voir la fiche de présentation **p. ???**) offre la possibilité de mener une action concrète qui mène à un résultat ; les

compagnons ont « apporté leur pierre » à la construction de murettes, aux plantations du jardin, à la réalisation des abords... C'est aussi, pour le comité de pilotage, un temps d'observation des comportements des compagnons : leur « présence », leur dynamisme, leur capacité à travailler en complémentarité... ou l'absence de ces qualités. C'est aussi un moyen idéal pour aller au-delà des mots, qui privilégient ceux qui sont à l'aise dans ce domaine et risquent de dévaloriser les autres.

La région, par la beauté de son environnement et par son climat privilégié, se prête également à la randonnée, qui offre des conditions idéales pour nouer des conversations spontanées en petits groupes et surmonter les crispations qui peuvent parfois apparaître dans les relations entre formateurs et formés.

Par ailleurs, lorsque la complicité entre les compagnons et les membres du comité de pilotage tarde un peu à s'installer, un temps d'escalade ou de spéléo, un repas dans un bon restaurant permettent souvent de franchir une étape.

La gestion des repas, l'organisation des soirées animées sur le mode festif ou « prise de tête », les chantiers collectifs autour de la plantation de poireaux ou de travaux de maçonnerie, les randonnées, constituent autant d'expériences enrichissantes pour les compagnons, qui pourront ensuite échanger sur leur « vécu ».

3. Les « groupes-action »

À l'issue des deux premiers compagnonnages, nous restions gênés par le constat suivant : la culture de la coopération est l'une des valeurs qui nous paraissent les plus importantes à transmettre ; or nous ne faisons vivre aux compagnons que des situations individuelles. Lors des immersions en entreprise, ils partaient individuellement à la découverte d'un système sur lequel ils n'avaient pas de prise ; lors des regroupements, ils se trouvaient, dans leur relation avec les membres du comité de pilotage, dans une situation à forte orientation pédagogique. Il manquait à notre parcours une situation de coopération entre pairs : rien ne vaut l'expérience du « faire ensemble », qui exige de s'organiser, de prendre des décisions, d'assumer son quotidien, de vivre avec les autres, de travailler en équipe, de porter son propre projet.

Nous avons alors imaginé de proposer à des équipes de quatre à cinq personnes des micro-projets d'une durée de dix jours à trois semaines, sur les sites des entreprises du réseau : les compagnons auraient une tâche concrète à réaliser ; les matériaux nécessaires leur seraient fournis par l'entreprise d'accueil, ainsi qu'un accompagnement technique au besoin ; ils disposeraient également d'un lieu d'hébergement autonome.

Les premiers « groupes-action » ont été organisés en 1999 ; des tâches variées ont été proposées aux compagnons : nettoyage d'un étang, réalisation d'un mur en pierre, aménagement de l'entrée du village, plantations de verdure dans la ZUP, aménagement d'une aire de camping, etc. Ces expériences ont constitué pour eux des temps forts du compagnonnage, avec un « vécu » particulièrement riche et marquant tant dans la coopération que dans le conflit ou le flottement. C'est alors que les vraies questions se sont posées à eux : « Suis-je le leader que je croyais être ? » « Suis-je un individualiste ou ai-je le souci et l'art de travailler en coopération ? » « Comment décider à plusieurs ? » « Comment mener ensemble un projet même si les affinités entre les individus sont faibles ? » « Comment se gèrent les rapports entre les tendances à penser et discuter et les tendances à faire et agir ? »

Confrontés à la réalisation d'un projet qui ne dépend que d'eux, les compagnons doivent prouver aux autres et à eux-mêmes qu'ils sont capables de mener une réalisation à son terme, en faisant face à des problèmes à la fois d'organisation du travail et de mise en œuvre de techniques plus ou moins maîtrisées.

Ces groupes-action ont eu un tel succès que certains ont demandé à pouvoir renouveler l'expérience sur un mois entier en se chargeant eux-mêmes de la conception du projet. Ceux qui ont vécu cette expérience ont pu pleinement évaluer leurs limites et leurs capacités, et l'expérience a été très riche pour tous.

4. Le positionnement de l'équipe de formation

Avant de demander aux compagnons de s'impliquer dans leur propre parcours, le compagnonnage tel que nous le concevons réclame l'implication des membres des structures du réseau qui s'y engagent.

De la même manière que nous ne séparons pas, dans nos activités, les fonctions de décision de celles d'exécution, que nous n'envisageons pas d'effectuer des tâches parcellaires si nous n'avons pas compris la globalité dans laquelle elles s'insèrent et pris les moyens d'agir dessus, il était évident pour chacun de nous que nos structures devaient s'impliquer aussi bien dans la conception que dans la mise en œuvre concrète de cette action de formation.

Cette implication s'est effectuée sur plusieurs niveaux : en particulier au sein du comité de pilotage, lors des regroupements, et par le tutorat.

Le comité de pilotage

Un comité de pilotage du compagnonnage a été constitué, rassemblant au minimum un membre de chaque structure impliquée. De 1995 à 1997, de nombreuses journées de travail ont été consacrées à l'élaboration de ce projet. Venant de la Creuse, de Paris et sa région, de l'Aveyron, du Gard, de la Savoie, les membres du comité de pilotage se sont retrouvés régulièrement dans le Cantal ou en Ardèche, aussi souvent qu'il était nécessaire pour imaginer et concevoir ce compagnonnage.

Actuellement, ce comité de pilotage se réunit :

- deux fois par an pour tirer le bilan des expériences passées, faire le suivi des compagnons, bâtir les grandes lignes des futurs compagnonnages, examiner les dossiers de candidature ;
- trois fois à l'occasion des regroupements de compagnons, pour faire le suivi de chacun d'eux et assurer le lien entre ce qui se passe pendant les sessions de regroupement et l'accueil qui a lieu en entreprise ;
- deux fois dans l'année lors des rencontres du réseau pour régler les questions urgentes du moment (ces rencontres sont aussi l'occasion de tenir au courant l'ensemble des structures du réseau, qu'elles participent ou non à l'action compagnonnage, des évolutions de celui-ci).

Les membres du comité de pilotage sont les personnes qui, dans chacune des structures, ont souhaité s'investir dans cette action, parce qu'elles en percevaient l'intérêt et étaient personnellement motivées pour partager leur expérience. Au sein de leurs structures respectives, elles occupent des fonctions très diverses, mais, pour la plupart, elles y sont impliquées depuis plusieurs années, parfois depuis l'origine, et y ont des responsabilités importantes. Certaines ont

même choisi de prendre du temps pour participer au comité de pilotage, alors même qu'elles n'étaient pas en situation d'accueillir des compagnons.

Le rôle du comité de pilotage dans les temps de regroupement

Il nous est très vite apparu qu'un suivi individuel des compagnons était indispensable à la réussite du parcours que nous proposons, et que cela nécessitait qu'au minimum deux personnes du réseau soient présentes d'un bout à l'autre de chacun des regroupements. Ce constat est lourd de conséquences car il implique de pouvoir mobiliser à 3 ou 4 reprises dans l'année une semaine complète de présence avec les compagnons au milieu d'agendas déjà surchargés.

Cette présence a, depuis le début, été complétée par l'appui des membres des entreprises géographiquement les plus proches afin d'assurer l'animation d'un moment, la réalisation d'entretiens individuels, ainsi que par la mobilisation, pendant une journée au moins à chaque regroupement, de l'ensemble des « tuteurs ».

Organiser les restitutions, les apports théoriques, les temps forts, les entretiens individuels et la vie de groupe... c'est un « métier » et il n'était pas évident pour tous les membres du comité de pilotage de se lancer dans ce « corps à corps » avec les compagnons sans appréhension.

Le tutorat dans l'accueil en entreprise

Chaque structure s'est préparée à accueillir et à accompagner, dans la durée, des compagnons n'ayant rien à voir avec des « stagiaires ordinaires », à la recherche d'un stage pratique en entreprise, comme nous en accueillons régulièrement. Le principe d'un référent dans l'entreprise, le « tuteur », interlocuteur privilégié du compagnon, ayant le souci de l'accueillir, d'assurer régulièrement des temps de bilan et de faire le lien avec les temps de regroupement a été adopté. Outre son rôle auprès du compagnon en entreprise, ce tuteur s'engage à participer à une journée de chaque regroupement. Suivant les cas, ces tuteurs ont été des membres du comité de pilotage ou non. Dans la pratique, leur engagement a d'ailleurs évolué, les tuteurs ressentant la nécessité de suivre au mieux les compagnons. La tendance générale au fur et à mesure des sessions a été de voir les tuteurs participer de plus en plus à chaque regroupement.

Au-delà des tuteurs, c'est l'ensemble des équipes qui ont été mobilisées : la présence d'un compagnon au sein d'une structure est lourde d'implications : nos fonctionnements nous amènent à réfléchir ensemble à la place que tient le compagnon chez nous, aux propositions qui peuvent lui être faites, aux exigences qui lui sont posées...

Des intervenants ponctuels

Outre cette mobilisation en interne du réseau, nous avons été amenés à faire appel à des personnes extérieures disposant de compétences et d'expérience en matière de formation et pouvant aider les compagnons dans leur cheminement personnel (méthode Rémi Heslouin, démarche d'autobiographie raisonnée selon Henri Desroche), ou encore à même d'apporter une information sur un sujet intéressant les compagnons (épargne solidaire, histoire de la coopération...).

Les limites du rôle des formateurs

Le parcours de compagnonnage est un parcours qui, presque toujours, bouscule. Ne se limitant pas à une formation professionnelle mais faisant ressortir la question du projet de vie, il peut

amener les compagnons à passer par des phases déstabilisantes, même si nous veillons à ne pas mettre dans des situations fragilisantes ceux dont nous estimons qu'ils ne sont pas assez solides. Or nous ne sommes pas des psy : nous n'avons ni la formation, ni la motivation pour exercer ce type de fonction.

Nous pouvons seulement apporter aux compagnons une écoute bienveillante, leur offrir nos témoignages et compter sur la multiplicité et la diversité des membres du réseau investis dans le compagnonnage, la richesse des regards croisés que nous pouvons porter sur les compagnons, et le souci que nous avons de la construction positive des personnes et des parcours, pour que le parcours de compagnonnage soit fructueux pour chacun.

5. L'après-compagnonnage

Si nous avons opté pour un parcours initial de compagnonnage relativement court, les choses s'arrêtent rarement le dernier jour du dernier regroupement.

Entre les compagnons qui, au bout des trois premiers mois, se posent encore de nombreuses questions et sentent bien qu'ils progresseront s'ils peuvent se confronter à une immersion de plus, ceux qui n'ont pas eu l'occasion d'aller dans une de nos structures qui aurait pourtant été très adaptée à la démarche qu'ils poursuivent, ceux qui ont envie d'approfondir les choses en effectuant un stage de six mois sur un des lieux, ceux qui sont tentés de rejoindre une de nos expériences mais voudraient se tester avant de s'engager, ceux qui passent à l'élaboration de leur projet et sont demandeurs de soutiens divers, de multiples formes de partenariat sont à mettre en place après la fin « officielle » d'une session de compagnonnage.

Très fréquemment, cela se traduit par une ou plusieurs nouvelles immersions dans nos structures, ou parfois dans des structures extérieures au REPAS qui font partie de notre réseau élargi et peuvent aider les compagnons à progresser sur des projets professionnels correspondant à des activités différentes des nôtres (une ferme auberge, un atelier d'artistes...). Ces nouvelles immersions n'ont alors plus rien à voir avec un stage de découverte : il s'agit de travailler sur des objectifs personnels très précis, définis par le compagnon, et de lui permettre d'avancer dans sa démarche.

Le compagnonnage étant alors officiellement terminé, chaque structure accueillante est confrontée au problème de la recherche d'un statut qui permettra cette prolongation : dans de rares cas, le compagnon peut bénéficier du statut de stagiaire de la formation professionnelle ; en général, l'entreprise doit lui offrir un emploi salarié, qui se trouve ainsi totalement à sa charge, alors même que la dimension de formation reste forte.

La formule du « parrainage » est aussi assez souvent mise en œuvre : une de nos structures s'intéresse de plus près à la construction du projet d'un des compagnons, lui donne des « tuyaux », prend le temps de réfléchir avec lui, parfois s'engage financièrement. Dans certains cas, le compagnon repart avec un programme d'objectifs à accomplir dans les mois à venir, à charge pour lui de faire un point régulier avec un des tuteurs au fur et à mesure de l'avancement de sa recherche.

Enfin, même lorsqu'il n'y a aucune suite formalisée à l'issue de la session de regroupement, de nombreux contacts restent établis. Nous cherchons à savoir ce que deviennent les anciens compagnons, qui d'ailleurs, nous donnent souvent spontanément de leurs nouvelles. Le meilleur témoin des liens qui ont été établis est le grand nombre de réponses que nous avons reçues à

l'occasion du questionnaire adressé à tous les compagnons des trois premières sessions, à savoir vingt réponses sur vingt-cinq questionnaires (voir quelques extraits de ces réponses p. ???).

Dans ces réponses, la demande d'un temps de rencontre permettant de revoir les anciens compagnons et membres des entreprises a souvent été formulée.

Dans ce but, un rassemblement a été organisé à la fin du compagnonnage 2001, animé par les compagnons de la dernière session. Il a été l'occasion de nombreux échanges, et de la réalisation d'une expo et d'un chantier chez une personne en difficulté proposée par l'Association « Solidarité Mille-Vaches » (la rencontre se situait sur le plateau de Mille-Vaches). Une trentaine de personnes y ont participé. A la fin de ce week-end, le groupe de compagnons a décidé d'organiser une autre rencontre à l'automne.

Celle-ci a eu lieu en Ardèche, sur le lieu du projet de l'un des compagnons ; elle a regroupé une vingtaine de compagnons, sans les tuteurs du réseau, et ils ont à nouveau échangé sur leurs projets, réalisé un chantier sur le site, et créé un groupe de travail pour finaliser une exposition sur le compagnonnage. Ce groupe de travail s'est réuni ultérieurement et l'expo doit être prête pour le début de l'année 2002.

Les compagnons ont exprimé le besoin de deux rencontres annuelles, une à la fin du printemps avec la nouvelle session finissante, l'autre à l'automne, entre compagnons, autour du projet de l'un d'entre eux. Ainsi se constitue « le réseau des compagnons » aux côtés du « réseau des entreprises ».

III – Bilans et perspectives

En définissant, en octobre 1995, ce projet de compagnonnage, nous nous étions donné trois objectifs : recruter de nouveaux partenaires adhérant à notre culture d'entreprise, diffuser notre culture coopérative, apporter une aide à la réalisation de nouveaux projets en accueillant des stagiaires.

Cela nous avait conduits à donner à notre projet une dimension « culturelle » forte : il s'agissait moins de transmettre des savoirs techniques ou professionnels que de permettre aux compagnons de découvrir la culture du réseau, son approche de l'économie et du travail, ses valeurs reliant développement personnel et pratiques solidaires, et son expérience de fonctionnement coopératif et associatif. Nous espérions accueillir des personnes souhaitant mûrir un projet et désireuses de côtoyer des aventures collectives avec l'intention de rejoindre l'une d'entre elles, ou d'en fonder une avec notre aide et nos conseils, si elles le souhaitaient.

1. Un décalage par rapport aux attentes du réseau

Au fil des expériences successives, nos objectifs se sont enrichis, les cheminements des compagnons venus faire un bout de route avec nous s'étant avérés très variés et, pour tout dire, assez différents de ce que nous avions prévu.

Sont venues vers nous des personnes sans projets réels, mais à la recherche de cohérences, d'un « vivre autrement » ; d'autres, avec des projets personnels plus ou moins vagues ou délirants, à la recherche de confrontations positives ou de partenaires ; d'autres encore, bardées de diplômes et de savoirs académiques, en butte au laminoir de la société du travail ; et puis aussi celles qui, blasées par ce même monde du travail, repartaient « à la recherche du temps perdu » ; ou encore

celles qui voulaient redonner un sens aux études et à la qualification professionnelle ; et puis.. et puis... Tous les cas de figure existent, avec peut-être en commun le souci de se mettre en démarche personnelle, de se frotter à de « vraies » réalités et à de véritables exigences choisies.

Si tous les compagnons que nous avons côtoyés sont venus vers notre réseau parce qu'ils étaient à la recherche « d'autres » manières d'appréhender l'économie et le travail, peu d'entre eux étaient très avancés dans la construction d'un projet, et leurs attentes initiales s'orientaient plus fréquemment vers un « compagnonnage de découverte » que vers un « compagnonnage de construction de projet ». Il semble que la contrainte administrative qui a limité l'agrément à l'accueil de personnes de 18 à 25 ans non diplômées y ait contribué : à cet âge, on est plus préoccupé par la construction de sa personnalité que par un engagement professionnel à haute responsabilité, et on manque de moyens pour s'y préparer.

Finalement, si les parcours que nous avons réalisés ont occasionnellement aidé un compagnon à se lancer dans l'élaboration de son propre projet, s'ils ont parfois permis à d'autres de rejoindre des équipes existantes, ils ont surtout fait profondément évoluer les jeunes qui les ont vécus, leur redonnant confiance en eux-mêmes et en la possibilité d'agir positivement dans la société, alors qu'ils étaient souvent arrivés en révolte contre la société et contre le système éducatif, sans percevoir de possibilité personnelle d'action.

2. La prise de conscience de la dimension « éducative » du compagnonnage

Compte tenu du public auquel nous avons eu finalement affaire, nous avons acquis la conviction que le compagnonnage que nous avons inventé pouvait remplir un rôle éducatif important.

Une période sabbatique pour décider « ce qu'on va faire de sa vie »

Tel compagnon, inscrit en fac de chimie, rêvait de faire de l'agriculture ; une jeune femme, secrétaire à la Sécurité sociale, voulait cultiver des plantes médicinales ; une autre, qui est manager de voyages touristiques, voulait « travailler de ses mains », etc. Visiblement, les compagnons ont des problèmes avec leur orientation ! Mais comment savoir si l'on peut être un bon manuel quand on a passé son temps dans les bureaux ? Comment savoir si on sera assez « costaud » pour gérer un bar rural ? Comment savoir si on peut vraiment se reconverter dans l'agriculture ? Le compagnonnage offre l'occasion d'explorer, dans un cadre protégé, des activités nouvelles, de tenter de se rapprocher de sa « vocation ».

Le compagnonnage REPAS propose en définitive une formule relativement peu pratiquée en France, au contraire de ce qui existe dans certains pays voisins sous la forme d'« année sabbatique » : un moment de rupture entre le lycée et la fac, ou bien après la fac avant de commencer une activité professionnelle, ou encore, plus simplement, quand on se pose des questions sur ce « qu'on va faire de sa vie ». Il offre la possibilité de prendre part à des réalisations concrètes, de se laisser interpellé par des expériences nouvelles et des manières de voir différentes, de réfléchir et de discuter, bref, de prendre du recul tout en étant engagé dans une pratique.

Orientation, insertion, aide au passage à la vie adulte

Le compagnonnage REPAS n'est ni une formation professionnelle, ni un stage en entreprise, ni un stage de développement personnel, mais il mélange tout cela à la fois de façon cohérente. Il a par exemple eu un rôle d'orientation professionnelle pour certains des compagnons qui, à l'issue de leur parcours, sont entrés dans des formations qualifiantes, alors même qu'ils étaient souvent

arrivés en rupture avec le système éducatif et peu disposés à reprendre un jour les chemins de la formation ; il a rempli une fonction d'insertion pour les plus démunis, pour lesquels l'expérience du compagnonnage a d'abord été celle d'un premier apprentissage de la vie, la confrontation à une première situation d'autonomie, et en définitive une aide au passage à la vie d'adulte. Pour résumer, chaque compagnon, quel qu'ait été son point de départ, a été amené à gravir de façon accélérée plusieurs étapes dans sa propre évolution.

La confrontation avec le principe de réalité

Nombreux sont les candidats à « l'alternative », au « travailler autrement » qui s'imaginent un monde sans contrainte où le désir du moment fait loi, qui se limite au court terme, etc. Ils sont surpris de trouver des « alternatifs » qui ne cessent de se « dépasser », de se « surpasser » dans la disponibilité, la créativité, la communication, la production, le service... Voilà qu'au mythe du « baba cool » à la campagne se substituent les « accros de l'agir » ; voilà que pour « faire mieux », il faut commencer par « faire plus »... Surprise pour les compagnons !

Fréquenter ces gens-là a eu un effet de « coup de fouet » pour la plupart d'entre eux, qui ont décidé de relever à leur tour les défis que nous leur proposons : dynamisme, punch, gaieté, courage, optimisme, énergie créent une émulation qui petit à petit vient à bout des attitudes de déprime, de défaitisme, de désespérance, ou encore de délire « planant » que nous avons pu observer.

La découverte du domaine de l'économie

Autre surprise pour les compagnons : les entreprises alternatives se situent, comme toutes les entreprises, dans le domaine de « l'économie ». Elles gèrent de l'argent, cherchent à maintenir ou à augmenter leur chiffre d'affaire, surveillent leurs charges, gèrent leur trésorerie, rendent des comptes aux impôts et se plient, comme tout le monde, aux directives des règlements et des lois... de quoi défriser les « doux rêveurs » et attaquer sérieusement l'« angélisme » de nos compagnons !

La plupart d'entre eux éprouvent une grande méfiance pour l'argent : pour eux, là où l'argent intervient, on trouve forcément de l'exploitation, du profit, du mensonge ; qu'ils soient diplômés ou non, la plupart d'entre eux ont une totale ignorance du B. A. BA économique. Le compagnonnage leur permet de faire de grandes découvertes : ils apprennent à analyser le prix d'un produit et découvrent qu'il est normal qu'une heure de garagiste soit facturée cent quarante francs, même si l'ouvrier est payé cinquante francs...

L'apprentissage de qualités humaines

Sur le plan humain, le compagnonnage REPAS met en œuvre des pratiques qui sont à l'opposé de ce que la majorité des compagnons ont vécu jusqu'alors au sein du système éducatif : la coopération plutôt que la compétition, la confrontation au réel et l'action directe dans la pratique plutôt que la théorisation en chambre, le sens de la responsabilité et de la prise de risque, le goût de l'aventure, l'engagement social plutôt que l'individualisme, la rencontre de personnes d'origines diverses et de toutes tranches d'âge rassemblées pour des projets communs menés dans des fonctionnements autogérés.

3. Des retombées positives pour les entreprises du réseau

Compte tenu de sa réorientation vers un compagnonnage de découverte à forte valeur éducative, ce projet a-t-il finalement répondu au moins à une partie des attentes du départ et apporté quelque chose aux entreprises qui y ont pris part ? Ou s'agit-il finalement d'une démarche généreuse mais... à fonds perdu ?

A travers le tutorat, les membres de nos équipes ont vécu une nouvelle expérience, ils ont développé un nouveau rôle dans le positionnement pédagogique pour la mise en valeur et la transmission de leur « culture d'entreprise ». Le compagnon est là pour découvrir le « cœur de l'entreprise », son histoire, ses fonctionnements ; à ses questions, il faut trouver réponse et de plus, il faut planifier, articuler, organiser son séjour pour qu'il ait du sens et du contenu. Par ailleurs, les tuteurs ont dû échanger leurs observations avec le comité de pilotage tout au long du processus, ce qui a permis à des personnalités de chaque entreprise d'émerger, de s'affirmer dans ce rôle et ainsi de créer une « nouvelle compétence » en interne.

La richesse de cette nouvelle expérience, permettant à plusieurs d'entre nous de jouer des rôles radicalement autres que ceux pour lesquels nous sommes appréciés et reconnus dans nos propres équipes n'est pas le moindre des acquis du compagnonnage.

Sans jouer sur les mots, le fait d'enrichir et de diversifier les rôles et la nature des responsabilités de chacun a permis, d'une façon imprévue, d'obtenir en partie cette « ouverture des équipes » que nous souhaitions atteindre à travers le compagnonnage.

Au total, que ce soit dans l'acquisition de nouvelles compétences, la rencontre de « pairs », l'activation de la culture d'entreprise, l'ouverture des équipes..., ce que nous attendions des compagnons, nous l'avons reçu de l'action elle-même !

Enfin, même si l'objectif de recrutement et d'aide à la création de projets n'a pas pu être atteint immédiatement, nous avons malgré tout bénéficié de quelques retombées sur ce plan-là aussi, car les compagnons conservent un accès privilégié à l'ensemble des entreprises du réseau et ne manquent pas de les contacter à l'occasion. C'est ainsi que, trois ans après, S. est venue travailler chez Ardelaine, et que quatre ans après, C., après avoir en vain essayé de monter un atelier de couture, est allée travailler avec la coopérative des Robinson. Au total, six anciens compagnons ont été recrutés par différentes entreprises du réseau, et cinq autres sont venus travailler à un moment donné de leur parcours dans telle ou telle d'entre elles.

4. Un nouveau compagnonnage pour « porteurs de projets »

Certaines entreprises du réseau, après avoir participé aux deux premières expériences de compagnonnage, ont cependant choisi de ne pas donner suite à leur investissement, préférant réserver leurs énergies et leur temps à des formes d'accueil plus proches des objectifs initiaux, à savoir le soutien à la démarche de personnes en instance de création de projets ou souhaitant s'investir dans une structure existante.

Un nouveau mode de compagnonnage, se définissant beaucoup plus comme un « compagnonnage de construction de projet » que comme l'actuel « compagnonnage de découverte » pourrait ainsi être développé par le réseau REPAS.

En attendant qu'il puisse recevoir une forme officielle, une première expérience informelle a été tentée à l'occasion d'une demande extérieure. Un groupe d'une dizaine de jeunes, tous âgés d'environ 22 ans, venant de terminer leurs études dans le cadre d'un BTS « Gestion et Protection de la Nature », nous a demandé à pouvoir bénéficier de notre formule de compagnonnage : ayant

en tête un projet commun mariant exploitation agricole, éducation à la nature, activités artistiques, accueil de public, l'idée d'un compagnonnage leur permettant de se confronter à des réalisations existantes mais aussi d'avoir entre eux une première expérience de travail en commun, de gestion de leur vie de groupe sur du long terme et en situation de réalisation de projets les avait séduits.

Or ils n'entraient pas dans la définition du public qui pouvait bénéficier de notre formule de compagnonnage. Forts de nos trois premières années d'expérience et de la qualité de relations qui s'était établie entre nos différentes structures, nous avons néanmoins pu proposer à quatre d'entre eux, qui pouvaient se rendre disponibles, un parcours de compagnonnage « à la carte ».

Réalisé de septembre 1999 à l'été 2000, ce parcours a utilisé une bonne partie de la panoplie des méthodes et outils affinés au fur et à mesure de nos expériences antérieures : alternance de « groupes-action » et d'immersions, individuellement ou à quelques-uns, dans nos structures, souvent sur des périodes longues (deux à six mois).

A l'issue de ce parcours, un projet mariant agriculture, accueil et une forte dimension culturelle est en train de voir le jour, non loin d'une des structures du réseau. Quatre personnes en sont porteuses. Le parcours de compagnonnage a été pour elles une façon accélérée de mûrir leur propre projet et de clarifier les objectifs personnels de chacune d'entre elles.

Cette expérience répond aux motivations des entreprises du réseau pour l'accompagnement de projets nouveaux et renforce notre conviction qu'à côté des sessions de compagnonnage de découverte, un compagnonnage spécifique pour l'accompagnement de projets doit pouvoir exister. Ce qui implique de trouver les cadres administratifs nécessaires pour un tel projet...

5. Vers un projet d' « entreprise apprenante »

Si certaines entreprises du REPAS ont préféré s'orienter vers un nouveau type de compagnonnage, plus directement tourné vers l'accompagnement de projets, d'autres ont au contraire trouvé dans les dimensions éducatives qu'avait prises le compagnonnage une énergie renouvelée et une forte motivation pour continuer à consacrer des forces à une telle action, autour des trois convictions résumées ci-dessous.

Une approche transversale

Nos « pratiques alternatives » ne sont pas uniquement faites de modes de fonctionnement interne autogérés ou d'approches différentes du rapport à l'argent ou au travail. Une de leurs caractéristiques communes est d'agir sur de multiples niveaux, d'être investies dans l'animation et le développement local autant que dans la production de biens, de développer des projets culturels à côté de leur activité économique, de passer sans cesse les frontières qui séparent les chercheurs et les conseillers des réalisateurs, la sphère économique de la sphère sociale ou de la sphère culturelle.

Nos structures sont des ensembles complexes qui ne peuvent être réduits à une dimension : aucune ne se cantonne à son domaine d'activité principal et nous savons et expérimentons quotidiennement que notre pertinence est d'autant plus grande par exemple quand nous faisons visiter notre musée que nous l'avons nous-mêmes conçu et que nous sommes les acteurs au quotidien de la réalité économique et sociale qu'il retrace. La dimension de la formation est ainsi l'un des multiples champs où nous souhaitons agir, une des multiples fonctions que nous

pouvons remplir. Nos structures peuvent d'autant mieux jouer le rôle d'« entreprises apprenantes » qu'elles ne se contentent pas d'être seulement des outils économiques.

Témoigner de notre culture alternative et la partager

Comme à l'origine du compagnonnage, nous continuons à penser qu'il est de notre devoir de transmettre, de faire connaître, de partager notre culture alternative qui, pour nous, a fait les preuves de son efficacité et de sa pertinence dans ce monde où un gouffre d'incertitude et d'angoisse s'ouvre dès que l'on prononce le mot « travail ».

Nous avons construit nos entreprises en rejetant un système économique que nous contestions, dans lequel la recherche du profit est le seul moteur ; nous avons créé nos exploitations agricoles en rejetant le système productiviste et l'épuisement de la planète qu'il génère ; nous avons réinvesti des lieux que notre société « en développement » avait laissés à l'abandon : dans nos différentes réalisations, tout en étant engagés dans la société, nous avons joué notre petite musique différente, espérant ainsi trouver des bribes de réponses aux problèmes générés par un système critiqué de toutes parts.

La voie que nous avons prise nous paraît répondre à des besoins, des manques, importants pour l'avenir de notre société ; nous sommes persuadés que l'action de chacun pour une économie citoyenne dans la production comme dans la consommation peut avoir un impact non négligeable pour l'avenir.

Bâtir une démarche éducative en entreprise

Nous nous sentons concernés par les manques éducatifs de notre système scolaire et nous pensons que là aussi nous avons un rôle à jouer et quelques réponses pertinentes à apporter en mettant en œuvre une culture de la coopération, de l'initiative et du sens des responsabilités. Nous souhaitons intégrer une démarche de formation dans nos entreprises, qui ne sont pas seulement des outils économiques, et nous voulons leur donner des dimensions sociales et culturelles : nous pensons qu'on « apprend », qu'on « progresse », qu'on se « forme » aussi en dehors de l'école. Nous estimons que nos témoignages concrets et vivants sont aussi des appuis pour bâtir sa vie et changer le monde. Pour toutes ces raisons, nous avons continué et continuerons dans l'avenir à nous investir dans cette belle histoire de compagnonnage.

6. Trouver des cadres institutionnels adaptés

Les mesures de la formation professionnelle que nous utilisons ne sont pas vraiment adaptées au compagnonnage : elles sont orientées vers un public relevant de l'orientation ou de l'insertion professionnelle. Or notre proposition n'entre pas facilement dans les cadres institués.

Bénéficiant la première année d'une mesure adaptée à l'expérimentation en matière de formation continue, nous avons été confrontés les années suivantes à de telles contraintes qu'à plusieurs reprises, l'existence même de notre compagnonnage faillit être mise en cause pour de simples problèmes administratifs. Nous ne pouvions élargir que sur une mesure régionale (interdisant à des personnes originaires d'autres régions d'en bénéficier), limitée aux 18-25 ans, non diplômées et sorties du système scolaire depuis plus de six mois !

Ces conditions draconiennes dépouillaient en partie notre offre de sa pertinence et de son originalité. D'où de subtiles contorsions, absurdes et handicapantes, pour pouvoir accueillir un compagnon un peu « hors des clous » ! Nous souhaitons en effet pouvoir accueillir, non

exclusivement, mais parmi d'autres, des personnes capables par la suite de créer leurs propre activité ; par ailleurs, nous recherchons un cadre national et non régional, afin de ne pas limiter l'origine territoriale des participants et de faire jouer à plein l'effet Tour de France (voire Tour d'Europe ?).

La question est posée de faire accueillir le compagnonnage dans une université ou un organisme comme le C.N.A.M. Des partenariats sont certainement à construire pour étayer la structure et la rendre durable. Dans ce but, nous avons déposé un projet dans le cadre de l'appel à projet « dynamiques solidaires » qui a été parmi les huit retenus sur Rhône Alpes. Néanmoins, rien n'est encore acquis et nous espérons que l'administration va à son tour faire preuve de capacité d'innovation...

Le compagnonnage pour les 18/25 ans a fait les preuves de son intérêt et de sa pertinence, en particulier dans sa dimension éducative. Néanmoins, cette limite d'âge n'ouvre guère de perspectives pour le soutien au développement de nouveaux projets. C'est plutôt après 25 ans qu'on se sent prêt à s'engager et prendre des responsabilités un peu moins à court terme.

C'est pourquoi il nous semble tout à fait important de disposer à l'avenir de moyens pour créer un « compagnonnage de porteurs de projets » avec des personnes désirant créer leur activité en partenariat avec le réseau et avec son soutien.

[A insérer sous forme d'encadré dans le présent chapitre, au cours de la partie « II – L'organisation du compagnonnage REPAS 2. Les temps de regroupement »]

Le Jeu de l'île

Ce jeu, conçu par Claude ZERBIB, avait pour objectif initial de permettre d'élaborer collectivement, en les construisant, des concepts d'économie (valeur d'usage, valeur d'échange, notion de temps de travail, de planification...) ; il pouvait se dérouler sur une semaine.

Le Groupe Français d'Education Nouvelle (GFEN) a proposé une autre formule utilisant les mêmes données mais sur un temps plus court (une journée bien remplie) et donnant la priorité à d'autres objectifs. C'est cette deuxième formule que nous avons mise en œuvre. Elle nécessite la présence de quatre animateurs, soit un meneur de jeu (« la vie ») et trois observateurs.

La situation-problème de départ répartit les joueurs (9 au minimum) par tirage au sort, dans trois zones représentant les trois régions d'une île. Ces trois régions ont des caractéristiques climatiques, géographiques et économiques différentes. Les quatre facteurs économiques sont la nourriture, les vêtements, les outils et le logement, représentés par des jetons.

Chaque joueur, à l'aide d'une carte de l'île et d'un tableau numérique, va pouvoir produire et consommer selon les règles qui lui sont données, la seule consigne étant de vivre.

Un jeu de rôle s'instaure où « la vie » (c'est-à-dire le principe de réalité) vient chaque demi-heure prendre les jetons consommés pour survivre et produire, et donner à chacun les résultats de sa production.

Au bout de trois heures de jeu, les participants et les observateurs décomposent le scénario, mettant en valeur ce qui a empêché le développement d'une société prospère sur l'île. Le rapport au savoir, à la morale, au leadership et au pouvoir, au couple pensée/action et aux notions de court et de long terme est ainsi éclairé.

La déception est souvent grande de ne pas avoir réussi un « projet de vie » qui paraissait à portée de main, mais que la complexité des relations, de la communication et des cloisonnements propres à chacun a entravé. Pas si simples, le travail en équipe et la construction de projet ! Voilà du grain à moudre pour les compagnons.

Outre l'effet miroir sur chaque compagnon, ce jeu extrêmement convivial et joyeux génère une dynamique de groupe et des questionnements auxquels les compagnons font ensuite souvent référence tout au long de leur parcours.

[A insérer sous forme d'encadré dans le présent chapitre, au cours de la partie « III – Bilans et perspectives 2. La prise de conscience de la dimension « éducative » du compagnonnage » ?]

« Avant le compagnonnage j'étais dans un moule (études de chimie) et j'y étais mal. Le compagnonnage m'a permis de comprendre que pour être bien dans mes pompes je n'avais qu'à faire, essayer de créer ce en quoi je crois. Mes projets actuels sont nés durant le temps passé avec vous, et n'ont cessé de se développer par la suite (...). Je crois que la réelle découverte que j'ai faite durant le compagnonnage est l'exemple que vous nous avez donné de gens bien dans leur peau, qui se donnent la peine de faire ce en quoi ils croient, et que ça rend heureux. Mais cela, pas d'une manière uniquement utopique : vous nous avez montré toutes les étapes de l'élaboration d'un projet, et vous nous avez montré que ce n'est pas toujours facile » (compagnon 97).

« Je pense que cette expérience m'a plus apporté sur le fond et sur le long terme que sur la construction de mon projet. Il faut dire aussi que ma demande n'était pas très précise. (...) La vie et le travail collectif dans différents groupes, vécus de différentes façons, a été aussi pour moi une chose importante. (...) Le parcours aboutissant à la création de mon emploi actuel a finalement été assez solitaire, long et parsemé de fausses pistes, et je pense que si j'ai pu le mener jusqu'au bout, c'est entre autres grâce au compagnonnage. » (compagnonne 97)

« J'ai appris à avoir plus d'assurance, de confiance en moi et dans mes choix, ainsi qu'à m'investir davantage dans ce que je fais. (...) J'ai été marqué par le fait qu'il est possible de vivre son idéologie et d'en faire quelque chose de constructif, de créatif, qui tienne la route. Sortir du schéma classique de la société tout en y étant parfaitement intégré est possible, et vous en êtes un bel exemple » (compagnon 98)

« Avant, je ne savais pas ce que je voulais faire. Aujourd'hui non plus. Avant, je culpabilisais à l'idée que je ne pouvais pas accepter un travail-bof-pas-terrible-mais-qui-fait-vivre-pas-trop-mal. Aujourd'hui non. (...) Mais je doute toujours autant de la création d'un truc avec des gens qu'on ne connaît pas, simplement parce qu'on partage les mêmes concepts. Et je ne me vois toujours pas m'installer quelque part : je n'ai pas envie de prendre de responsabilités. (...) Je crois que je suis encore en train de digérer mon séjour chez vous. Parfois je n'y pense plus, parfois je vous envie. Mais dans tous les cas je ne regrette pas d'être venue » (compagnonne 98)

« Je me suis rendu compte que l'argent n'était pas, loin de là, le seul moyen pour réaliser ses rêves : le courage, la volonté, l'entraide et l'obstination sont les facteurs les plus précieux pour concrétiser un projet » (compagnonne 98)

« Je pense qu'un compagnonnage de six mois au lieu de trois pourrait être plus décisif pour les participants, mais cela deviendrait presque une école ! » (compagnon 98)

« Pour un jeune comme moi et tant d'autres qui ne connaissent que le schéma d'écoute classique formateur/formé, le choc est grand car le schéma REPAS, c'est « le formé s'écoute lui-même », le formateur étant un miroir vivant qui nous apprend à regarder nos envies, à nous écouter nous-mêmes et à nous connaître. (...) Comme d'autres compagnons, j'avais tendance à croire que le compagnonnage serait un séminaire sur la vie alternative ; en fait c'est une formation alternative qui m'a servi de tremplin pour partir à la construction de mes rêves, en sachant que ces derniers peuvent être réalisables et complètement intégrés à la société de manière viable. (...) Grâce au compagnonnage j'ai brisé l'équation « avenir = diplôme » et je peux enfin apprendre sans

appréhension par l'expérience. (...) J'ai l'impression d'être un privilégié : tant de jeunes sont à la recherche et auraient besoin d'un compagnonnage alternatif et solidaire » (compagnon 99)

« Le compagnonnage m'a permis d'éclaircir ce que j'avais envie de faire : transformer les utopies que j'avais dans la tête en projets plus concrets ; bien que je n'aie pas eu une véritable révélation et que je ne sache pas encore vraiment ce que je vais faire, je sais dans quel esprit et dans quel but je veux faire quelque chose » (compagnon 99)

« J'ai découvert que notre liberté dépendait de nos actions et du cadre dans lequel nous les réalisons. J'ai pris encore plus confiance en moi et si j'avais un doute, j'en suis sûr maintenant : pas de chômage ! » (compagnon 99)

« Cela peut paraître exagéré mais je pense que le compagnonnage m'a donné une nouvelle vie ; un nouvel élan tout au moins. (...) J'ai découvert un mode de rapport aux autres dans le quotidien différent de celui de la cellule familiale : une organisation en groupes de vie et de travail. (...) Le compagnonnage m'a permis de redonner du sens au travail, notamment en tant que repère, régulateur de la vie quotidienne. (...) Il m'a permis de me rencontrer moi-même, de prendre conscience de ma liberté et de tous mes possibles. (...) Ce qui me gênait vraiment au départ était d'avoir constamment à mettre en mots ce que je ressentais ; ces grandes tables-rondes qui me paraissaient interminablement longues ont en fait été très bénéfiques pour moi – également en ce qui concerne l'apprentissage de l'écoute d'autrui. » (compagnonne 99)

« Le compagnonnage m'a ouvert plein de portes : il m'a permis de voir que plein de choses étaient possibles en dehors des « trucs » tout tracés (études classiques, ou travail dans des entreprises classiques aussi...). J'ai découvert qu'il était possible de s'associer, de partager pour créer, pour construire, mettre en œuvre un projet » (compagnonne 99)

« Le compagnonnage a été l'occasion de me faire violence, d'arrêter de papillonner dans tous les sens, sans jamais approfondir les choses » (compagnon 99)

« Cela a été très rassurant pour moi de constater que l'union fait la force et que même avec peu de moyens on peut aller loin en s'unissant. (...) Le fonctionnement de la « formation » compagnonnage est très différent du fonctionnement scolaire ou même des entreprises « normales » ; cela m'a surpris mais cela m'a fait beaucoup de bien... d'être considérée ! » (compagnonne 99)

Chapitre III

Débat sur le compagnonnage REPAS

Le présent chapitre est le compte rendu d'un débat organisé conjointement par le REPAS et la FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme) le 10 mai 2001. L'objectif de cette rencontre était de réunir des personnes venant d'institutions très variées qui puissent apporter sur cette expérience un regard extérieur, critique, afin d'aider les membres du réseau à aller encore plus loin dans leur aventure.

Si les organisateurs ont regretté de n'avoir pu convaincre autant de représentants du monde de l'entreprise qu'ils l'auraient souhaité de participer à ce débat, la discussion a cependant été riche et a permis d'approfondir la réflexion notamment en ce qui concerne l'absence d'apprentissage technique, la durée du compagnonnage, la construction d'une identité des compagnons REPAS, le décloisonnement rendu possible par la diversité des entreprises du réseau, la recherche du « déclic » qui rend l'orientation possible et fructueuse, la façon de motiver les jeunes pour exercer des métiers manuels, l'apprentissage du travail d'équipe, l'« élitisme » du compagnonnage REPAS, le sens de cette démarche pour les entreprises du réseau, la reproductibilité de l'expérience, la parenté de l'accompagnement de projet avec l'« essaimage » pratiqué par les grandes entreprises, les enjeux et les risques de l'institutionnalisation.

Participants : **Philippe Ackermann**, (Association " Oiseau Lyre " – Directeur du Lycée Sophia), **Béatrice Barras** (coopératrice de la Scop Ardelaine, Secrétaire de l'association REPAS), **Gérard Barras** (Co-gérant Scop Ardelaine), **Christophe Beau** (viticulteur, fondateur de l'association Terre Ferme), **Michel Berry** (directeur de l'Ecole de Paris du Management), **Marc Bourgeois** (P.D.G. d'Ambiance Bois et Président de l'association REPAS), **Elisabeth Bourguinat** (Ecole de Paris du Management et FPH, modératrice et rapporteur), **Olivier Davigo** (coopérateur d'Ambiance Bois), **Cedric Dawny** (chargé du développement à Uniscité), **Valérie Dejoux** (ex-compagnonne du réseau REPAS, salariée d'Ardelaine), **Jean-François Draperi** (maître de conférence en sociologie des entreprises au CNAM, directeur scientifique de l'Institut d'Economie sociale), **Jean-Pierre Dumoulin** (consultant en développement local et économie solidaire), **Dominique Fauconnier** (consultant, l'Atelier des métiers), **Jean-Claude Guichard** (professeur en lycée professionnel), **Chantal Hirschauer** (Gérante de la SARL Eurosylva), **Gwenaël Hooge** (ex-compagnon du réseau REPAS, agriculteur, SCEA du Viel Audon), **Bernard Lahitte** (consultant dans le secteur de l'économie sociale), **Jean Lemineur** (Prévôt de la Maison des Compagnons du Devoir à Paris), **Catherine Pozzo di Borgo** (réalisatrice du film *Tu seras manuel, mon gars*), **Antonin Prébois** (FPH), **Philippe Simon** (agriculteur du GAEC Champs Libres), **Yann Sourbier** (Directeur de l'Association Le Mat), **Michèle Tixador** (Secrétaire Générale du Groupement National de la Coopération), **Michel Villette** (sociologue, professeur à l'Ecole nationale supérieure des Industries alimentaires), **Tanja Wolf** (responsable de l'atelier de confection Scop Ardelaine Valence, Trésorière de l'association REPAS).

1. Présentation du réseau REPAS et de l'expérience de compagnonnage

Béatrice Barras : Je suis coopératrice de la SCOP Ardelaine, une entreprise qui s'est donné pour objectif de restructurer la filière laine dans le département de l'Ardèche, sur le site d'une

ancienne filature de laine, à Saint-Pierre-ville. Nous avons depuis longtemps cherché à nouer des contacts avec d'autres entreprises du même genre, pour confronter nos idées et nos pratiques et prendre du recul par rapport à ce que nous faisons. C'est de cette façon qu'est né le réseau REPAS, avec à l'origine quelques entreprises comme Eurosylva, Les Nouveaux Robinson, Ambiance Bois, rencontrées au sein du REAS (Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire ; cette structure qui avait vocation à regrouper l'ensemble des acteurs de cette économie pour les représenter au niveau national n'existe plus aujourd'hui, ayant déposé le bilan en 2000).

Le REPAS compte maintenant une vingtaine d'entreprises, qui exercent leurs activités dans des domaines variés tels que la valorisation des ressources locales, le développement local, la production de nourriture saine et de nourriture de proximité, le commerce bio, le commerce équitable, le transfert technologique, la dignité du travail en forêt, l'éducation à l'environnement, la formation à la création d'activité, ou encore le recyclage des déchets. Elles ont pour point commun le travail en équipe selon des rapports non de subordination mais de coordination et de co-responsabilité, le rapprochement entre consommateurs et producteurs, la recherche d'un nouveau rapport entre l'homme et l'économie, la réflexion sur la relation au travail, etc.

Pour approfondir toutes ces questions, le réseau organise depuis plusieurs années deux week-ends de rencontre par an autour de thèmes tels que la prise de décision, la circulation de l'argent, la place du capital, les salaires, la banque, le commerce, les rapports entre producteurs et consommateurs, le transfert technologique, l'autogestion, le développement des équipes, la place des fondateurs, la culture d'entreprise, les risques de dérive, l'usure des équipes.

L'expérience de compagnonnage a été lancée il y a cinq ans ; toutes les entreprises du réseau n'ont pas souhaité y participer, car c'est une activité très engageante, qui demande beaucoup de temps et d'énergie. L'objectif initial était à la fois de diffuser nos idées et nos pratiques auprès de gens qui seraient en train, eux-mêmes, de créer des entreprises, et de permettre le recrutement de personnes adhérant à nos cultures d'entreprise. Mais nous avons également pris conscience qu'en fait, ce dispositif de compagnonnage, tout modeste qu'il soit, répondait à de vrais besoins de la société actuelle, et c'est pourquoi nous avons souhaité organiser, avec l'appui de la FPH, une journée de réflexion et de capitalisation sur cette expérience, pour approfondir ses enjeux.

Marc Bourgeois : Je travaille dans l'entreprise Ambiance Bois, installée sur le plateau de Millevaches, en Limousin, qui travaille depuis une dizaine d'années sur l'ensemble de la filière bois, depuis le sciage jusqu'à la fabrication de produits pour la maison, parquets, lambris, bardages, et même la construction de maisons en bois. L'entreprise fonctionne de manière coopérative, avec une équipe d'une vingtaine de personnes qui s'efforcent de déborder leur activité économique proprement dite pour s'impliquer dans le développement local.

Outre les motifs indiqués par Béatrice, j'ajouterai que le dispositif de compagnonnage a aussi été créé pour résister au phénomène d'usure, lié entre autres au renouvellement des équipes, qui ne peut pas se faire de façon satisfaisante et cohérente avec notre projet si l'on se contente de passer par de simples offres d'emploi : le recrutement doit se faire sur la base d'une culture commune.

Une autre motivation est le fait que nous sommes très souvent sollicités par des personnes qui s'intéressent à la façon dont nous travaillons, et voudraient pouvoir nous rejoindre et se confronter à la vie de l'entreprise pendant quelque temps ; or il est très difficile et même impossible, pour des raisons de couverture sociale, d'accueillir dans l'entreprise des personnes qui ne sont ni salariées, ni en formation professionnelle.

Le dispositif de compagnonnage tel que nous l'avons mis en place à l'origine répondait à cette demande : ouvert à tous sans condition de qualification, ni d'âge, ni de parcours antérieur, il a réuni la première année huit personnes d'horizons très divers et dont l'âge allait de 18 à 40 ans. La formule retenue alternait des périodes d'immersion en entreprise, d'environ un mois, et des périodes de réflexion en groupe d'une semaine.

L'immersion en entreprise, telle que nous la concevons, va bien au-delà des trente-cinq heures, puisque les compagnons participent aussi aux activités culturelles et sociales extérieures de l'entreprise, et sont également invités à partager des moments de vie ensemble en dehors du temps de travail et de ces activités.

Les périodes de réflexion permettent de regrouper les compagnons, qui pendant l'immersion sont dispersés entre les différentes entreprises, pour confronter leurs expériences avec l'aide de trois ou quatre tuteurs issus des entreprises qui participent à l'opération.

Cette formule s'est peu à peu enrichie au fil des années, notamment à travers le principe des « groupes-action », destinés à permettre aux compagnons d'expérimenter directement le travail en équipe sur des périodes qui peuvent aller de dix jours à un mois complet, par équipes de 4 à 6 personnes. Ils doivent réaliser ensemble un projet à leur dimension et correspondant à la période de temps dont ils disposent, ce qui suppose de gérer correctement le temps de travail, le temps de loisir, les différentes étapes de l'action, le tout dans un esprit de coopération.

Cette année, pour la première fois, nous expérimentons aussi le dispositif de l'« immeraction », à mi-chemin entre l'immersion dans l'entreprise à titre individuel et le groupe-action : l'immersion se fait, cette fois, par petits groupes, ce qui permet aux participants de mener une action collective de manière légèrement dissociée de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux expériences vécues, tout en étant immergés dans un lieu et en partageant le travail au quotidien de l'entreprise qui les accueille.

L'objet du compagnonnage REPAS n'est pas la formation technique : les entreprises du réseau ont des activités extrêmement diverses, qui n'ont pratiquement rien à voir les unes avec les autres du point de vue du savoir-faire professionnel. L'apprentissage porte plutôt sur la culture de la coopération, du sens de l'initiative, ainsi que de la solidarité avec l'environnement social de l'entreprise et des responsabilités que celle-ci peut assumer à cet égard.

Pour des raisons de contraintes administratives, le panel des personnes accueillies au sein du parcours de compagnonnage s'est rétréci après la première année : nous accueillons désormais des personnes de 18 à 25 ans, car il a bien fallu entrer dans un cadre existant, celui de la formation professionnelle de cette tranche d'âge. Cela dit, cette contrainte correspond finalement assez bien au profil de la majorité des candidatures que nous recevons : des jeunes qui démarrent dans la vie, sont un peu en situation de rejet par rapport à la société et cherchent des façons de « vivre et travailler autrement ». Nous recevons peu de demandes correspondant à la tranche des 30-40 ans ; en revanche, nous avons également des demandes de personnes de plus de 40 ans, qui se sentent mal à l'aise dans les expériences de travail qu'elles connaissent et qui aimeraient changer d'orientation, mais qui par ailleurs ont divers engagements, de sorte que le parcours que nous proposons n'est pas très adapté à leur situation. Nous faisons en revanche des exceptions pour des personnes de 25 à 30 ans qui parfois, après un début d'expérience professionnelle peu satisfaisant, souhaitent également se réorienter.

Par rapport à nos objectifs initiaux, nous nous sommes rendu compte que la plupart des compagnons étaient très en amont de l'étape de la création d'entreprise ou même du recrutement

de longue durée : très peu d'entre eux avaient un projet suffisamment mûri pour aboutir soit à la création d'une activité, soit à la décision de rejoindre nos équipes. Notre fonction est manifestement plutôt d'aider des gens à identifier qui ils sont, quels sont leurs talents, quelles possibilités ils ont de réaliser leurs aspirations, souvent encore vagues. Notre apport principal pour eux est cette sorte de « coup de fouet » que constitue le fait de voir que d'autres ont été capables de réaliser concrètement ce dont ils rêvaient.

Dans certains cas, nous avons même joué un rôle d'insertion en offrant à des jeunes leur premier apprentissage de vie, la première occasion de sortir de chez papa et maman. En fait, les lieux où des jeunes peuvent se confronter à des adultes et franchir avec eux le cap de l'adolescence à l'âge adulte ne sont pas si nombreux que cela, car notre société est très structurée par tranches d'âge : à 16 ans on vit avec des gens de 16 ans, à 20 ans avec des gens de 20 ans, etc. L'entreprise est l'un des lieux où ce brassage est possible, mais il est rare qu'elle accueille des jeunes en leur offrant la possibilité de discuter en confiance, de livrer leurs projets et d'être écoutés ; il est rare aussi qu'elle offre des parcours de formation partant des aspirations des intéressés au lieu de leur faire ingurgiter une formation prédéfinie.

Plus largement, le compagnonnage REPAS correspond assez bien à la pratique de l'année sabbatique, plus répandue à l'étranger et notamment en Allemagne que chez nous : c'est un temps de rupture, qui permet de découvrir des réalités nouvelles et de faire le point sur ce qu'on veut faire de sa vie.

2. Témoignage de deux anciens compagnons

Gwenaël Hooge : Après avoir fait des études de paysagisme, j'ai travaillé dans une entreprise classique, dans le Nord, mais j'étais gêné par le manque de cohérence entre mon activité professionnelle et l'envie que j'avais de travailler en coopération avec d'autres ; pour moi, l'entreprise était simplement le lieu où je gagnais de l'argent, et c'est à l'extérieur que je discutais des projets qui me tenaient à cœur.

J'ai entendu parler du compagnonnage REPAS par le biais d'une Maison d'entreprises ; j'ai eu envie de découvrir des entreprises qui pratiquaient ce mode de travail coopératif, en espérant aussi pouvoir élaborer un projet avec d'autres.

L'immersion en entreprise a bien correspondu à ce que j'attendais, c'est-à-dire voir de près des gens qui pratiquent leur utopie au jour le jour. De l'extérieur, on a du mal à imaginer que c'est possible, ou alors on se dit que cela ne doit exister que chez de vieux babas qui vivent reclus dans leur coin ; en réalité ce type d'entreprise existe dans des secteurs d'activité très divers.

Le groupe-action, qui démarrait cette année-là, m'a permis de me confronter à la prise de décision à plusieurs, d'avoir des discussions plus approfondies sur des projets futurs, et de rencontrer d'autres personnes qui avaient de projets similaires et s'intéressaient comme moi au travail coopératif : vouloir travailler en coopération, c'est bien, mais encore faut-il trouver d'autres gens prêts à le faire avec soi !

A priori, je n'étais pas très fixé sur la suite de mon parcours, créer une activité ou rejoindre une entreprise ; il se trouve qu'après le compagnonnage j'ai intégré l'équipe du Viel Audon, où je m'occupe maintenant d'une bonne partie de l'activité agricole.

Valérie Dejoux : Après des études de droit, j'ai travaillé dans l'administration, mais je me sentais dans une impasse : le milieu juridique ne me convenait pas du tout, et si j'adhérais aux

valeurs qui fondent le service public, je trouvais que dans la pratique, certains fonctionnaires manquaient vraiment d'implication dans leur travail. Pour ma part, je cherchais à mettre en cohérence mes idées, mes valeurs, et mon travail quotidien.

Quand j'ai entendu parler du compagnonnage REPAS, j'étais dans une phase où je commençais à me poser vraiment des questions sur mon avenir et sur mon projet de vie ; j'ai donc tenté l'aventure. J'ai trouvé formidable le sens de l'accueil et de l'écoute des tuteurs dans les entreprises, mais aussi le fait que le compagnonnage était construit « sur mesure » pour les gens qui étaient là, et pouvait ainsi répondre parfaitement à leurs attentes.

J'ai participé à un groupe-action, réunissant huit compagnons, dont l'objectif était de construire un mur en pierres sur le site d'Ardelaine, ce qui était motivant car cette réalisation allait être vraiment utile à l'entreprise. La difficulté était de gérer le quotidien, de composer avec les personnes qui constituaient l'équipe, avec les membres d'Ardelaine également.

Au cours d'un temps de regroupement intermédiaire, cinq d'entre nous ont eu envie d'aller plus loin dans cette expérience de groupe-action, et de réaliser, sur une durée d'un mois, un chantier qui puisse être utile à la structure accueillante, tout en organisant nous-mêmes notre vie quotidienne. Les tuteurs nous ont alors proposé d'élaborer un projet à mener sur le Cun du Larzac, dans le respect du plan d'aménagement du territoire existant sur ce site. Après de longs débats, nous avons finalement décidé de construire une cabane hexagonale à toit plat, ce qui, compte tenu des difficultés techniques, aurait fait hésiter même des professionnels chevronnés ! Nous avons dû faire face à de nombreuses difficultés de relations entre nous mais aussi de mise en œuvre du projet ; grâce aux accompagnateurs, nous avons pu les surmonter et le résultat final a été très réussi.

L'été qui a suivi, j'ai eu envie de retourner à Ardelaine, et finalement j'y suis toujours, même si je n'ai pas encore pris un engagement à long terme.

Après les années d'étude que j'avais faites, loin des choses concrètes, le compagnonnage m'a permis de reprendre contact avec la réalité et m'a donné un nouvel élan.

3. Pas d'apprentissage technique ?

Elisabeth Bourguinat : Valérie a dit que dans le cadre du groupe-action, elle avait participé à la construction d'un mur en pierre puis d'une cabane ; comment est-ce possible sans apprentissage technique ?

Valérie Dejoux : Le groupe avait deux référents techniques, en plus du tuteur : pendant les deux ou trois premiers jours, ils nous ont initiés à la technique du mur de pierres, et une fois que nous avons su fabriquer le béton et monter les murs à peu près correctement, ils se contentaient de revenir de temps en temps pour voir si cela se passait bien et pour répondre à nos questions.

Gérard Barras : En réalité, tout est affaire d'accompagnement : il ne s'agit pas de laisser des jeunes qui n'ont jamais touché une truelle seuls face à une bétonnière et à un tas de pierres ; il faut les mettre en situation d'accomplir le bon geste au bon moment, d'aller jusqu'au bout de la réalisation et ainsi d'être valorisés.

Jean-Claude Guichard : En tant que professeur dans un lycée technique, j'ai tendance à penser de plus en plus qu'au fond, ce qui compte n'est pas l'apprentissage technique lui-même : en réalité, tout le monde peut apprendre rapidement à peu près n'importe quel métier. Le plus

important et le plus difficile, c'est de faire en sorte que les jeunes se sentent bien dans leur métier et dans la société. Souvent, on forme des jeunes, et puis on apprend quelques mois ou quelques années après que ça ne leur plaisait pas et qu'ils ont changé de métier ; il y a sans doute une évolution qui est normale, mais quand même, ça vous interpelle : comment faire pour qu'ils se sentent bien dans leur travail ?

Chantal Hirschauer : C'est un sujet difficile et presque tabou de parler de l'épanouissement des gens ; pourtant qu'est-ce qui est plus important que d'être heureux là où on est, avec les gens avec qui on travaille et le métier qu'on exerce ? Mais ça ne se dit pas et ça ne s'écrit pas.

Marc Bourgeois : Je pense que la notion de métier est en même temps très importante et très accessoire ; c'est important parce qu'il est évident que nous sommes tous ancrés dans nos métiers, mais c'est aussi accessoire puisque, comme le dit Jean-Claude, beaucoup de gens peuvent apprendre la plupart des métiers. C'est pour cela que notre compagnonnage n'est pas articulé autour des savoir-faire professionnels, mais autour de choses qui sont des préalables à l'acquisition de ces savoir-faire. Le métier reprend toute son importance beaucoup plus tard, lorsqu'on prend conscience qu'il est non seulement un moyen de gagner sa vie, mais aussi un moyen de se développer personnellement et d'agir sur la société.

4. Comparaison avec les Compagnons du Devoir

Jean Lemineur : J'ai fait mon apprentissage chez les Compagnons du Devoir, je suis compagnon plâtrier et j'ai travaillé dans plusieurs entreprises, avant de devenir Prévôt de la Maison des Compagnons du Devoir à Paris. Notre association compte 1.100 salariés et a pour but de former des jeunes dans 21 métiers tels que le bâtiment ou la pâtisserie, par le biais de l'apprentissage en entreprise puis d'un perfectionnement à travers le traditionnel Tour de France, de plus en plus souvent complété par des séjours à l'étranger ; le but est de permettre non seulement l'apprentissage des facettes les plus différentes possibles du métier, mais aussi une expérience culturelle variée et la construction de la personnalité.

Une fois qu'un jeune est entré en contact avec nous, nous le recevons avec ses parents au cours d'une journée de positionnement, qui permet de voir s'il est réellement décidé à tenter cette expérience. Il est ensuite envoyé pendant une semaine dans une entreprise pour découvrir en quoi consiste vraiment le métier qu'il a choisi ; à ce stade, aucun engagement n'est pris et il peut arrêter l'expérience ou changer d'orientation s'il le souhaite. Nous faisons alors un bilan avec l'entreprise d'accueil, et si tout va bien nous signons avec elle un contrat d'apprentissage de deux ans, alternant des périodes de six semaines en entreprise et de quinze jours de stage chez les compagnons, pendant lesquels ils sont le plus souvent reçus en internat dans les Maisons des Compagnons. Après ces deux ans, l'apprenti compagnon commence son voyage qui durera trois, quatre, cinq, voire dix ans.

Le parcours du compagnonnage comprend différentes étapes : apprenti, aspirant, compagnon. Ceux qui, pour des raisons personnelles ou familiales, veulent interrompre le parcours peuvent le faire à tout moment. Ceux qui vont jusqu'au bout, réalisent leur chef d'œuvre et deviennent compagnons, prennent l'engagement de retransmettre à leur tour ce qu'ils ont appris, qu'il s'agisse du métier lui-même ou des valeurs qu'ils ont pu acquérir tout au long du compagnonnage.

A l'heure actuelle, notre plus grande difficulté est de trouver des jeunes motivés pour entreprendre cette formation. Il y a afflux de demandes dans certains métiers, notamment les métiers du bois, ou encore la boulangerie-pâtisserie, mais dans d'autres métiers, par exemple

celui de cordonnier-bottier, c'est beaucoup plus difficile, alors même qu'il existe une demande forte de la part des entreprises : certaines sont même prêtes à former elles-mêmes des jeunes sans aucune qualification, mais n'en trouvent pas.

Tanja Wolf : Est-ce vous ou les jeunes eux-mêmes qui déterminez le parcours dans les différentes entreprises ?

Jean Lemineur : Les jeunes peuvent émettre le souhait d'aller en apprentissage dans une ville de leur choix ; chaque fois que c'est possible, nous nous efforçons de leur donner satisfaction. Actuellement, nous travaillons beaucoup pour améliorer l'écoute des jeunes et construire avec eux leur parcours d'apprentissage.

Michel Berry : En lisant la présentation de l'expérience REPAS, je dois dire que j'ai été quand même surpris que vous utilisiez le terme de compagnonnage, pour un dispositif malgré tout assez éloigné de celui des Compagnons du Devoir. Ce dernier est beaucoup plus centré que le vôtre sur le métier ; le projet est plus ou moins imposé aux jeunes, la progression bien planifiée, la durée beaucoup plus longue, et il comprend beaucoup de rituels.

Gérard Barras : A l'origine, « compagnonnage » signifie « partager le pain ensemble », ce qui pour le REPAS va de soi... Plus sérieusement, il serait difficile pour nous de nous centrer sur des métiers, car ce n'est pas ce qui fonde nos entreprises : Ardelaine, par exemple, a été créée par des gens qui n'avaient aucune compétence sur la laine et aucune notion de création d'entreprise, ni même de commerce ou d'économie ; tous ses membres sont des reconvertis professionnels, et l'entreprise est réellement une « entreprise apprenante ». Nous sommes donc dans la situation d'inventer nos métiers au fur et à mesure, comme on invente le chemin en marchant ; le compagnonnage que nous proposons est un apprentissage culturel, plutôt qu'un apprentissage de métier. Du reste, l'évolution de la société et des technologies fait qu'on peut de moins en moins concevoir sa vie professionnelle à partir de l'apprentissage d'un métier qu'on va exercer toute sa vie ; en réalité, ce qu'il importe surtout d'apprendre, c'est la reconversion professionnelle.

En ce qui concerne la durée, c'est vrai que trois mois, c'est peu, mais nous sommes coincés dans des dispositifs que nous n'avons pas choisis, avec déjà beaucoup de bricolages administratifs pour que cela puisse fonctionner.

Yann Sourbier : De toute façon, c'est déjà une charge importante, pour l'entreprise, que d'accueillir des compagnons pendant trois mois, avec toute la préparation et le suivi que cela demande, sans compter les trois semaines de regroupement, pendant lesquelles quatre d'entre nous sont totalement absents de leurs entreprises, tandis que les autres tuteurs se rendent disponibles deux ou trois jours pendant chacune de ces semaines. Je ne connais pas beaucoup de réseaux de formation professionnelle qui exigent des membres de l'entreprise une telle présence.

Par ailleurs, on a l'impression qu'au bout des trois mois, une boucle s'achève et qu'une pause est nécessaire : si certains sont heureux d'avoir découvert que leur utopie était réalisable, pour d'autres, c'est un sacré choc que d'avoir été confrontés tout d'un coup à la nécessité de respecter des horaires, des rythmes de travail, de gérer la vie d'une équipe, de prendre des décisions collectives, d'assumer des responsabilités. Ils ont besoin d'un temps de « digestion », au terme duquel ils pourront éventuellement envisager de revenir dans le réseau.

Philippe Simon : En ce qui me concerne, il a suffi d'une heure : j'ai été interpellé par quelqu'un qui m'a réconcilié avec mes utopies personnelles, et j'ai décidé de tenter l'aventure. L'important, c'est de créer une expérience forte, mais il n'est pas de notre ressort de savoir ce que les

compagnons en feront ensuite ; cela dit, en général, ils restent en contact avec nous et continuent de nous solliciter au fil de leurs expériences.

Tanja Wolf : En fait, il faudrait distinguer entre deux compagnonnages REPAS : celui qui dure trois mois, qui alterne les moments d'immersion et de regroupement, dont on a parlé ; et celui qui commence à la fin de ces trois mois, pour les compagnons qui, comme Valérie, décident de poursuivre l'expérience avec nous, dans un parcours qu'ils construisent individuellement.

Michel Berry : Parmi les grands atouts du compagnonnage traditionnel, je pense qu'il y a la construction de l'identité du compagnon, qui est liée en grande partie au regard que les autres ont sur lui et à la considération dont il fait l'objet : même lorsqu'un compagnon change d'entreprise, les anciens savent qui il est, ce qu'il a fait, de quoi il est capable. Mais les gens qui changent d'entreprises sans être rattachés à une structure telle que le compagnonnage ne sont plus que des errants : à chaque fois, il faut qu'ils reconstruisent leur identité à partir de zéro. Or une fois que les compagnons ont quitté le réseau REPAS, qui va leur apporter cette considération sur la longue durée ?

En tant que directeur de thèse, il m'arrive souvent de revoir d'anciens étudiants, surtout quand ils traversent un moment difficile de leur vie, par exemple une période de chômage ; ils m'appellent, on déjeune ensemble, et je me rends compte que l'important est que je leur fasse sentir que je continue à les admirer, qu'il y a au moins une personne, parmi celles qui ont de l'importance pour eux, qui continue à les estimer comme avant ; ils repartent réconfortés, même si leur problème concret n'est toujours pas résolu.

J'ai l'impression que vous n'avez pas mis en place de rituels particuliers pour garder le lien avec les anciens compagnons – sauf ceux qui restent dans vos entreprises. On peut se construire une identité tout en changeant souvent de métier, mais encore faut-il qu'il y ait des gens qui aient conscience de votre talent à changer de métier et vous admirent pour cela.

Yann Sourbier : Avec un certain nombre de compagnons, les relations se poursuivent depuis maintenant deux ans : ils partent, ils font d'autres expériences, ils reviennent, etc. Les tuteurs gardent le contact avec tous ceux qui le désirent, et quand un compagnon s'en va, il sait quelles sont les deux personnes à qui il pourra téléphoner et poser des questions quand il en aura besoin. Mais vous avez raison de parler de rituel : nous avons pris conscience qu'il fallait d'une manière ou d'une autre marquer l'identité des compagnons REPAS et nous avons par exemple prévu pour le mois de juin un week-end de rencontre entre les cinq générations de compagnons.

Béatrice Barras : Nous nous sommes rendu compte qu'il existait déjà une « identité » des compagnons REPAS en lançant cette année une enquête auprès de ces anciens compagnons pour faire le bilan de cette expérience et de ce qu'elle leur avait apporté. Beaucoup nous ont dit que même s'ils ne nous voyaient pas très souvent, ils avaient l'impression de faire partie de la famille : « On sait que vous êtes là et que le jour où on en a besoin, on peut faire appel à vous ». C'est parce qu'ils avaient ce sentiment d'appartenance et qu'ils avaient envie de se regrouper périodiquement que nous avons lancé le projet de ce week-end ; nous ne savons pas encore si ce sera une rencontre annuelle, bi- ou trisannuelle, mais nous avons vraiment le sentiment que c'est nécessaire.

Pour conclure sur la comparaison avec les Compagnons du Devoir, en réalité, à aucun moment nous n'avons cherché à calquer nos principes sur cette expérience-là, qui a son histoire, son sens, et fait très bien ce qu'elle a à faire. Mais nous n'avons pas su trouver d'autre terme que « compagnonnage » pour décrire ce que nous voulions faire, avec des relations qui n'étaient ni

celles d'un élève avec un professeur, ni celles d'un salarié avec un employeur, mais vraiment un rapport d'accompagnement, de coopération, de partage. Du reste, notre démarche nous semble procéder des mêmes valeurs fondamentales que celles des Compagnons du Devoir.

5. Le décloisonnement

Bernard Lahitte : Ce que je trouve très intéressant dans le compagnonnage REPAS, par rapport aux Compagnons du Devoir ou par rapport à d'autres types de formation, c'est le décloisonnement : on sait à quel point c'est complexe d'identifier le métier pour lequel on est fait, et cela me semble particulièrement intéressant de pouvoir approcher plusieurs métiers différents, en passant quelques semaines dans différentes entreprises.

Michèle Tixador : L'une des raisons pour lesquelles le Groupement National de la Coopération, qui rassemble toutes les grandes institutions coopératives (Crédit mutuel, Crédit agricole...), s'intéresse à l'initiative REPAS et a souhaité la soutenir, est justement ce caractère de décloisonnement : dans le milieu coopératif, on est généralement soit banquier, soit agriculteur ; il est vrai que des SCOP existent dans toutes sortes d'activités, mais les relations entre les différents secteurs sont rares. Le réseau REPAS a la très grande originalité d'organiser des échanges de savoirs et d'expériences entre des entreprises très différentes.

Gérard Barras : Pour trouver des gens intéressés par les métiers moins demandés, et éviter la ségrégation entre des métiers ou des tâches plus ou moins nobles, peut-être faudrait-il seulement organiser la rencontre entre les jeunes et les différents métiers. Par exemple, Valérie a fait des études de droit et s'est retrouvée un jour, grâce au compagnonnage, dans la situation de devoir monter un mur. Mais combien y a-t-il d'endroits en France où une fille se voit offrir la possibilité de faire de la maçonnerie ? Même chez les Compagnons du Devoir, je suppose que la quantité de filles recrutées est infime !

Non seulement Valérie a eu l'occasion de monter un mur, mais il s'est trouvé qu'elle avait un talent pour la tonte des moutons, ce qui est généralement considéré comme un métier sale et pénible. Elle a trouvé dans l'entreprise des gens qui l'ont initiée à cette tâche et se sont aperçu qu'elle était douée pour cela, et l'encadrement dont elle a bénéficié a fait que cela s'est passé dans de bonnes conditions. C'est probablement en multipliant les découvertes et les apprentissages qu'on parviendra à remplir les vides dans les métiers les plus désaffectés.

Philippe Ackermann : Plus généralement, se pose la question de l'orientation : comment l'orientation est-elle prise en charge dans les collèges et lycées ? Que fait-on au juste pour aider les élèves dans ce domaine ? Dans le lycée privé que je dirige, chaque fois qu'un élève trouve un stage, de trois jours ou de trois semaines, peu importe, je l'autorise à quitter la classe pour s'y rendre : c'est tellement bénéfique par rapport à l'ennui scolaire généralisé que nous connaissons ! J'ai demandé récemment à un enfant qui revenait d'un stage ce que cela lui avait apporté, et il m'a simplement répondu : « Mais l'entreprise et le stage, c'est la vie ».

Jean-Claude Guichard : Et les professeurs acceptent d'avoir des classes où il manque régulièrement des élèves, pour des périodes de quelques jours à quelques semaines ? Dans mon lycée, avec mes collègues, ce serait totalement impossible.

Philippe Ackermann : J'espère que vous n'allez pas m'exclure de la réunion lorsque j'aurai répondu à cette question, mais mon lycée n'est pas une SCOP, mais une SARL... Les professeurs sont choisis par cooptation et doivent pour cela adhérer au projet de l'établissement, où la

pédagogie se veut avant tout faite de bienveillance et d'intelligence des situations des jeunes, avec une grande liberté d'expression.

6. Le déclic

Jean-François Draperi : Je me permets de mettre un grain de sable dans ce torrent en faveur des stages tous azimuts. J'ai beaucoup travaillé dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, et j'ai vu trop de jeunes qui effectivement faisaient six mois de stage de qualification ou d'insertion en boulangerie, puis passaient à l'informatique, etc. ; en fait, ils ne savaient plus du tout où ils en étaient, et on pouvait ajouter les stages les uns après les autres, sans que cela change rien au problème : ce n'était que du papillonnage. Je crois que dans l'expérience REPAS, il y a autre chose que la confrontation à différents métiers : il y a le fait de provoquer le déclic qui conduit la personne à s'engager dans un métier.

Philippe Ackermann : Il y a quelques années, j'organisais frénétiquement des stages pour tous les élèves, mais c'était assez décevant. Des élèves passaient quinze jours à ranger des pin's dans des petites boîtes, d'autres faisaient des stages bidons, quelques-uns enfin bénéficiaient de stages vraiment formateurs où on s'occupait réellement d'eux. J'ai arrêté parce que c'était une déperdition d'énergie idiote ; on sait bien que quand quelque chose est « pour tout le monde », en réalité ce n'est « pour personne ». Maintenant, je me contente d'inciter les familles et les jeunes à saisir toutes les opportunités de stages qui se présentent. Ils reviennent généralement très enthousiastes, alors qu'en temps normal ils ont des attitudes extrêmement passives.

Elisabeth Bourguinat : Quel genre de stage font vos élèves ?

Philippe Ackermann : Par exemple, des journalistes sont intervenus un jour dans le lycée ; au moment où ils allaient repartir, un des élèves, particulièrement difficile, s'est approché d'une des journalistes et lui a dit qu'il aimerait beaucoup travailler dans ce secteur. Quelques jours plus tard, elle lui a téléphoné pour lui proposer un stage et lui a donné deux ou trois conseils de base : se rendre utile, être humble... Il a passé son temps à porter des cafés et des dépêches, mais quelques années après il entrait à l'école de journalisme et il travaille maintenant à TF1.

Elisabeth Bourguinat : Est-ce qu'il n'y a pas une contradiction dans vos propos ? Vous dites que le stage qui se passait à classer des pin's n'était pas formateur ; en quoi le fait de porter des cafés l'était-il davantage ?

Philippe Ackermann : Toute la différence est dans le fait que dans le premier cas, le stage était imposé par le lycée, tandis que dans le deuxième, le stage avait été voulu et choisi par l'élève lui-même.

Michel Berry : Ma fille, lorsqu'elle était en troisième, m'a demandé de lui trouver un stage, et il se trouve que je lui en ai déniché un également dans le journalisme. Quand elle est arrivée, elle avait le sentiment de ne pas être très attendue ; on lui a dit « surtout, ne touche à rien », on a eu du mal à lui trouver un bureau, et elle a passé son temps entre la photocopieuse et la machine à café. Elle est rapidement devenue totalement allergique au journalisme : le soir, elle nous disait que ces gens-là passaient toute la journée à se raconter leurs histoires de famille ou de cœur, à se disputer entre eux, et à fumer énormément. En plus, elle se sentait encore plus fatiguée après une journée à rien faire qu'après une journée de lycée.

Philippe Ackermann : Il est vrai que les élèves se retrouvent parfois dans des endroits assez pauvres au plan relationnel, ou encore dans des entreprises où les personnes sont « broyées » par

le système ; c'est pour cela que l'expérience REPAS et la façon dont elle est conduite est vraiment une chance pour la société.

Michel Berry : A l'école Polytechnique, je vois de très nombreux élèves qui ne savent pas vraiment quoi faire, et puis un jour, le déclic se produit. Existait-il un métier prédestiné pour eux ? A mon avis, une même personne peut s'épanouir dans de très nombreuses activités différentes ; il faut d'une part que la rencontre se fasse, et d'autre part que la personne bénéficie d'une certaine reconnaissance de la part de son entourage. Il doit y avoir des gens qui sont potentiellement doués pour être cordonniers, mais s'ils sont convaincus que leur famille, leur voisin ou leur boucher considéreront qu'ils n'ont pas « réussi dans la vie », ils ne s'orienteront pas vers ce métier.

Je travaille dans le monde de la recherche et je suis donc entouré de chercheurs. Comment devient-on chercheur ? Parce qu'on a rencontré un professeur qui vous a galvanisé, dans un domaine qui vous a paru passionnant. Mais comment reste-t-on chercheur ? Ce n'est possible que si, dans votre famille, quelqu'un est lui-même chercheur ou professeur et peut témoigner que « c'est quand même pas mal », ce que vous faites.

7. Le lycée technique : le refus du travail ouvrier

Cette partie du débat s'est engagée après le visionnage d'extraits du film *Tu seras manuel, mon gars*, écrit et réalisé par Catherine Pozzo di Borgo, qui suit quelques élèves du lycée professionnel Jean Monnet de Montrouge pendant l'année scolaire 1997-98. Certains d'entre eux préparent un BEP de menuiserie-charpente, les autres un bac professionnel bâtiment-travaux publics. Ils sont filmés en classe, dans les ateliers et pendant leurs stages en entreprise.

Catherine Pozzo di Borgo : Le constat qui me semble se dégager de ce film est qu'à quelques exceptions près, les élèves, dont la plupart sont en échec scolaire, ont un refus très fort du travail ouvrier ; ils se rêvent dans des bureaux, dans des carrières qu'ils ne connaîtront jamais parce qu'ils n'ont pas le bagage scolaire suffisant.

A mon avis, l'explication vient de ce qu'il y a encore trente ans, la plupart des métiers manuels se transmettaient de père en fils ; or cette transmission ne se fait plus parce que la plupart des pères de ces élèves sont chômeurs. Je pense que cela explique ce refus du travail manuel dont autrefois les gens étaient plutôt fiers. Parmi tous ces élèves, un seul se montre fier de son travail, celui qui travaille sur une charpente : les métiers du bois conservent un certain prestige. En revanche, mettre de l'asphalte sur les routes n'est pas très gratifiant et n'offre pas vraiment de carrière ; or ces jeunes ne se voient pas passer toute leur vie dans le statut de manœuvre.

Ce qui leur manque le plus, c'est la motivation. En général, ils ont été placés dans telle ou telle filière un peu par hasard, sans avoir choisi eux-mêmes leur voie. Mais en réalité, ils n'ont aucun désir réel, aucune représentation de leur avenir, à part, pour certains, des rêves probablement hors d'atteinte comme créer un groupe de rock.

Jean-Claude Guichard : Le premier problème, effectivement, c'est la façon dont se fait l'orientation. L'Education nationale continue à appliquer le système de la sélection par l'échec. Ce ne sont pas les mauvais élèves qu'on devrait envoyer dans les formations par alternance, mais les bons, car il est très difficile de mener de pair l'apprentissage en entreprise et le travail scolaire ; or on envoie en CAP ou BEP par alternance des élèves qui ont généralement échoué au CAP ou au BEP classique ; et ils vont de nouveau à l'échec.

Dans le choix des différents métiers, la sélection se fait également du haut vers le bas. Si on est bon en maths, on deviendra électromécanicien, et si on est très bon, électronicien ; si on n'est pas très bon, on deviendra ouvrier, ensuite on fera de la mécanique générale, et enfin si on est vraiment mauvais on deviendra chaudronnier. En tant que professeur de chaudronnerie, ça me fait bondir ! Pour moi, un soudeur ou un chaudronnier a autant de valeur qu'un maçon ou même un ingénieur ! Compte tenu de cette façon de concevoir l'orientation, il ne faut pas s'étonner que les élèves manquent de motivation.

Pourtant, ce n'est pas l'embauche qui manque ensuite : tous ceux qui sortent de la formation trouvent du travail, et si vous regardez les petites annonces, vous verrez qu'on cherche partout des chaudronniers, des tôliers, des métalliers, etc. Les industriels nous téléphonent pour nous demander si nous n'avons pas des élèves à placer, mais la plupart du temps les élèves ont déjà trouvé eux-mêmes un poste. Pour leur premier emploi, ils perçoivent généralement un SMIC amélioré, mais dans ces métiers qui sont très demandés, ils peuvent bénéficier d'une bonne progression de carrière.

Elisabeth Bourguinat : Dans le film, on a l'impression qu'il y a un rejet fondamental du travail manuel et physique. Or dans le réseau REPAS, la plupart des entreprises offrent des métiers manuels, physiques, parfois pénibles. Comment donnez-vous aux compagnons le goût de ce genre de travail ?

Jean-Claude Guichard : Ce qui compte, surtout, c'est le discours qui est tenu par l'adulte : s'il dit lui-même que son travail est « un boulot de putes », comme dans le film, le stagiaire va probablement répéter la même chose. Or pour moi, il n'y a pas de « sale métier » ; il y a des métiers durs, mais pas de mauvais métier.

Chantal Hirschauer : C'est vrai que nous faisons des métiers « galère » : dans les bois, on travaille par tous les temps et la tâche est dure et souvent risquée ; mais le risque et le plaisir sont des choses qui vont ensemble. Ce que je comprends mal, c'est que les jeunes vont tous dans des clubs de sport, se donnent beaucoup de mal pour courir des kilomètres, se dopent même pour ça, alors qu'on peut obtenir le même résultat avec une activité qui est quand même beaucoup plus noble, le travail « à la sueur de son front » ! Dans nos équipes, on est entre copains, on s'amuse bien, on traverse toutes les régions de France, on vit de sacrées histoires, et sans se doper... L'important, dans le travail, c'est aussi et surtout la qualité des relations entre les gens ; j'ai l'impression que les jeunes n'en sont pas du tout conscients.

Michel Villette : Ce qu'on voit dans le film est malgré tout difficile à interpréter. Ce qu'ils disent, au fond, c'est qu'ils vont être toute leur vie au bas de l'échelle sociale, qu'ils devront travailler dur, qu'ils vieilliront mal, et que ce n'est pas la panacée : c'est une forme de résistance collective ouvrière qui s'exprime là !

Un intervenant : J'ai été choqué par les derniers mots du jeune à la fin du film ; il dit qu'il ne sait vraiment pas quelle formation choisir, mais qu'il va bien être obligé de remplir sa feuille de « vœux » ; et il ajoute que personne ne peut le conseiller, que c'est à lui de choisir. Est-ce que vraiment personne ne peut aider des jeunes qui se trouvent à la croisée des chemins comme lui ?

8. L'expérience d'Uniscité : le travail d'équipe

Cedric Dawny : L'association Uniscité propose à des jeunes de 17 à 25 ans de consacrer une période de neuf mois à rendre service à la collectivité, au titre non du bénévolat mais du volontariat : ils exercent une activité à temps plein pour une rémunération de 2.300 F, sous forme

d'une « bourse de subsistance ». Nous avons toujours plus de candidats que de places disponibles ; les volontaires sont recrutés sur leur motivation et non sur leurs compétences ; leurs profils sont donc extrêmement variés, depuis les jeunes déscolarisés qui ne font rien depuis l'âge de 16 ans et veulent se prouver et prouver à la société qu'ils sont capables d'apporter quelque chose de positif, jusqu'aux étudiants qui sortent de l'ESSEC et se disent que c'est le moment où jamais de donner un peu de temps pour aider les autres, car par la suite ils ne pourront plus le faire. Cette année, nous avons quarante volontaires sur Paris ; Uniscité a également une antenne à Lyon et une à Lille. Les permanents sont une dizaine à Paris, quatre à Lyon et deux à Lille.

Au cours de l'année, les volontaires réalisent en général cinq ou six projets concrets auprès de personnes âgées, de personnes sans abri, d'enfants ou d'adolescents. Ces projets sont proposés par diverses associations partenaires ; à chaque fois, les associations ou les structures qui accueillent les volontaires leur dispensent une mini-formation de quelques jours, par exemple pour leur apprendre à déplacer une personne âgée ou encore pour les familiariser avec les techniques d'animation. Ils travaillent en équipe de 6 ou 7, encadrés par un facilitateur qui est un permanent de l'association et les aide à gérer les conflits. Nous avons pour principe de cultiver le droit à l'erreur, car l'erreur constitue une partie importante de l'apprentissage ; ce qui compte, c'est de prendre des initiatives, de tenter de faire des choses dont on n'a pas l'habitude. Si des erreurs sont commises, elles pourront probablement être rattrapées avec l'aide de l'équipe. Le but est de parvenir, malgré toutes les différences des uns et des autres et grâce à celles-ci, à réaliser les objectifs que l'équipe s'est fixés ; l'accent est mis sur le travail collectif plus que sur le développement individuel.

Cela dit, environ un cinquième du temps est consacré aux projets personnels des volontaires, ce qui paraît légitime : puisqu'ils donnent quelque chose à la société, il est juste qu'ils reçoivent quelque chose en retour. Certains veulent fonder une association, d'autres reprendre des études, d'autres entreprendre un voyage ; nous pouvons les aider à préparer leur projet, soit en leur apportant un complément de formation, en informatique par exemple, soit en les aidant pour leurs démarches de recherche d'emploi, soit en leur faisant rencontrer des gens de l'entreprise ou des membres de diverses institutions.

Jusqu'à présent, le volontariat Uniscité ne bénéficie d'aucun statut : le « volontariat de cohésion sociale » n'est pas véritablement reconnu. Un arrêté ministériel viendra bientôt encadrer le volontariat, mais il prévoit que celui-ci devra être réservé aux personnes françaises ou de la communauté européenne et ne pourra pas concerner des personnes ayant un extrait de casier judiciaire n°2. Or nous n'avons jamais été regardants sur le passé judiciaire de nos volontaires et plus du quart d'entre eux ne ressortent pas de la communauté européenne. C'est pourquoi nous préférierions rechercher une solution dans le domaine du droit privé pour trouver une formule qui corresponde mieux à notre charte et à notre philosophie.

Elisabeth Bourguinat : J'aperçois une possibilité de développement intéressante : Jean Lemineur nous disait qu'il avait du mal à trouver des jeunes motivés pour se lancer dans certains métiers du compagnonnage ; vous, vous recrutez sans peine des gens motivés pour un travail qui est tout aussi manuel et qui est sans doute beaucoup moins gratifiant, car moins technique. Ne pourriez-vous pas être une « pompe à gens motivés » et les adresser ensuite aux Compagnons du Devoir ?

Cedric Dawny : Une partie des projets concerne des travaux de chantier, mais nous faisons aussi beaucoup d'animation, et dans ce cas, cela ne recoupe pas beaucoup les métiers des Compagnons. Par ailleurs, ce n'est pas à nous de dire à nos volontaires ce qu'ils doivent faire ensuite ; nous pouvons seulement leur donner des informations, et surtout la capacité d'aller

directement chercher les informations dont ils ont besoin. Le jour où ils feront la démarche eux-mêmes, cela signifiera qu'ils sont vraiment motivés !

Jean Lemineur : De notre côté, le public que nous ciblons n'est pas forcément celui des jeunes en difficulté, et nous ne pouvons pas accueillir de jeunes au dessous du niveau de troisième ; nous recherchons plutôt des gens qui peuvent se qualifier et progresser dans le métier.

Philippe Ackermann : Le problème, c'est que si chacun se contente d'accueillir des gens motivés, qui s'occupera de ceux qui ne s'intéressent à rien, qui sont désespérés, voire suicidaires ? Les institutions doivent aussi se donner pour mission de remettre en selle ceux qui ne sont nulle part à leur place dans la société. Dans mon lycée, j'ai cinq emplois jeunes ; certains travaillent bien, d'autres voudraient bien faire mais ne sont peut-être pas suffisamment sortis de l'enfance et ont des problèmes d'autorité. Nous essayons malgré tout de les aider à se structurer peu à peu.

Cedric Dawny : C'est vrai que la facilité consiste à repousser ces personnes-là et à en prendre d'autres. Tout l'intérêt du travail d'équipe à Uniscité, c'est qu'il permet un brassage entre des gens très différents, avec des compétences très variées : l'un sait comment tenir une truelle ou poser de l'enduit, l'autre est un expert en informatique. Nous encourageons beaucoup la transmission des savoirs au sein des équipes, parce qu'elle a un grand pouvoir de valorisation des individus.

Christophe Beau : A entendre ce qui est dit, j'ai l'impression qu'en fait, sous des formes très différentes, le volontariat Uniscité et le compagnonnage REPAS relèvent d'un même domaine où l'apprentissage se fait sur des attitudes et sur des démarches, plutôt que sur la dimension intellectuelle ou technique. Est-ce que cela ne répond pas à des carences majeures du système éducatif qui continue d'être orienté vers l'accumulation de savoirs et vers la virtuosité intellectuelle ? Mais comment faire pour que ce genre de démarche passe du stade expérimental et intuitif à quelque chose de beaucoup mieux inscrit dans les cadres culturels et administratifs ? Les trois secteurs sont toujours aussi cloisonnés : personnellement, je suis passé par l'accumulation de savoir, ensuite j'ai complètement basculé dans le technique, et aujourd'hui, au sein du REPAS, je travaille sur l'apprentissage des démarches et des attitudes. Comment sortir de ce cloisonnement ?

Gérard Barras : Ce qu'on n'apprend nulle part, c'est le travail en équipe. Le dernier groupe-action que j'ai accompagné était constitué de quatre personnes et devait monter une sorte de cabanon de 6 mètres de long sur 2,5 mètres de large. Parmi les quatre, un seul avait une compétence technique ; mais comment les décisions devaient-elles être prises ? Ce n'est pas forcément celui qui dispose de la compétence technique qui a raison ; encore faut-il qu'il prouve aux autres qu'il a vraiment raison. Dans ce genre de situation, l'objectif n'est pas seulement la réalisation du projet : si on parvient à le réaliser, c'est « la cerise sur le gâteau ». En l'occurrence, ils y sont parfaitement parvenus, et dans les délais ; mais le plus difficile et le plus impressionnant, c'était que des gens incompetents ou partiellement incompetents parviennent à réaliser quelque chose ensemble grâce aux vertus du travail en équipe.

Or nous avons tous à apprendre à travailler en équipe, dans quelque entreprise que ce soit, en prenant « entreprise » au sens le plus large, qui inclut les associations ou les administrations, par exemple. Quelle que soit votre formation, vous finissez bien par vous retrouver dans un groupe qui doit faire quelque chose ensemble ; or c'est cela qu'on n'apprend nulle part, et qu'on apprend un peu à Uniscité ou lors du compagnonnage REPAS.

9. Qui peut être compagnon REPAS ?

Jean Pierre Dumoulin : Nous avons beaucoup parlé de motivation à propos du recrutement tant à Uniscité que chez les Compagnons du Devoir ; en ce qui concerne le réseau REPAS, vous avez dit que vous accueillez des jeunes qui s'interrogent sur le sens de leur vie, de leur parcours professionnel ; faut-il être « chercheur de sens », au sens large, pour être admis dans le dispositif du compagnonnage ?

Tanja Wolf : En fait, au départ, on ne connaît pas vraiment les personnes qui s'adressent à nous. La seule question que nous nous posons, c'est « Cette expérience va-t-elle réellement lui apporter quelque chose ? ». Si nous avons le sentiment que la demande concerne essentiellement un apprentissage technique, et qu'elle est donc décalée par rapport à ce que nous offrons, nous adressons la personne ailleurs ; mais dans les autres cas, on la rencontre pour vérifier qu'il y a bien un bout de chemin à faire ensemble.

Marc Bourgeois : De toute façon, je voudrais bien savoir qui, entre 18 et 20 ans, n'est pas dans une recherche de sens ; à cet âge-là, même si on n'est pas toujours capable de formuler ce qu'on cherche, on est bien en train de chercher la signification de la vie dans laquelle on va s'engager ! Cela dit, nous ne sélectionnons pas les candidats sur leur aptitude à formuler leur recherche de sens : nous passons une semaine avec eux, et au bout de ce temps, nous voyons s'ils sont « mûrs » ou non pour le compagnonnage.

Elisabeth Bourguinat : Mais seriez-vous prêts à prendre en compagnonnage les jeunes qu'on voit dans le film ?

Jean-Claude Guichard : Personnellement, j'ai quand même un peu le sentiment que votre recrutement est élitiste : j'ai rencontré quelques compagnons REPAS ; la plupart étaient de niveau bac+2, ou du moins avaient réfléchi à ce qu'ils voulaient faire. Les élèves que j'ai dans ma classe sont dans une toute autre planète ; ils ne comprendraient rien au débat d'intellectuels que nous avons aujourd'hui.

Gérard Barras : La limite de notre recrutement, c'est peut-être qu'effectivement les gens qui s'adressent à nous pour ce compagnonnage ont au moins fait une démarche qui consiste à « ne pas subir » la situation dans laquelle ils se trouvent, ou qui ont l'intuition qu'il est possible de ne pas subir ; les jeunes qu'on voit dans le film n'en sont pas là, et il est probable qu'effectivement nous ne les verrons jamais se présenter chez nous.

Marc Bourgeois : Sans doute ne se présenteront-ils pas spontanément chez nous, mais une partie importante de notre travail consistant justement à aider les gens à passer du « subir » au « ne pas subir », notre action s'adresse aussi à ces personnes.

Olivier Davigo : Les compagnons REPAS ne représentent qu'environ un cinquième des stagiaires accueillis par Ambiance Bois ; les autres viennent soit de l'AFPA, des BTS, d'écoles d'ingénieurs, mais aussi de formations de réinsertion. Nous avons déjà accueilli, par le biais de ces différents stages, des jeunes qui ressemblaient à ceux qu'on a vus dans ce film. Nous remplissons donc bien un rôle de transmission d'une culture différente.

Yann Sourbier : Dans le cadre des chantiers internationaux, nous avons aussi l'occasion de rencontrer un certain nombre de jeunes de ce genre. Par exemple, nous avons reçu justement des élèves de BEP de chaudronnerie, qui ont bien accroché à la dynamique des chantiers, notamment sur l'aspect responsabilisation et valorisation des compétences du groupe ; nous les avons suivis

ensuite dans un accompagnement d'insertion puis de préqualification aux métiers de l'animation. Si le compagnonnage avait existé à ce moment-là, ils auraient certainement été prêts à circuler dans le réseau et cela leur aurait certainement été très utile.

Marc Bourgeois : Il s'agit malgré tout d'une vraie question : nous avons beaucoup travaillé sur la démarche d'un compagnonnage volontaire, mais peut-être que nous pourrions jouer un rôle plus « offensif » en termes de recrutement dans des lycées professionnels de ce genre. Ce que nous faisons de façon ponctuelle, quand l'occasion s'en présente, nous pourrions le faire de façon beaucoup plus systématique.

Béatrice Barras : Cela dit, pour répondre au reproche d'élitisme, je voudrais dire qu'à mon avis, les gens dont il faut s'occuper le plus actuellement, ce sont ceux qui sont en situation de réussite, et non d'échec. Dans le cadre du développement local, je rencontre des kyrielles de chargés de mission qui sont des jeunes gens brillants, bardés de diplômes, avec des réseaux de relations impressionnants, mais qui ne font rien sur le terrain et se contentent de gérer les dossiers des élus. Chaque fois que je les rencontre, je leur dis que c'est à eux de faire des choses, et non aux personnes en difficulté ! C'est à ceux qui ont l'intelligence, les diplômes, les relations, les facilités de communication, de créer des activités pour ceux qui ont moins de facilités, et non l'inverse. Or, d'après ce qu'on m'a dit, le niveau d'étude moyen des créateurs d'entreprise est actuellement inférieur au baccalauréat...

Olivier Davigo : Je me souviens d'une discussion entre des chargés de développement local qui étaient convaincus qu'il y avait de grands débouchés possibles à la valorisation des oliveraies sur le pourtour méditerranéen et qui se désolaient parce qu'ils ne trouvaient aucun porteur de projet dans ce domaine ; je leur avais dit : « Mais allez-y donc vous-mêmes ! Vous connaissez le dossier à fond et vous avez tous les outils ! ».

Bernard Lahitte : L'un des enjeux de votre compagnonnage, c'est peut-être aussi de promouvoir l'image entrepreneuriale ; mais là, on est dans le domaine du changement culturel, et presque de civilisation !

10. Pourquoi accueillir des compagnons ?

Elisabeth Bourguinat : J'ai discuté récemment avec Jacques Fine, Président du comité d'éthique de la Caisse solidaire du Nord, de la liste des critères de comportement éthique utilisée par cette dernière, qui comprend l'ouverture de l'entreprise et l'accueil de stagiaires. Dans le cas du compagnonnage REPAS, s'agit-il d'une démarche éthique ou d'une démarche intéressée ? S'il s'agit d'une « B.A. », il y a peu de chance que l'expérience s'étende beaucoup ; mais si cela présentait un intérêt stratégique pour les entreprises, d'autres pourraient se laisser tenter.

a) *Le recrutement*

Chantal Hirschauer : La SARL Eurosylva, qui emploie 12 équivalents temps plein, ce qui représente une trentaine de personnes chaque année, réalise des chantiers forestiers un peu partout en France. L'expérience du compagnonnage REPAS nous a intéressés parce que notre entreprise est confrontée à la nécessité de renouveler les équipes fréquemment (chaque année cinq ou six personnes) : les métiers de la forêt sont très durs physiquement et exigent d'être en très bonne santé ; on ne peut pas les exercer très longtemps, et en tout cas pas de la même façon à 50 ans qu'à 25 ; et par ailleurs on ne peut pas travailler en perpétuel déplacement quand on fonde une famille et qu'on a des enfants à élever. Le compagnonnage représente pour nous une

possibilité de recrutement intéressante parce qu'il nous permet de choisir des personnes qui acceptent de travailler dans le même esprit que nous.

Gérard Barras : En fait, le recrutement par le compagnonnage permet de lutter contre l'usure et la dérive des équipes. Par exemple, l'un de nos amis, à l'âge de 18 ans, s'est présenté chez l'ensemble des habitants d'une petite commune dans une vallée perdue en leur demandant quels étaient leurs besoins ; il s'est avéré qu'ils n'avaient pas de plombier, et il a donc décidé de devenir plombier. Peu à peu, son entreprise, qui a créé des emplois, est devenue une cellule d'accueil, un site de proximité, un centre de formation, tant et si bien qu'elle a été institutionnalisée et qu'il s'est retrouvé étranger à ce qu'elle était devenue, du fait des personnes qui avaient été recrutées : peu à peu le système s'est imprégné de ce qu'on pourrait appeler l'idéologie du service public, et il a fini par quitter la structure dont il était le fondateur.

Finalement, l'embauche traditionnelle et la culture du « marché du travail », ce n'est rien d'autre que le marché aux esclaves : on achète de la compétence pour une structure qui va l'exploiter. Mais l'arrivée dans une entreprises de gens compétents qui n'adhèrent pas du tout à sa culture peut être une catastrophe pour elle, surtout dans la durée ; ce qui fait la durée d'une entreprise n'a parfois rien à voir avec la compétence, c'est parfois justement la culture d'entreprise.

Bernard Lahitte : Sur l'ensemble des compagnons que vous avez accueillis, combien ont finalement intégré les entreprises ?

Marc Bourgeois : Le réseau a reçu une quarantaine de compagnons depuis le début (sans compter le compagnonnage « à la carte » organisé pour un groupe spécifique). Six d'entre eux travaillent aujourd'hui dans nos équipes (avec des engagements à plus ou moins long terme), et cinq autres ont à un moment de leur parcours travaillé avec nous pour des périodes limitées.

b) Semer des graines

Olivier Davigo : A Ambiance Bois, en revanche, nous n'avons aucun projet de recrutement à l'égard des nombreux stagiaires que nous accueillons, qu'il s'agisse des compagnons ou des autres.

Tanja Wolf : Je pense qu'à l'origine la démarche est plus généreuse qu'un simple souci de recruter de nouveaux coopérateurs. Certaines personnes, dans les entreprises du réseau, sont réellement motivées pour partager la culture de l'entreprise coopérative, veulent « semer des graines » et donner à d'autres le courage de se lancer eux aussi dans cette expérience.

Olivier Davigo : Je pense également que le choix d'accueillir des compagnons est cohérent avec la logique globale de l'entreprise, qui va bien au-delà de la simple dimension économique, et qui ne saucissonne pas les différentes dimensions de la personne. Je suis membre d'une entreprise mais je suis aussi père et j'ai l'espoir que mes enfants puissent vivre dans une société différente ; je me préoccupe donc de la transmission de certains savoirs mais aussi des « savoir-être » à travers l'entreprise dont je fais partie.

c) L'enrichissement de l'entreprise

Tanja Wolf : Il est clair, cela dit, que l'accueil de compagnon est aussi bénéfique pour l'entreprise et pour ses membres. Par exemple, le fait de devenir formatrice m'a mise dans la position de me former moi-même. En accueillant des stagiaires, l'entreprise se met en mouvement ; chacun se repositionne par rapport à cette activité.

Olivier Davigo : Le mot « apprendre » a effectivement toujours deux sens : se former soi-même et former autrui.

Béatrice Barras : Accueillir quelqu'un oblige à prendre de la distance, à adopter un regard critique sur soi-même ; c'est nécessaire pour évoluer.

Gérard Barras : L'intérêt de l'entreprise vient aussi de l'enrichissement et de la diversification que permet l'arrivée de nouvelles personnes qui viennent apprendre des choses mais nous donnent également l'occasion d'apprendre. Pour des entreprises comme les nôtres, l'une des principales difficultés est de savoir comment gérer la croissance. Depuis des années, à Ardelaine, nous freinons celle-ci : le marché est porteur et nous pourrions être une bien plus grosse entreprise, mais d'une part nous savons que plus on se spécialise dans un domaine, plus le risque est grand de se faire « manger par un gros » ; d'autre part, nous ne voulons pas que cette croissance se fasse n'importe comment ; la diversification est la principale réponse que nous apportons à cette question.

Béatrice Barras : Au départ, Ardelaine s'était donné pour objectif de relancer la filière laine locale, ce qui signifiait redonner de la valeur à un matériau qui en général était jeté sur le fumier parce qu'il n'en avait plus aucune. Pour cela, il fallait la laver, la carder, la filer, puis la transformer en produit fini, ce qui nous a amenés à créer des ateliers de matelasserie, de tricotage et de confection. Nous nous sommes alors rendu compte qu'il ne suffisait pas de produire, mais qu'il fallait aussi vendre ; nous avons appris l'art du commerce et nous avons assez bien réussi, puisque nous partions toujours plus loin vendre nos produits dans divers pays d'Europe. Parvenus à ce stade, nous avons réalisé que nous passions notre vie dans des camions alors que notre objectif initial était le développement local ! C'est alors que nous avons décidé d'inverser le processus et de faire venir les clients chez nous, plutôt que d'aller chez eux, de sorte qu'ils bénéficient non seulement de la valeur du produit, mais aussi de la valeur de l'entreprise elle-même et de notre propre valeur... C'est dans cet esprit que nous avons créé un musée de la laine, de sorte que nous intervenons maintenant dans tous les secteurs d'activité, du primaire, avec la tonte de la laine, jusqu'au tertiaire, avec le musée ou les classes vertes.

Gérard Barras : Notre croissance se fait aussi par agglomération progressive de partenaires. Maintenant que notre entreprise fonctionne bien, que nous avons une notoriété auprès des banques, nous pouvons servir de support pour le développement d'autres entreprises contribuant au développement local ou la restructuration de petits commerces locaux qui sont en train de mourir. Par exemple, il n'y a plus de garage dans la vallée : si des jeunes de la commune veulent en créer un, nous pouvons devenir garagistes sans problème !

Chantal Hirschauer : Ce qui est certain, c'est que si un de nos stagiaires « emballe » les membres de l'entreprise qui sont en contact avec lui, on lui trouvera du travail même s'il n'y en a pas sur le moment, quitte à créer une activité nouvelle. Par exemple, à Eurosylva, nous avons quelqu'un qui avait travaillé pendant longtemps avec nous et que nous souhaitions garder mais qui avait très mal au dos et ne pouvait plus travailler en forêt. Comme il avait auparavant été ouvrier scieur dans l'Aveyron, nous avons créé une activité nouvelle de scierie mobile ; à cette occasion, nous avons découvert qu'il avait des talents de mécanicien qui pouvaient nous être précieux, et nous avons amélioré nos finances car le sciage apporte une trésorerie plus liquide que les chantiers forestiers, qui nous sont payés parfois six mois plus tard.

Tanja Wolf : En fait, le compagnonnage et l'accueil de stagiaires en général développent la capacité de l'entreprise à improviser, à s'adapter ; ils ouvrent des perspectives nouvelles.

11. L'expérience est-elle reproductible ?

Elisabeth Bourguinat : Dans quelle mesure votre système de compagnonnage pourrait-il être reproduit dans d'autres entreprises ?

Philippe Simon : Je ne pense pas que cette expérience soit reproductible dans une entreprise classique, parce qu'elle suppose une qualité d'accueil qu'on trouve rarement. Chez nous, les stages ne respectent pas le principe des 35 heures : effectivement, si le compagnonnage durait 3 mois à raison de 35 heures par semaine, cela ne ferait sans doute pas grand chose. Mais quand un compagnon REPAS est en immersion pour un mois, il vit vraiment un mois complet chez nous, y compris par exemple pour les repas où l'hébergement, puisque dans mon cas, par exemple, ils dorment dans ma maison, à l'étage ; ils utilisent les véhicules mutualisés, on les emmène voir un spectacle, etc. Cela signifie que d'une certaine façon, nous prenons des risques, nous nous mettons en danger, puisque les compagnons partagent entièrement ce que nous vivons. Cela n'a rien de comparable avec une entreprise qui accueille un stagiaire simplement pour lui apprendre un métier.

Jean-François Draperi : Chaque expérience est bien entendu spécifique, mais il est malgré tout intéressant de déterminer quels sont les traits communs à plusieurs dispositifs, qui à la fois identifient les entreprises du réseau REPAS, et les distinguent d'autres types d'entreprises. En l'occurrence, je crois qu'une caractéristique forte est que l'économie est ici au service de la personne, et non le contraire ; l'exemple donné par Chantal à propos de ce forestier qui avait mal au dos et pour qui on a inventé une nouvelle activité, est remarquable : que l'entreprise s'adapte aux besoins d'un de ses membres, c'est vraiment une chose qu'on ne voit nulle part.

En même temps, il existe quand même une tradition qui a déjà cent cinquante ans, celle de l'entreprise coopérative, avec le principe du volontariat, de l'égalité des membres quel que soit leur apport de capital, et une finalité économique subordonnée à la finalité sociale. Tout mouvement coopératif se fonde sur ces valeurs et ces principes, même s'ils sont dévoyés dans de nombreux cas. Pour reprendre l'interrogation de tout à l'heure, « pourquoi les jeunes font-ils du sport mais refusent-ils de travailler avec leur corps ? », je crois que la différence c'est qu'à travers le sport, on s'inscrit dans une épopée, avec l'histoire des techniques, des records, avec des champions ; quand on travaille dans une entreprise coopérative, on s'inscrit aussi dans une épopée, dans un champ exploratoire qui est infini ; si cette dimension était davantage exploitée par les entreprises coopératives, elles auraient sans doute plus de facilités que d'autres à motiver les jeunes. Le réseau REPAS devrait d'ailleurs échanger plus souvent ses pratiques avec d'autres réseaux de coopératives, pour développer ce sentiment d'appartenir à une même épopée.

Béatrice Barras : En posant la question de la « reproductibilité » de notre expérience, je trouve qu'on pose mal la question. En fait, ce que nous avons ressenti au cours de ces années, c'est que nous avons repéré un besoin de la société qui est apparemment largement insatisfait, concernant l'orientation des jeunes, la pédagogie, la motivation à apprendre, la formation des hommes, etc. Il n'est pas forcément nécessaire de reprendre telle quelle la formule que nous avons élaborée, mais en revanche nous serons très attentifs à ce qui pourra émerger ailleurs et qui répondra à ces mêmes besoins : dans le système éducatif actuel, il y a vraiment trop de blocages et de gaspillage d'énergie qui font perdre beaucoup de temps aux gens avant qu'ils puissent s'engager professionnellement.

Marc Bourgeois : Je suis convaincu qu'il existe beaucoup d'autres structures capables de jouer le même rôle que nous, notamment dans les entreprises de taille familiale, dont les fondateurs

croient à ce qu'ils font et sont fiers de leur travail. Il en existe vraisemblablement des centaines de milliers, et même si elles ne relèvent pas de démarches alternatives, elles peuvent très bien communiquer à des jeunes le sens et la valeur du travail. Mais c'est vrai qu'on ne peut pas plaquer un système de compagnonnage ou de stage en entreprise s'il n'y a pas, quelle qu'en soit la forme, une « recherche de sens » au sein de l'entreprise concernée. Il faut que les gens croient à ce qu'ils font, que ce qu'ils font ait du sens pour eux.

Un intervenant : Dans le monde des grandes entreprises, peut-on cependant imaginer quelque chose qui ressemble de près ou de loin à ce que nous faisons ?

Elisabeth Bourguinat : Il y aurait sans doute des parallèles à faire avec les systèmes d'essai, où l'entreprise d'origine « parraine » des anciens salariés qui créent leur propre société dans des secteurs d'activité proches. Patrice Simounet, Directeur général de la SODESI (filiale de conversion d'Air France) et Président de DIESE (Développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés) qui aurait dû venir aujourd'hui, aurait pu nous parler du souci que montrent désormais des groupes comme Air France, pour lequel il travaille, mais aussi d'autres grandes entreprises, d'aider leurs salariés à créer leur propre entreprise et ceci, paradoxalement, pour améliorer leur recrutement : pour ces entreprises, il ne suffit plus aujourd'hui de recruter les meilleurs élèves des meilleures écoles ; il faut aussi qu'ils soient porteurs d'initiative et d'innovation, et donc que ce soient des entrepreneurs en puissance. En renforçant les dispositifs d'aide à la création d'entreprise, on contribue à attirer dans le groupe des personnes pour qui l'entrepreneuriat est une valeur forte. Par la suite, soit elles développeront leurs projets en interne, soit elles quitteront l'entreprise, mais entre temps, elles lui auront apporté énormément. Les salariés qui font ce choix bénéficient d'un accompagnement très complet et très personnalisé ; même s'il y a beaucoup de différences, ce serait intéressant de le comparer avec votre propre mode de compagnonnage.

12. Vers une institutionnalisation ?

Bernard Lahitte : On parle beaucoup de malbouffe, aujourd'hui, mais il me semble clair que le prochain grand débat sera celui de la *maléducation* : comment transmet-on ce qui est de l'ordre de l'éthique, du comportement, des valeurs ? Vous avez sans doute, intuitivement, mis le doigt sur quelque chose qu'il faudrait capitaliser et formaliser de façon beaucoup plus lisible pour que votre apport puisse être sinon « reproduit » tel quel, du moins « transféré » sous d'autres formes.

Jean-François Draperi : Peut-être le réseau REPAS pourrait-il, pour améliorer sa communication vers l'extérieur, s'inspirer de méthodes comme celle du « bilan sociétal », qui ajoute à l'évaluation traditionnelle de l'entreprise en fonction de ses résultats financiers, des indicateurs sur tous les aspects humains, sociaux, culturels, environnementaux, etc.

Yann Sourbier : Je suis quand même frappé par le fait que les dispositifs ayant des finalités semblables à celles du compagnonnage REPAS, qu'il s'agisse de l'accueil à Uniscité, ou encore des chantiers internationaux de jeunes, comme au Vieil Audon, où depuis 30 ans 10.000 jeunes volontaires ont été accueillis pour réhabiliter le site, fonctionnent tous sans statut précis. A chaque réunion sur les chantiers internationaux de jeunes, on nous dit que nous sommes au cœur de toutes les préoccupations actuelles ; au secrétariat à l'Economie solidaire, on nous a fait savoir que le compagnonnage REPAS était l'une des expériences de pédagogie coopérative à soutenir en France ; la Direction nationale à la Formation professionnelle nous assure que nous sommes à l'interface de beaucoup de ses préoccupations ; et pourtant notre expérience est encore d'une fragilité incroyable. Pour ma part, je ne me pose pas encore la question de sa reproductibilité ; je me demande juste si nous existerons l'année prochaine, et sous quelle forme ! Il faudrait faire

admettre l'idée qu'il doit exister des espaces d'expérimentation, d'innovation, de recherche, où l'on puisse être un peu libéré des normes administratives.

Jean-Claude Guichard : Justement, vous avez une grande chance, dans ce dispositif de compagnonnage, c'est qu'il n'est pas certificatif ; je me permets de vous mettre en garde contre tout système qui vous imposerait des normes, des cahiers des charge, des règlements, et dans lequel vous vous retrouveriez piégés. Par exemple, dans mon lycée, quand nous envoyons un jeune en stage pour le BEP, il arrive qu'il y ait des erreurs, qu'il ne fasse pas le bon stage ; j'ai ainsi trouvé un jeune qui préparait un BEP « structures métalliques » en train de peindre des voitures chez un carrossier : il était très heureux de son stage, ça se passait très bien et c'était certainement très bien pour lui, mais ce n'était pas la bonne rubrique et je ne pouvais pas le laisser dans ce stage-là. Ne perdez pas la chance incroyable que vous avez de pouvoir faire ce que vous voulez !

Michel Villette : Pour ma part, je suis gêné que vous ayez besoin de subventions ; vous dites que vous mettez les jeunes « en situation d'entreprise » ; mais une vraie situation d'entreprise consiste en ce que le travail que vous effectuez permet de couvrir votre salaire. Je comprends qu'on ait besoin de subventions au début d'une activité, pour la mettre en place, ou encore pour financer des opérations exceptionnelles comme une réunion à Paris, la publication d'un livre ou la réalisation d'un film, mais pourquoi en avez-vous besoin en fonctionnement normal ?

Gérard Barras : Aucun système éducatif ne peut fonctionner sans un système d'impôt car le retour sur investissement est très long ; ce n'est tout simplement pas dans la capacité de l'entreprise de financer par ses propres moyens le temps éducatif.

Michel Villette : Ce que je ne comprends pas, c'est que des entreprises comme Auchan ou Carrefour se battent pour avoir des stagiaires : ça ne coûte pas très cher, ça permet de faire des économies sur les emplois et ça améliore le compte de résultat ; pourquoi dans votre cas, cela le dégrade-t-il ?

Gérard Barras : Chez Auchan, il s'agit d'un travail sériel, industrialisé, où la personne n'a pas d'importance : elle est jetable, immédiatement remplaçable par une autre. Dans nos entreprises, au contraire, tout le dispositif est conçu en fonction de la personne ; c'est beaucoup plus délicat à manier et plus lourd à mettre en œuvre. Dans un système industriel, les postes sont cadrés, préfabriqués, et les stagiaires peuvent donc devenir immédiatement productifs ; alors que dans nos entreprises, chaque personne doit trouver ses marques, organiser son environnement, devenir productif sans empiéter sur le territoire des autres, etc. Il ne peut pas y avoir un retour sur investissement aussi rapide que dans les entreprises industrielles.

Chantal Hirschauer : Pour donner un exemple du fonctionnement de nos entreprises, quand nous organisons un chantier forestier dans la Nièvre, le Tarn ou au fin fond de l'Ardèche, l'idéal pour nous est de composer des équipes constituées de trois types de personnes : des jeunes de 25-30 ans, qui sortent d'une école forestière et sont très performants ; des femmes, qui ont a priori un rendement moins important ; et des anciens qui sont eux aussi moins productifs. L'ensemble produit une harmonie et une synergie qui est la clef de la réussite du chantier : peu importe s'il neige ou s'il grêle, tout se passe bien et ils en gardent de bons souvenirs. En revanche, si l'équipe n'est faite que de gens qui sortent de l'école, qui sont en compétition les uns avec les autres, le travail est fait n'importe comment et le chantier est une catastrophe. Ce n'est pas le rendement individuel des gens qui est important, c'est l'harmonie de l'équipe.

Elisabeth Bourguinat : A l'heure actuelle, quel est le financement dont vous bénéficiez ?

Yann Sourbier : Le Viel Audon est un centre de formation déclaré à la région Rhône-Alpes, qui finance le compagnonnage depuis cinq ans, et les compagnons sont stagiaires au titre de la formation continue. Cela implique plusieurs contraintes : ils doivent venir de la région Rhône Alpe, avoir entre 18 et 25 ans, ne pas avoir de diplôme supérieur au bac ; une autre contrainte, dont on nous a finalement dispensés, est qu'ils devaient être sortis depuis plus de six mois du système scolaire. En contrepartie, ils bénéficient soit d'une bourse de l'Etat, soit, s'ils étaient au chômage auparavant, d'une bourse des ASSEDIC, qui va de 2.000 à 4.000 F par mois ; de notre côté, nous touchons pour chaque compagnon accueilli une bourse de 18.000 F qui sert à financer le tutorat, les regroupements, etc. et qui est répartie entre les entreprises d'accueil, sur facture de « temps de tutorat ». Les autres activités impliquées par le compagnonnage sont prises en charge par d'autres systèmes ; par exemple, le temps consacré au pilotage du compagnonnage est financé par le réseau REPAS.

Gérard Barras : Le travail du comité de pilotage est fondamental, car il connaît les possibilités et les pratiques pédagogiques au sein de chaque entreprise et peut concevoir un parcours « à la carte » en fonction des attentes de chaque compagnon ou encore, par exemple, des attentes d'un groupe de compagnons qui souhaitent monter un groupe-action, comme dans le cas raconté par Valérie.

Michel Villette : En fait, vous êtes donc à la fois des entreprises et un organisme de formation : une part de votre chiffre d'affaires vient de votre activité pédagogique.

Yann Sourbier : En sachant que nous nous répartissons le financement des heures de formation selon des quotas, car les bourses ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des heures consacrées au tutorat.

Elisabeth Bourguinat : Mais supposons qu'au lieu de consacrer du temps aux compagnons, vous ayez travaillé normalement ; auriez-vous gagné plus ou moins d'argent ?

Tanja Wolf : Plus, bien entendu ! J'ai calculé que le temps que je consacrais au compagnonnage, en comptant l'amont et l'aval, représentait pour moi environ un mois dans l'année ; pendant ce temps-là, je ne travaille pas à la production de pulls, et la présence d'un stagiaire dans mon atelier de tricotage ne va certainement pas compenser ce manque à gagner.

Yann Sourbier : J'ajoute que dans certains cas, comme celui de Valérie, le compagnonnage s'est fait sans statut et sans bourse, car elle n'entrait pas dans les catégories définies par l'administration. Chaque année, nous accueillons ainsi des compagnons qui sont complètement « à nos frais » ; une année, les compagnons ont fait une péréquation pour partager leurs bourses avec ceux qui n'en avaient pas.

Michel Villette : Ce qui rendrait votre expérience vraiment spectaculaire, ce serait malgré tout que vous parveniez à prendre votre compagnonnage complètement en charge financièrement ! On dirait : « Voilà des gens qui ne sont pas dans le *main-stream* capitaliste, qui se fichent d'amasser du capital mais dont les entreprises sont bien gérées et qui ont même les moyens d'accueillir des flots de stagiaires sans subvention... ».

Tanja Wolf : On peut considérer qu'environ 40% du budget du compagnonnage est déjà pris en charge par les entreprises qui y participent, dans la mesure où un certain nombre d'heures ne sont pas facturées, et où, lorsqu'elles le sont, c'est à un coût largement inférieur aux barèmes des instituts de formation.

Elisabeth Bourguinat : Mais comment pouvez-vous accueillir des personnes sans statut dans l'entreprise ?

Béatrice Barras : C'est effectivement impossible ; nous avons tout simplement dû embaucher Valérie.

Marc Bourgeois : En réalité, la question du statut est au tout aussi importante que celle du budget ; le financement ne résout pas tout. Dans la mesure où l'entreprise n'est pas considérée comme un lieu éducatif, on n'a pas le droit d'y accueillir des personnes en dehors du statut de salariés ou de stagiaires.

Michel Villette : Et si les gens payaient pour venir chez vous ? On pourrait imaginer que des gens qui travaillent habituellement dans des bureaux puissent avoir envie de venir passer leurs vacances chez vous à construire des murs et des charpentes. Certains passent leurs vacances à la ferme, et aident les paysans à faire leur foin !

Marc Bourgeois : Le tourisme en entreprise n'existe pas, ou du moins n'est pas reconnu ; et le travail sans statut à la ferme ou ailleurs est juridiquement répréhensible. C'est un point vraiment crucial : il s'agit de reconnaître ou non le rôle éducatif d'une structure de travail, quelle que soit sa forme.

Philippe Simon : Certaines personnes viennent dans ma ferme avec une formule qui n'existe, pour autant que je sache, que dans la région Limousin : le stage « découverte du milieu », rémunéré entre deux et trois mille francs par mois, qui permet de découvrir un métier et de se familiariser pendant trois mois avec la vie de l'entreprise.

Michel Villette : On voit bien tout l'intérêt qu'on pourrait tirer de ce type de stage, que ce soit pour des élèves de troisième en échec scolaire, qui pourraient être accueillis de façon assez familiale, comme dans votre réseau, et pas seulement pour les 35 heures réglementaires, ou pour les élèves des grandes écoles, à la sortie de leurs années de prépa, pour changer d'air. Mais en France on ne connaît pas le principe de l'année sabbatique ; un « trou » est très mal vu dans un CV.

Tanja Wolf : La culture de l'année sabbatique existe beaucoup plus dans mon pays, l'Allemagne, et c'est d'ailleurs par ce biais-là que j'ai rencontré Ardelaine, dont je suis coopératrice depuis seize ans maintenant. Une chose qui m'amuse beaucoup est qu'en France, le principe de l'année sabbatique n'est pas du tout reconnu, mais en réalité il est beaucoup pratiqué ; sauf qu'il se traduit souvent par le fait que les étudiants passent la première année après le bac en fac de psycho, le temps de savoir ce qu'ils veulent vraiment faire de leur vie. Le problème est que cela ne constitue absolument pas un décroisement : les élèves restent confinés dans le même milieu.

Michel Villette : Sans compter qu'une année de psycho, ce n'est pas anodin : on le paye, ensuite !

Jean-François Draperi : Il ne faut rien exagérer : il existe de nombreuses possibilités de prendre des congés sabbatiques en France, mais on préfère ronronner et on ne les utilise pas. En tant qu'enseignant au CNAM, je peux prendre jusqu'à cinq ans de disponibilité, je peux faire des échanges avec des enseignants étrangers, etc. Quand j'ai dû m'installer à Paris, je n'ai pas supporté la vie en appartement, et j'ai trouvé une dizaine d'autres personnes pour acheter un

terrain et construire un immeuble coopératif avec un terrain de mille mètres carrés. Mais qui connaît l'habitat coopératif et qui est prêt à se donner la peine de réaliser un rêve de ce genre ? On a tendance à faire continuellement appel à l'Etat et au Droit, mais en réalité on dispose de marges de liberté incroyables, dont on n'use pas.

Gérard Barras : Une chose à laquelle nous devons prendre garde aussi, c'est le mode de croissance des dispositifs que nous créons. Dans une entreprise, si un gros marché s'ouvre d'un seul coup, cela peut être la catastrophe ; de même, dans une institution comme REPAS, que se passerait-il si nous recevions d'un seul coup un pactole ? Là encore, il faut que ce soit le travail et les personnes qui l'emportent sur l'aspect financier, et non le contraire. De plus, bien souvent, les grands programmes qui sont lancés par l'Etat s'avèrent totalement inefficaces, et on se rend compte que la seule façon d'être opérant est de les court-circuiter. La vraie question qui se pose à nous est donc de savoir dans quelle mesure et de quelle façon nous souhaitons développer notre compagnonnage.

Conclusion

Cette expérience de compagnonnage au sein d'un réseau d'entreprises alternatives est-elle un micro-événement sans véritable portée ? Ou au contraire une expérience originale inscrivant un chapitre nouveau dans l'histoire ondulante et mouvementée du rôle social de l'entreprise et une ouverture à la réflexion pour le monde de la formation ?

Dans les années quatre-vingt, l'entreprise était parée de toutes les vertus et chargée, selon la vulgate néo-libérale, de soutenir l'ensemble de l'édifice social, mais aujourd'hui, la longue litanie des restructurations et des *licenciements boursiers* a sérieusement entamé la confiance dans la capacité de l'économie à fonder le social ; de nouveau, des voix s'élèvent pour demander aux entreprises de prendre en charge, en tant que telles, leurs responsabilités sociales.

Après l'abolition des corporations, le peu de concrétisation des utopies de type fouriériste ou saint-simonienne, le discrédit de l'entreprise paternaliste, l'abandon du collectivisme radical, les démarches coopératives s'inscrivant dans le cadre de l'économie solidaire s'apprêtent-elles à connaître un nouvel essor, fondé sur cette exigence d'éthique et de citoyenneté ? Plus largement, et quel que soit leur statut juridique, comment les entreprises vont-elles répondre à l'attente des *consommateurs*, qui leur demandent des comptes non plus seulement sur la qualité de leurs produits, mais aussi sur ce qu'elles apportent *réellement* à la cité ?

L'élaboration d'un modèle de compagnonnage qui réponde réellement aux besoins éducatifs non satisfaits des jeunes – besoins qui sont apparemment beaucoup moins du côté de la formation professionnelle que de la construction d'un projet de vie personnel, celle-ci pouvant même prendre, n'ayons pas peur des mots, un caractère *initiatique* – est l'une des façons pour l'entreprise de répondre à cette attente.

C'est même une réponse à tiroir ou à double fond, puisqu'en accueillant des compagnons en son sein, pour un projet qui se fonde sur bien autre chose que la simple transmission de savoirs ou la nécessité de recruter, l'entreprise s'expose à devoir rendre des comptes à ces « têtes de pont » de la société que sont les jeunes sur sa place et son rôle dans la cité ; confrontée aux questionnements radicaux de ceux qui construisent leur projet personnel, elle est amenée à remettre perpétuellement en question ses objectifs, son fonctionnement, ou encore la façon dont elle s'auto-évalue. Bref, accueillir des compagnons REPAS dans son entreprise, c'est mettre le doigt dans un engrenage qui peut conduire l'entreprise très loin sur le chemin de la responsabilité citoyenne...

Souhaitons que cet ouvrage joue son rôle d'émulation et que beaucoup d'entreprises, petites ou grandes, entrent à leur tour dans ce type d'aventure !

Elisabeth Bourguinat

[4^{ème} de couverture]

D'un côté, une vingtaine d'entreprises de l'économie solidaire qui depuis dix, quinze ou vingt ans prouvent que la coopération et la solidarité peuvent s'incarner sur les lieux de la production et que le profit n'est pas forcément le moteur de l'entreprise.

De l'autre, des jeunes (et quelques moins jeunes) qui refusent, intuitivement ou rationnellement, le modèle classique du travail salarié (temps contre argent, obéissance aux impératifs du marché...) et qui cherchent à se construire un autre champ de références.

La rencontre entre les premières, regroupées au sein du Réseau d'Echange et de Pratiques Alternatives et Solidaires (REPAS), et les seconds, éparpillés aux quatre coins de France, a eu lieu. Depuis 1997, tous les ans, par la volonté d'entrepreneurs qui considèrent de leur devoir de témoigner d'autres possibles et qui veulent soutenir les projets émergents des coopérateurs de demain, ce réseau d'entreprises s'est ouvert à un « compagnonnage alternatif et solidaire » : un « Tour de France » dans des entreprises aux activités très variées, destiné non à apprendre un métier, mais à transmettre des valeurs. Celles-là même qui sont au cœur du projet coopératif : solidarité, égalité, démocratie, liberté, fraternité... Grands mots qu'on honore aux frontons de nos mairies, mais qu'habituellement, on dépose sans s'en offusquer aux portes des entreprises.

Cette expérience intergénérationnelle de « formation », originale à plus d'un titre, dont les animateurs sont paysans, agents d'usinage du bois, couturières ou sylviculteurs, méritait qu'on s'y arrête. Tout en répondant à une véritable demande sociale, qui trouve peu de lieux, aujourd'hui, où être satisfaite, elle apprend à ceux qui la tentent que *vivre et travailler autrement* n'est pas une utopie.

Ses promoteurs ont pris le temps du bilan, en analysant cette expérience de l'intérieur mais aussi en la confrontant à d'autres acteurs sociaux, à d'autres regards.

Ce livre, qui retrace les différentes étapes de cette initiative, se veut lui-même occasion de nouvelles confrontations.