

Scions...

travaillait autrement,

*Ambiance Bois,*

*l'aventure d'un collectif autogéré*

Michel Lulek

Scions...  
travaillait autrement ?

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

*Préface de Serge Latouche*

La collection *Pratiques utopiques* rassemble des livres qui ont l'ambition de montrer qu'il y a toujours place, ici et maintenant, comme hier et ailleurs, pour des réalisations qui se donnent d'autres priorités que le profit, la course à la consommation ou le tout à l'économie et qui inscrivent leur sens dans le concret de pratiques libres et solidaires.

Face au partage du travail, à la désertification des campagnes, à la déshumanisation dans les cités ou à l'exclusion, des entreprises, des groupes, des associations ou des individus apportent des réponses originales et adaptées à ces questions de société qui paraissent parfois insolubles.

Concrètement il s'agit de bâtir cet « autre monde possible » qui ne peut objectivement se décliner qu'au pluriel.

Exemples de démocratie économique elles bousculent également quelques sacro-saints principes de notre société marchande, démontrant au quotidien que l'association est plus enrichissante que la compétition, que la coopération vaut mieux que la concurrence ou que l'autogestion permet de reprendre le pouvoir sur sa vie.

*Pratiques utopiques* espère, par ce biais, encourager ceux qui sont insatisfaits du monde dans lequel ils vivent, à faire le pas vers d'autres possibles. L'utopie est à portée de main.

*Dans la même collection*

Moutons rebelles, Ardelaine, la fibre du développement local  
La danse des ceps, chronique de vignes en partage

©Les Editions REPAS, 2003  
07190 Saint Pierreville

Graphisme et illustration couverture : David Franqueville et Manuel Gracia

Maquette intérieure : Stéphane Prévot

Correction et mise en page : La Péniche

**éditions Repas**

## Sommaire

*Ce livre est la nouvelle édition actualisée  
et augmentée d'un chapitre couvrant la période  
1998-2003 de l'ouvrage paru en 1998 aux éditions Utovie  
sous le titre : Ambiance bois, le travail en partage.*

<b>Page I</b>	<i>Avant-propos, L'histoire d'Ambiance Bois</i>
<b>Page V</b>	<i>Préface de Serge Latouche, « Il y a un autre monde et il est dans celui-ci. »</i>
<b>Page 1</b>	Introduction, Scions... ouvrait le débat ?
<b>Page 11</b>	I Comment, à 20 ans, on décide de travailler autrement
<b>Page 41</b>	II Comment on devient créateur d'entreprise
<b>Page 85</b>	III Comment on devient « agent d'usinage du bois »
<b>Page 131</b>	IV Comment l'aventure continue
<b>Page 166</b>	<i>Contacts</i>

## **Avant-propos**

### **L'histoire d'Ambiance Bois**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Préface

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

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

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

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

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

Cette belle phrase de Paul Éluard mise en exergue de mon livre *L'Autre Afrique. Entre don et marché\**, conviendrait parfaitement aussi pour le présent ouvrage. Il ne s'agit toutefois pas d'un hasard ; cela résulte d'une connivence entre l'expérience africaine de l'« alternative historique » et le projet d'« alternative volontariste » d'*Ambiance Bois* d'une part et de la complicité intellectuelle entretenue d'assez longue date entre Michel Lulek et moi-même, d'autre part, en particulier à travers La Ligne d'horizon, l'association des amis de François Partant. Cela nous a amenés finalement à animer ensemble deux ateliers à Porto Alegre, lors du Forum social mondial de 2002.

Au Nord, en effet, quand on parle « alternative », on pense d'abord aux projets volontaires et volontaristes de construction de mondes différents. Des individus, refusant totalement ou partiellement le monde dans lequel ils vivent, tentent de mettre en œuvre *autre* chose, de vivre *autrement* : de travailler ou de produire *autrement* au sein d'entreprises différentes, de se réapproprier la monnaie aussi pour un usage différent, selon une logique *autre* que celle de l'accumulation illimitée et de l'exclusion massive des perdants. C'est très exactement ce que font les compagnons d'*Ambiance Bois*.

Au Sud, où l'économie mondiale, avec l'aide des institutions de Bretton Woods, a exclu des campagnes des millions et des millions

---

\*. Albin Michel, Paris, 1998.

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

---

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

## Le RÉSEAU : un champ de complicité

L'extension et l'approfondissement du champ des complicités sont le secret de la réussite et doivent être le souci premier des entreprises alternatives, mais il s'agit aussi de coordonner la protestation sociale et la protestation écologique, d'articuler la solidarité envers les exclus du Nord et du Sud, avec toutes les initiatives associatives : Sels (systèmes d'échange locaux), producteurs alternatifs, néoruraux, systèmes financiers éthiques, mouvements associatifs résolument engagés dans cette voie. Lorsque les agriculteurs bios participent à un Sel dont certains membres sont par ailleurs investis dans le commerce équitable et solidaire, d'autres dans des organisations syndicales ou citoyennes etc., et que tous fonctionnent financièrement en mutuelle avec une Banque éthique, les initiatives et l'activité de chacun renforcent celles de tous. Le producteur de miel trouvera ses principaux clients au sein du réseau, mais à son tour il nourrira les affaires des autres membres, (du moins, si l'insecticide Gaucho n'a pas détruit ses ruches...). Toutes ces formes de résistance et de dissidence doivent fonctionner en réseau pour déboucher à terme sur une société autonome. C'est cette stratégie que tente de mettre en place en Italie *la rete di Lilliput*. Il s'agit d'une immense toile d'araignée tissée par les innombrables petites organisations alternatives pour paralyser le géant Gulliver du capitalisme transnational. C'est ce que tente à un niveau plus modeste en France, le Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires (REPAS)\*. Cette stratégie de la *niche* n'est pas un repli frileux, il ne s'agit pas de construire une oasis dans le désert du marché mondial, mais de nourrir un organisme vivant et cohérent qui réaffirme en son sein la présence du problème moral, susceptible de proliférer et de fertiliser peu à peu le désert ambiant. C'est cette cohérence qui représente une véritable voie alternative au système.

---

\*. Voir : B. Barras, M. Bourgeois, E. Bourguinat, M. Lulek, *Quand l'entreprise apprend à vivre*, Charles-Léopold Mayer, 2002. Voir aussi *La Rete di Lilliput. Alleanze, obiettivi, strategie*, Editrice Missionaria Italiana, Bologne, 2002.

## « Travailler autrement »

Travailler et produire autrement, thème central de l'ouvrage, est une ambition commune à un assez grand nombre d'initiatives, du socialisme utopique du XIX<sup>e</sup> siècle à l'économie sociale et solidaire actuelle. J'ai analysé ailleurs les ambiguïtés de ces projets de « tiers-secteur » et dénoncé les dérives possibles de l'associationnisme sans principe\*. Le cocktail, dit « polanyien », à trois ingrédients de l'économie plurielle – redistribution par l'État, réciprocité par le don et échange monétaire par le marché –, peut donner naissance à toutes sortes de denrées : du paternalisme patronal chrétien renouvelé sous le label de l'entreprise citoyenne jusqu'à la sous-traitance des services par des associés auto- et sur-exploités. Dans tous les cas de dévoiement, l'autre monde possible, qu'il s'agisse d'un *autre* développement ou d'une *autre* mondialisation, se trouve tellement dans celui-ci que la compatibilité des deux mondes aboutit même à leur complémentarité...

Quel est le sens alors du « travailler autrement », entre religion du travail et l'horizon utopique soixante-huitard du « ne travaillez jamais » ? Pour appeler à une présentation du beau film de Pierre Carles *Danger Travail*, un tract reprenait le slogan situationniste : « Jeunes gens, ne travaillez jamais ! » Il développait même le thème avec un luxe gourmand : « Battez en retraite ! N'intégrez pas le monde du travail avec pour seul espoir... la retraite. Ne perdez pas votre vie à la gagner : vivez tout de suite votre rêve au lieu de rêver votre vie. À bas l'esclavage salarié ! Vive les modes de vie alternatifs ! » Invité à participer au débat, je peux témoigner que la discussion fut rude entre partisans et adversaires du travail salarié ou non. Pour beaucoup, « travailler autrement » paraissait un oxymore, une

---

Voir en particulier « Malaise dans l'association » in Laville *et alii*, *Association, démocratie et société civile*, La Découverte/MAUSS/CRIDA, Paris, 2001, repris dans la revue *Silence*, et « L'oxymore de l'économie solidaire », revue du MAUSS n° 21, 1<sup>er</sup> semestre 2003. Les deux articles sont plus ou moins repris dans le chapitre deux de mon livre *Justice sans limites*, Fayard, 2003 sous le titre : « L'oxymore de l'économie morale. »

contradiction, le mariage de la carpe et du lapin, pour reprendre la définition de Michel Lulek, à propos du développement durable, tandis qu'aux autres l'abolition du travail semblait une aberration. Pourtant, pour échapper à la déchéance de la mendicité ou du parasitisme, travailler autrement, même aujourd'hui, cela n'est pas forcément une mystification ; cela peut aussi constituer un compromis transitoire : travailler moins, dans des conditions moins stressantes, sans se laisser prendre ni dans l'engrenage de l'accumulation illimitée, ni dans le cycle infernal des besoins et du revenu. Travailler moins cela peut vouloir dire, par exemple, viser les deux heures par jour de Jacques Ellul. En 1981 déjà, Jacques Ellul, l'un des premiers penseurs d'une société de décroissance, fixait comme objectif pour le travail, pas plus de deux heures par jour\*. Ne pas tomber dans le cycle infernal des besoins et des revenus, mais s'autolimiter, c'est d'une certaine façon se faire « objecteur de croissance » « car, pour reprendre le même Ellul, ce sera une satisfaction parfaitement positive que de manger des aliments sains, d'avoir moins de bruit, d'être dans un environnement équilibré, de ne plus subir de contraintes de circulation, etc.\*\* ». C'est précisément ce qu'il m'a été donné de

---

\*. Jacques Ellul s'inspire ici de deux ouvrages, le fameux *Deux heures par jour*, signé Adret, et *La Révolution des temps choisis*. « L'ennui, le vide, le développement de l'individualisme, l'éclatement des communautés naturelles, l'affaiblissement, la régression économique ou enfin la récupération du temps libre par la société marchande et l'industrie des loisirs (qui) fera du temps une nouvelle marchandise (...) [:] ceux qui vivront collés à leur écran TV, ceux qui passeront leur vie au bistrot (...) [mais] nous serons obligés de poser des questions fondamentales : celles du sens de la vie et d'une nouvelle culture, celle d'une organisation qui ne soit ni contraignante ni anarchique, l'ouverture d'un champ d'une nouvelle créativité... (...) L'homme a besoin de s'intéresser à quelque chose et c'est de manque d'intérêt que nous crevons aujourd'hui (...). Cet homme « en général » trouvera sa forme d'expression et la concrétisation de ses désirs. Ce ne sera peut-être pas beau, ce ne sera peut-être pas élevé ni efficace ; ce sera Lui. Ce que nous avons perdu. » Ellul, *Changer de révolution*, cité par Jean-Luc Porquet in *Jacques Ellul, l'homme qui avait (presque) tout prévu*, Le Cherche-midi, 2003, p. 212/213.

\*\* Entretien avec Jacques Ellul, Patrick Chastenot, La Table ronde, 1994, p. 342.

vivre à Faux-la-Montagne, sur le site d'*Ambiance Bois*. Cette convivialité en marche vers la société de décroissance sereine n'est jamais définitivement acquise c'est une lutte permanente pour éviter que les compromis pratiques ne deviennent des compromissions de la pensée et de l'âme. Le danger de la plupart des initiatives alternatives est, en effet, de se cantonner dans le *créneau* qu'elles ont trouvé au départ au lieu de travailler à la construction et au renforcement d'un ensemble plus vaste. L'entreprise alternative vit ou survit dans un milieu qui est et doit être différent du marché mondialisé. C'est ce milieu porteur dissident qu'il faut définir, protéger, entretenir, renforcer et développer par la résistance. Plutôt que de se battre désespérément pour conserver son créneau au sein du marché mondial, il faut militer pour élargir et approfondir une véritable société autonome en marge de l'économie dominante.

Le marché mondialisé avec sa concurrence acharnée et le plus souvent déloyale n'est pas l'univers où se meut et où doit se mouvoir l'organisation alternative. Elle doit rechercher une véritable démocratie associative pour déboucher sur une société autonome. Une chaîne de complicité doit lier toutes les parties. Comme dans l'*informel* africain, nourrir le réseau des « reliés » est la base de la réussite. L'élargissement et l'approfondissement du tissu porteur sont le secret de la réussite et doit être le souci premier de ses initiatives. C'est cette cohérence qui représente une véritable alternative au système. Travailler à renforcer la construction des autres mondes possibles passe par la prise de conscience de la signification historique de ces initiatives. Nombreuses ont déjà été les reconquêtes par les forces développementistes des entreprises alternatives isolées et il serait dangereux de sous-estimer les capacités de récupération du système. Pour contrer la manipulation et le lavage de cerveau permanent auxquels nous sommes soumis, la construction d'un autre monde ici et maintenant apparaît essentielle dans la bataille du sens. Elle participe pleinement aux objectifs du réseau sur l'après-développement et de La Ligne d'horizon, à savoir :

1) Concevoir et promouvoir résistance et dissidence à la société de croissance et de développement économique.

2) Travailler à renforcer la cohérence théorique et pratique des initiatives alternatives.

3) Mettre en œuvre de véritables sociétés autonomes et conviviales.

4) Lutter pour la décolonisation de l'imaginaire économiste dominant\*.

« L'alternative, écrivait François Partant en 1983, n'étant pas à imaginer pour demain, mais au contraire à mettre en forme aujourd'hui, la problématique politique est toute nouvelle. Il ne s'agit plus de préparer un avenir meilleur, mais de vivre autrement le présent. (...) De plus la manière de vivre le présent peut fort bien déterminer l'avenir. C'est donc à préciser cet avenir que [nous devons nous] employer, afin de s'assurer que nos actions présentes le préparent et ne le compromettent pas. Ou pour encourager des initiatives en dehors mêmes de celles que nous prenons\*\* ». En conséquence, il faut être vigilant en permanence pour ne pas se faire récupérer ni rattraper par la religion du travail, du progrès, du développement, de la croissance, de la productivité/productivisme et finalement du profit qui n'est pas l'ambiance du bois, mais bien, hélas ! celle du temps.

**Serge Latouche**

Président de La Ligne d'horizon

---

\*. [www.après-développement.org](http://www.après-développement.org).

\*\* François Partant, *La Fin du développement, naissance d'une alternative ?* La Découverte/Maspero, 1983.

## Introduction



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

### Scions... ouvrait le débat ?

« Le travail n'est plus ce qu'il était. »

« Nous vivons la fin du travail. »

« Le monde ouvrier n'existe plus. »

« Aujourd'hui, c'est l'homme qui est au centre du projet de l'entreprise. »

« Nous entrons dans la société des loisirs. »

« La machine a libéré l'homme du travail. »

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

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

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

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

logues. Par exemple ceux qui ont mené, avec Christian Baudelot et Michel Gollac, une vaste enquête sur le bonheur et le travail en France<sup>1</sup>. Leur conclusion est pour le moins très en retrait de l'optimisme simpliste des chantres de la mondialisation heureuse ou du nouvel épanouissement au travail. Ils montrent que, si les conditions de travail les plus critiques ont tendance à reculer, la précarité, la pression et la concurrence accroissent le nombre de salariés qui ont un rapport malheureux au travail. Ils mettent aussi en évidence la contradiction qui est au cœur des nouvelles formes d'organisation :

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

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

**« Ce qui ressort très fortement, c'est l'importance de l'extraordinaire attachement à la retraite comme alternative, comme compensation à une expérience du travail qui n'a jamais été simple, mais qui est aujourd'hui massivement perçue comme usante et frustrante. Les pénibilités du travail, les frustrations et les difficultés qu'elles engendrent sont devenues, pour des catégories de population salariée très larges, une question absolument centrale<sup>2</sup>. »**

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

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

1. Christian Baudelot et Michel Gollac : *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, 2003.

2. Entretien avec Yves Clot et Olivier Schwartz, *Le Monde* des 22 et 23 juin 2003.

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

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

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

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

tager, mais à inventer », chacun y est allé de son idée lumineuse<sup>3</sup>. Et voici pêle-mêle ce que pourraient être nos emplois de demain : « formateurs au sourire » pour les petits commerçants ; porteurs de petits-déjeuners pour Parisiens en week-end dans leurs résidences secondaires ; coiffeurs-manucures dans les trains ; gardiens de chiens pendant les courses ; cireurs de chaussures ; emballeurs de paquets dans les supermarchés...

La logique de l'emploi à tout prix s'est imposée comme une évidence incontestée. Comme le dit ironiquement Dominique Méda : créons des emplois « même temporaires, même sans contenu, même sans intérêt, même s'ils renforcent les inégalités, pourvu qu'ils existent<sup>4</sup> ».

Pour un peu les nouveaux pauvres, comme tout ce qui est nouveau, pourraient eux aussi devenir une source inédite d'emplois ! C'est déjà le cas : voyez cet ouvrage publié en 1995 qui affiche fièrement en quatrième de couverture : « Un nouveau métier du social est en train de naître : manager d'insertion<sup>5</sup> ! On croit rêver. Mais c'est un cauchemar.

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

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

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

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

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

dès que la machine économique aura été suffisamment relancée pour tirer derrière elle la création des emplois qui manquent tant aujourd'hui. C'est, transcendant tous les clivages politiques, la croyance dans les vertus de la croissance : « Croissance, croissance chérie ! Toi qui nous as tant gâtés de 1945 à 1975, reviens et nous serons à nouveau heureux ! » Patronat et syndicats, droite et gauche, libéraux et communistes se disputent sur les chemins qui pourraient y conduire, mais tous sont unanimes sur le but à atteindre : le retour d'une croissance forte. Un peu de recul suffirait pourtant pour questionner cette évidence. Ainsi comment expliquer que le PIB français ait augmenté ces deux dernières décennies de plus de 70 % alors que le chômage était multiplié par quatre, se demande Guy Roustang qui poursuit : « La pensée unique est celle qui fait de la croissance le principal remède à tous nos maux. En un sens, on comprend cette insistance à trouver des solutions à l'intérieur du système. Comment n'aurait-on pas le vertige à l'idée d'en sortir<sup>6</sup> ? » Une seconde approche, moins aveugle, prenant davantage en compte la complexité des phénomènes, s'est développée plus tardivement, qui a fait son deuil d'une solution purement mécanique et économique : croissance revenue = emplois retrouvés. Émanant d'une pléiade de chercheurs et d'analystes dont pas mal de spécialistes de sciences humaines, elle admet qu'il faut trouver d'autres formules, que le travail désormais ne sera plus vécu comme avant, qu'il faut accepter les évolutions irréversibles, les intégrer à nos façons d'aborder les problèmes et y adapter les modalités d'un nouveau type de positionnement du travail. En un mot, il faut *travailler autrement*.

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

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

« Travailler autrement. » « Ce n'est pas le travail qui manque, écrivait-il. C'est nous qui manquons de clairvoyance pour comprendre qu'il est en train de changer radicalement ; et qui n'avons pas assez d'imagination pour l'organiser autrement. Dans vingt ans, selon ce que nous aurons fait ou non, la France comptera toujours plusieurs millions de chômeurs ou les Français travailleront différemment<sup>7</sup>. » Par exemple – et c'est, selon ses rédacteurs, la « réforme clé » du rapport – en substituant au classique contrat de travail entre un salarié et une entreprise, le « contrat d'activité » qui, conclu entre un salarié et un réseau d'entreprises, de collectivités locales, d'écoles, etc., engloberait temps de travail et temps de formation, périodes de pleine activité et périodes de relâche.

**« Ainsi une entreprise temporairement privée d'un certain volume de commandes, pourrait prêter certains salariés à une autre entreprise, les faire travailler à temps partiel, les placer en formation, leur favoriser l'exercice pendant un temps d'une activité indépendante, ou encore leur dégager du temps disponible pour d'autres activités sociales<sup>8</sup>. »**

L'aréopage de la commission du Plan n'est pas isolé dans cette recherche. « Il faut réinventer le travail », proclame un appel pour « travailler autrement » que 333 experts, chefs d'entreprise et chercheurs<sup>9</sup> ont adressé en juin 1997 aux députés fraîchement élus. « Des propositions pour travailler autrement furent maintenant de partout », constate Alain Lebaube en introduction d'un dossier du *Monde Initiatives* (titré lui aussi... « Le travail autrement ») qui évoque quelques-unes. Celles du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CDJ) qui invite à aller « vers l'entreprise à la carte » ; de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMN) qui

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

8. *Id.* p. 31.

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

défend l'idée du « travail différencié » ; de l'association patronale Entreprise et Progrès qui préfère le « contrat collectif d'entreprise »... toutes formules qui remettent en cause, pour obsolescence, l'actuel cadre institutionnel et légal du travail, qui introduisent de la flexibilité – mais sans précarité, assure le CDJ – et qui réclament aux salariés une souplesse d'adaptation aux rythmes conjoncturels de leur entreprise<sup>10</sup>. Les syndicats évidemment renâclent qui derrière le mot dérégulation déchiffrent suppression des garanties pour les salariés et, d'une certaine façon, regain d'exploitation.

Il est un point commun à toutes ces propositions, c'est que, toutes, elles situent leurs solutions « à l'intérieur du système » pour reprendre l'expression de Guy Roustang. Là encore il ne s'agit pas d'en sortir, mais au contraire, de s'y fondre davantage, de s'y adapter et d'en accepter toutes les conséquences. Même ce qui peut paraître le plus séduisant, le plus humain, le plus respectueux des individus n'a d'intérêt que pour le résultat économique qu'on en escompte. Lorsque Jean Boissonnat décrit l'entreprise de demain comme le lieu de la « personnalisation » du travail où sont « démultipliés » les « niveaux d'initiatives et de responsabilités », il précise : « Elle ne le fait pas seulement, ni même d'abord, pour améliorer les conditions de travail mais, avant tout, pour être plus près du client et soigner ainsi sa rentabilité<sup>11</sup>. » De même le travail différencié de l'UIMN n'a de sens que s'il permet d'être plus efficace et plus rapide pour répondre aux demandes du marché : « Il faudrait pouvoir augmenter les horaires lorsqu'il y a du travail (...) et les diminuer lorsqu'il y en a moins. »

Que les naïfs qui espéraient voir rendre à l'homme une place plus centrale et moins soumise dans le dispositif économique se ravisent. Ce sont les marchés qui décident. Selon la formule désormais consacrée, le vrai patron c'est le client ! Il faut « considérer chaque client comme un marché » et « chaque salarié comme un entrepreneur<sup>12</sup> ».

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

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

12. *Id.* p. 13.

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

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

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

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

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

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

C'est ce dont nous voudrions témoigner dans les pages qui suivent. Il ne s'agit pas de développer une nouvelle théorie du travail ou d'élaborer sur le papier un modèle de substitution qui répondrait à toutes les questions (ne serait-ce que parce que toutes les questions ne sont pas forcément pertinentes). Nous avons besoin de pratique, de concret, de réalité. De ce point de vue nous pourrions nous sentir assez proches de la manière de voir d'un Péguy lorsqu'il disait : « Avant d'être éloquent, avant de haranguer l'univers (...) le premier devoir (...) c'est de réaliser autant qu'on le peut son idéal dans sa vie et dans son travail (...). Avant la parole est l'écriture ; avant l'écriture est l'action ; avant l'action est la vie<sup>13</sup>. » Et si nous pouvons avoir aujourd'hui quelque légitimité à mêler notre voix au concert des discours sur le travail, ce n'est que pour avoir fait nôtre ce précepte, pour avoir soumis nos rêves à l'épreuve des faits.

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

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

---

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

I

## 1978-1984

# Comment, à 20 ans, on décide de vivre autrement

### Entre bof-génération et crise-génération

Octobre 1978. *Le Nouvel Observateur* radiographie les jeunes du moment. Le diagnostic est claironné en pleine page de couverture : c'est la « bof génération<sup>14</sup> ». J'ai 17 ans et curieux, avide et inquiet je me jette sur ce miroir. Et je tombe de haut. « On imagine parfois que les jeunes d'aujourd'hui sont violents, délinquants, drogués, en tout cas révoltés. C'est faux, complètement faux (...). Le sondage qu'a réalisé pour nous la SOFRES trace d'eux un portrait inattendu : tranquilles, presque trop tranquilles (...). La révolte n'est pas leur fort. » Et l'analyse de Jacques Julliard enfonce douloureusement le clou en dressant sous le titre *Des jeunes gens rangés* le portrait d'une jeunesse quiète et passive :

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

---

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

Et de poursuivre :

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

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

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

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

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

### Scout un jour...

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

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

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

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

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

Marc :

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

Philippe :

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

Catherine :

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

Olivier :

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

Michel :

**L'autre héritage de cette période, c'est que pour moi la vie doit être un minimum palpitante et un peu folle pour avoir assez de piquant et d'intérêt. Autrement dit vivre en collectif c'était aussi le choix de « poursuivre l'aventure » de la vivre non plus dans les interstices d'une vie sociale rangée mais aux dimensions de toute la vie de A à Z<sup>15</sup>.**

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

## Refaire le monde

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

Olivier est né comme moi en 1961. Il est arrivé dans le scoutisme unioniste par l'intermédiaire d'un copain de classe. Ensemble nous avons été successivement louveteaux (jusqu'à 12 ans) puis éclaireurs (de 13 à 15 ans) avant de devenir à 17 ans responsables d'un groupe de gamins. Nous y rencontrons Marc, un peu plus vieux que nous – il a alors 19 ans – et sur le tas, dans un climat un peu assagi, nous nous initions à l'animation et à la pédagogie. Avec d'autres filles et garçons de notre âge, nous allons ainsi, tout en préparant nos bacs et entamant des études, occuper une part de plus en plus grande de notre temps. Car bien vite, au-delà de l'animation sur le terrain avec les enfants et les adolescents, nous nous investissons dans les structures régionales et nationales du mouvement. D'un stage de formation pour le BAFA<sup>16</sup>, aux assemblées générales où nous rencontrons des responsables d'autres villes de la banlieue parisienne (dont Anne, Catherine et Philippe qui compléteront bientôt l'équipe de départ du futur *Ambiance Bois*), d'ateliers de formation qui sont autant prétexte à retrouvailles que lieux d'apprentissage, au comité de rédaction du journal interne, nous voilà plusieurs soirs par semaine, plusieurs week-ends par mois, plusieurs semaines dans l'année à vivre l'activité fébrile d'un mouvement de jeunesse où nous rêvons des projets avant de les traduire dans la réalité...

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

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