

# La lettre de L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE !

Hiver - 2019/20

N°60



**Ré-en-chantier  
le travail !**

« Le plus beau métier d'homme  
est le métier d'unir les hommes. »  
Antoine de Saint-Exupéry

# Ré-en-chantier le travail !

Avec ses valeurs, et même si tout n'y est pas rose, l'économie solidaire est à même de réenchanter le travail. En tout cas, elle expérimente : par le mode d'organisation, par le partage du pouvoir, par l'incitation à la prise d'initiatives, par l'attention qu'on y accorde au bien-être... Témoignages...

## Speed meeting pour trouver un slow job !

Au salon « Ré-en-chantier le travail », après avoir participé à un speed meeting qui mettait en lien des entreprises et des personnes avides de lieux où prendre le temps pour bien faire leur travail, Violette et Paul sirotent un café..

« Malika : Alors, comment ça s'est passé pour toi ? Tu as trouvé le job idéal ?

Paul : Bah, j'en suis revenu depuis mon burn-out dans cette association où je m'auto-exploitaïs. Mais j'ai rencontré tout à l'heure une entreprise où les équipes sont assez autonomes. Et toi, qu'as-tu découvert ?

Malika : Eh bien j'ai fait connaissance d'une association où les gens cuisinent ensemble le midi des légumes bio et locaux, ça crée de la convivialité.

Paul : Tiens, tu connais Thomas Coutrot ? J'ai parcouru son bouquin : il parle de travail vivant en opposition au travail mort. Il y aurait du mal-travail comme il y a de la malbouffe, quand celui-ci est exclusivement voué au profit. Dans l'ESS, le travail peut être davantage émancipateur car il est porteur de sens.<sup>1</sup>

Malika : C'est vrai, regarde le projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée. Les gens partent de leurs envies pour développer une activité dans un collectif.

Paul : Oui, et le travail n'est pas forcément lié à un emploi. J'ai discuté avec un collectif qui gère un jardin partagé, constitué de bénévoles. Les gens sont valorisés et expérimentent des choses en sécurité.

Malika : J'ai rencontré aussi une association qui va se transformer en SAPO<sup>2</sup>, un statut peu utilisé mais tout à fait intéressant. Les salariés ont la moitié des parts et participent aux décisions stratégiques. Il n'y a pas de hiérarchie, mais une rotation des responsabilités. Ça m'attire bien. En plus, les « décalés » comme moi sont bien accueillis !

Paul : Contente pour toi ! Moi, je pense rejoindre cette coopérative qui a suivi la démarche progrès RH de l'Apes<sup>3</sup>. Ses salariés se forment à la coopération en interne et réfléchissent aux moyens d'éviter dans la mesure du possible les rapports de domination. Ça m'a bien plu.

Malika : Tu fais bien si c'est ce qui te convient. Vive la biodiversité ! »



1- Lire *Les plus de la lettre* sur apes-hdf.org, rubrique ressources

2- Société Anonyme à Participation Ouvrière

Lire *Les plus de la lettre* : « Ceci n'est pas un guide pratique de l'entreprise autogérée » - Interview de Jean-Bernard Becquart, de l'association A petits pas

3- Cf page 8

# Apprentis maraîchers-entrepreneurs

## Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

Dans la cabane, c'est la pause bienvenue pour les 8 maraîchers embauchés en CDI par la Fabrique de l'Emploi. Ils œuvrent d'arrache-pied sur 4000 m<sup>2</sup> de terrain à Loos. Les potirons et les choux sont superbes. Les tomates anciennes attendent d'être cueillies, tandis que les poules reposent sous le grillage improvisé. Sur les bords du terrain, des carottes nourrissent les lapins et évitent ainsi qu'ils ne piquent le reste des plantations. Ici, on apprend en faisant : on teste, on rectifie, on trace le sillon. La plupart des salariés n'ont aucune connaissance en la matière, mais font montre de volonté, voire de ténacité. Les clients sont servis sur place, et certains les conseillent pour réaliser des flyers pour leur communication.

« Ils viennent ici parce qu'on est dans une démarche bio et de permaculture », raconte Aurore, qui a déjà travaillé en maraîchage.

Le collectif fonctionne dans une relative autogestion, et les prix sont décidés en fonction des retours clients. D'ici 2 ans, l'activité doit être rentable.

Souvent, on fait appel au système D. « On avait besoin de souder du matériel, c'est une métallerie voisine qui est venue le faire, en échange, on a tondu leur pelouse », raconte Thomas.

Entre les groupes exerçant diverses activités<sup>1</sup>, il y a aussi des échanges. « On récupère les palettes du groupe Ressourcerie, et s'ils ont besoin d'un coup de main, on est là. »

Thomas est arrivé là car il avait envie de « travailler en extérieur », a testé le maraîchage, et s'y est bien trouvé. Aujourd'hui, il navigue entre bêchage et service aux clients. Il envisage aussi de participer à l'activité de dépannage informatique. Jefferson, quant à lui, grand timide, est devenu plus bavard.

*Last but not least*, les maraîchers se mettent à apprécier ces légumes « qui ont bien plus de goût que ceux du supermarché ». « Sauver la nature, c'est aussi important pour nous : on associe les plantes, on sème des fleurs qui vont attirer des insectes utiles », conclut Aurore, avant de repartir au travail.

<sup>1</sup> Ressourcerie, cantine de quartier, épicerie solidaire, service aux habitants...



Crédits : P. Hanssens

## Une expérimentation ambitieuse...

Des besoins non couverts dans les quartiers, des compétences non utilisées, et de l'argent mis dans la réparation et non la construction. C'est à partir de ces constats absurdes que cette expérimentation, initiée par ATD Quart Monde, s'est montée. L'objectif est de réduire drastiquement le taux de chômage des quartiers dits « politique de la ville ». Pour cela, des demandeurs d'emploi longue durée sont embauchés sans sélection en CDI à temps choisi par des Entreprises à But d'Emplois qui développent à partir de leurs talents des activités utiles au quartier, à ses habitants. Le financement est garanti par l'État et les collectivités.



# Employeur, oui, mais dans l'ESS !

## L'évaluation individuelle remise en question

Arreboars de la tendance actuelle, Bénédicte Vidaillet prône une remise en question de la pratique d'évaluation individuelle des salariés, présente aussi dans l'ESS, et de ses effets parfois pervers. L'auteure de « Évaluez-moi » conseille de repenser l'organisation du travail pour permettre au salarié de trouver plus facilement sa place.<sup>1</sup>

Militante en faveur d'un changement de société, Terre de Liens l'a prise au mot, et l'association du Nord-Pas-de-Calais a, dès sa création, décidé de procéder autrement. La grille nationale des salaires est difficilement applicable ? Salariés et bénévoles en co-construisent une régionale ! Elle devient un repère, pour que la question des rémunérations soit évoquée de manière collective, transparente, sans équivoque. Les augmentations de salaire profitent à tous, au même titre que les primes annuelles, versées du dernier arrivé au doyen, du CDD au CDI. Pas de « sous-contrat », les salariés en service civique sont rémunérés un peu au-dessus des minima (700€ pour 28h par semaine).

D'après Eric John, référent RH bénévole chez Terre de Liens, l'employeur dans l'ESS doit rester militant et tendre vers l'exemplarité. Il se revendique d'ailleurs « fournisseur de conditions de travail » (pas banal !) et soutient que l'entretien individuel du salarié doit être une réelle opportunité d'écouter son ressenti sur sa situation et la

vie de la structure, pour mieux comprendre ses besoins. Il doit être une fenêtre de réflexion commune sur les travaux en cours et la méthode adéquate pour les voir aboutir. Lors de cet échange, on éradique toute interprétation, on lève tout tabou, la confidentialité n'occupant qu'une place marginale, relative aux aspects plus personnels évoqués.

Le « petit » plus ESS ? « Sans pour autant verser dans la démagogie », les encadrants des structures ESS employeuses se doivent d'être assez présents pour « coordonner le quotidien, prendre soin de leur équipe pour qu'elle tienne la distance, et faire en sorte que la fidélité des salariés impliqués dans une cause soit valorisée. Ainsi, leurs compétences bénéficient durablement au projet ».

Sounia Kada



## FOCUS SUR UN ADHÉRENT

### La Moulinette, café cantine coopératif

Ça commence à mouliner sur un canapé. 2 colocs qui refont le monde, on se dit qu'on connaît déjà la musique. Mais la graine est plantée, et elle germe quand une 3<sup>ème</sup> compère débarque. On imagine un café cantine avec des produits frais, de saison et du coin, et des espaces de travail offerts aux structures solidaires. Les fantômes s'incarnent, les Cigales parrainent, la SCOP éclot, et hop ! Les acolytes de mouliner de plus belle pour retaper leur local du boulevard Victor Hugo à Lille et ouvrir avant l'hiver. On y ajoute des titres participatifs (campagne toujours en cours) et même une cohabitation inattendue avec le fournil Brood et la conciergerie de quartier Moulins Coop, pour dynamiser le lieu de vie.

Manches relevées sur le chantier, Nicolas, Laurence et Briarley sont prêts à donner le LA, avec une salariée qui moulinera aux fourneaux. Mais ces anciens/nes de l'enseignement comptent bien sur l'Apes pour mouliner à leurs côtés en soutenant leurs initiatives, en leur apportant « du réseau et une trajectoire ».

Sounia Kada

lamoulinettecafemoulines

# Indépendants en chemin commun !

**D'**abord, il y a ces ex-salariés de la com', les des hiérarchies, qui se sont lancés comme entrepreneurs-salariés dans la Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) Grands Ensemble. Ensuite, il y a eu ces rencontres informelles mises en place pour échanger des tuyaux entre eux.

Puis certains d'entre eux ont répondu ensemble à un appel d'offres et réalisé alors qu'ils avaient la même vision de la coopération.

Enfin, ceux-ci se sont structurés sous la marque « Bien Fait Pour Ta Com' ». De fil en aiguille, ils ont coché toutes les cases d'un processus assez poussé allant vers l'ESS : fonctionnement en autogestion, décisions au consensus, principe de cotraitance entre eux, habitudes prises de l'entraide (avec parrainage des nouveaux par les anciens).

Cette année, le collectif s'est transformé en CAE spécialisée dans la communication, dénommée « On est bien là ».

Pour Céline Parat, qui fait partie de l'aventure, « il y a eu un alignement des planètes car on avait la même vision

*de la coopération. La mise en confiance par le collectif m'a permis de démarcher des clients plus importants et d'oser tester d'autres activités comme le graphisme. Et puis on continuera à explorer de nouvelles formes d'organisation en fonction des évolutions qu'on vivra. »*

Prochain objectif : veiller à équilibrer la charge de travail de chacun. Marie, organisatrice d'événements, sourit : « C'est le premier boulot où je prends plaisir à venir le matin ».



Credits Rémi Pailleux

## Sonnenhof, fabrique de sens ?

Comment une organisation aussi importante a-t-elle pu formaliser ses valeurs implicites et veiller à les incarner dans le quotidien de ses 800 salariés ? C'est ce challenge qu'a pourtant relevé la fondation protestante Sonnenhof, basée en Alsace et intervenant dans le domaine du handicap. Riche d'une culture de 144 ans, celle-ci a souhaité réinterroger ses pratiques et affirmer ses valeurs dans un contexte de tensions budgétaires.

Altruisme, dignité, responsabilité et remise en question : ces quatre valeurs ont été pointées par le conseil d'administration de la fondation, qui a ensuite passé la main aux managers. Lors de groupes de travail, ceux-ci ont développé chaque valeur en principes d'actions. La dignité a ainsi été traduite en respect, écoute, valorisation, reconnaissance..., qui ont eux-mêmes

été déclinés en bonnes pratiques de management.

Cette démarche a déjà favorisé le mieux-être au travail : les managers ont harmonisé leurs pratiques et se sont rapprochés des salariés et des bénévoles, le sentiment de cohésion entre valeurs et pratiques s'est renforcé... Un référentiel de management a été élaboré et va être communiqué aux nouveaux embauchés. « Tous citoyens, tous innovants, tous engagés », c'est la devise de la fondation qui traduit « l'Esprit Sonnenhof ». Sophie Bollinger, responsable comptable et docteur en sciences de gestion, en menant une recherche sur l'équilibre à trouver entre les objectifs économiques et les valeurs militantes, a permis de favoriser la diffusion du modèle développé au sein de la fondation. Pour elle, « Il serait intéressant d'appliquer cette démarche à des entreprises classiques ». Et si l'ESS était le laboratoire d'un autre entrepreneuriat au service de la société ?

**Christine Masse et Patricia Hanssens**





# Thiérache : profusion d'énergies collectives !

**L'innovation, ça la connaît ! La communauté de communes Thiérache, Sambre et Oise abrite en effet le célèbre familistère Godin, cette expérimentation sociale utopiste du XIX<sup>ème</sup> siècle. Guise a été aussi le berceau des chantiers de jeunes bénévoles œuvrant à rénover le patrimoine, avec la restauration de son château-fort<sup>1</sup>. Sur sa lancée et manches retroussées, elle teste aujourd'hui les services publics itinérants, revitalise le centre-bourg de Guise et accueille bien d'autres initiatives ESS inspirantes !**

**T**erre de champs de céréales, de bocage et de forêts, ce territoire au nord de l'Aisne connaît bien les problématiques des territoires ruraux : difficultés de mobilité et d'emploi (avec 22 % de chômage), fuite des jeunes et vieillissement de la population, éleveurs en difficulté...

Pas démontée pour autant, la Thiérache est toujours à l'affût de nouvelles solutions. D'abord, il y a ce camping-car mutualisé qui rencontre un vrai succès : il sillonne la région au plus près des habitants pour leur offrir tout un panel de services publics : carte grise, documents pour la retraite, la sécu, la CAF, la MSA... La Communauté de communes organise d'ailleurs cet automne à Guise les rencontres nationales des services publics itinérants.

En partenariat avec le PETR<sup>2</sup> de Thiérache, et grâce au Plan Alimentaire Territorial, elle sensibilise les consommateurs à une alimentation locale et valorise les producteurs locaux, dont ceux du célèbre Maroilles.

Le centre-bourg de Guise, quant à lui, est revitalisé : réaménagement d'une rue commerçante, rénovation des façades, soutien au commerce de proximité... Et un projet de tiers-lieu dans les vastes locaux de l'ex-centre social. Multifonctions, ce bâtiment pourrait abriter un bureau fixe des services publics, un service d'aide aux associations, un espace coworking, un musée numérique, la webradio locale TSO, et pourquoi pas une recyclerie, des ateliers pour les seniors...

[cctso.fr](http://cctso.fr)

## ➔ « Nous voulons que les gens s'approprient leur territoire »

Caroline Lombart, vice-présidente de la communauté de communes et maire de Proix

« Quand les commerces ferment, que la population vieillit, et que le travail vient à manquer, on se trouve face à une population qui est très en demande. Nous l'avons constaté en menant une enquête dans la perspective de créer un tiers-lieu. Il faut faire quelque chose, mais quoi ? Nous voulons avant tout que les gens s'approprient leur territoire. L'ESS apporte du sens, elle peut être une voie pour revitaliser notre région qui a nombre d'atouts patrimoniaux, culturels et naturels : proposer aux agriculteurs de se diversifier vers les circuits courts et le bio, mettre en place des nouveaux commerces axés sur l'écologie, initier un tourisme de proximité, participer aux synergies des tiers lieux... »

crédits D. Dupont



1- Par le club du Vieux Manoir qui organise aujourd'hui des chantiers dans toute la France.

2- Pôle d'Equilibre Territorial et Rural



Crédits : P. Hanssens

## 👉 Le Familistère Godin : lieu d'hier, d'aujourd'hui et de demain !

Visionnaire ou exagérément optimiste ? L'industriel Jean-Baptiste Godin a poussé en tout cas la concrétisation de ses idées fouriéristes assez loin, construisant à l'époque une ville dans la ville, avec des logements décents pour les ouvriers, une école, une piscine, un théâtre, et même la possibilité de participer aux décisions concernant l'entreprise et le familistère. Il a initié la fête du travail et créé l'ancêtre de la mutuelle, œuvrant à une redistribution plus juste des richesses. Ce lieu étonnant et inspirant, toujours habité par la population et réhabilité, accueille aujourd'hui nombre de visiteurs. Mais pas que ! Dans son théâtre, des rencontres de tous styles sont également organisées et des actions culturelles sont menées dans et hors les murs. Son jardin d'agrément accueille les ruches du Syndicat de l'Abeille de l'Aisne, pour sensibiliser à l'importance de protéger ces pollinisateurs.

[familistere.com](http://familistere.com)

## 👉 Les Copains d'Thiérache, commerce associatif

On y picore la célèbre tarte aux maroilles, des cidres locaux..., on y loue aussi des vélos et on y trouve des infos touristiques, des savons naturels, un espace troc de livres, des ateliers cuisine, des conférences sur l'énergie et des opérations nettoyage de sentiers... Cette boutique associative, créée il y a 3 ans, ne chôme pas ! « *L'objectif au départ était de soutenir l'agriculture et l'artisanat local, et plus largement de permettre à la population de s'impliquer au service du territoire et de son développement durable*, explique son fondateur, M. Favaudon. *L'activité économique doit financer les autres actions de l'association* ». Par la suite, l'association compte mener des actions de soutien aux jeunes agriculteurs et artisans en cours d'installation. « *Nous organiserons prochainement un marché des producteurs en fermant la rue*

*commerçante et en proposant des concerts* », explique Anthony, l'un des deux salariés. Une deuxième boutique ouvrira prochainement à Hirson.

📍 Les copains d'Thiérache

## 👉 Trio gagnant pour une boutique d'insertion apprenante



Crédits Laurent Courrouble

D'abord, il y a le parcours Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération de l'Apes suivi par 3 associations d'insertion et de formation.. Ensuite, ces 3 associations (Avenir Développement Formation, Adermas et Devenir en Vermandois) ont creusé cette idée : se mobiliser ensemble pour créer un lieu identifié où vendre les produits de leurs activités (légumes, objets en bois, jouets...). Les salariés en insertion pourraient y développer d'autres compétences : vente, mise en rayon, logistique... Enfin, elles ont imaginé d'utiliser ce lieu pour aller plus loin : l'animation par les personnes en insertion d'ateliers cuisine avec des produits locaux et sains, d'ateliers d'éducation à la parentalité, et d'ateliers déco avec de la récup' de plastique... Avec l'accompagnement de l'Apes, ce projet coopératif ambitieux et original prend forme, la communauté de communes dit « banco pour un partenariat ». Le lieu devrait être opérationnel l'an prochain. En attendant, suivons Cécilia, salariée de l'Atelier chantier d'insertion Recycl'jouets. Fièrement, elle nous fait la visite de l'atelier rempli de jouets de toutes sortes. « *Ici, nous lavons les peluches avec des produits nettoyants écolo que nous fabriquons nous-mêmes. Et puis nous apprenons à souder, faire de la couture...* » Et son projet professionnel ? « *Trouver un emploi dans la pâtisserie ou la cuisine !* » Avis aux amateurs...

📍 [recycl'jouets](http://recycljouets.devenirvermandois.fr)  
[devenirvermandois.fr](http://devenirvermandois.fr)  
[adermas.com](http://adermas.com)

## EN BREF !

### Démarche progrès spéciale RH !

Management, respect du droit du travail, grille salariale, formation professionnelle, association des salariés à la gouvernance... Tous ces points liés au bien-être au travail font depuis 2018 l'objet d'une approche spécifique dans la démarche progrès de l'Apes, financée par la DIRECCTE. Curiosité : cette question, qui avait été à l'origine de la mise en place de cette démarche dans les années 2000, est revenue sur le devant de la scène récemment. En effet, des organisations de l'ESS se sont manifestées car elles rencontraient des difficultés dans ce domaine et elles n'étaient pas armées.

Cette nouvelle version comprend l'intervention de consultants experts de ces questions, avec une sensibilité ESS.

**Avis aux amateurs ! Prochain accompagnement collectif en 2020.**

Contact : [oliviamailfert@apes-hdf.org](mailto:oliviamailfert@apes-hdf.org)

## ILS/ELLES PARLENT DE NOUS

« La démarche progrès a libéré la parole »

Sophie Cazenave - Le Panier de la mer



« Nous avons choisi de suivre la démarche progrès proposée par l'Apes en 2017, car nous souhaitions, après 15 ans d'existence, nous interroger sur l'adéquation entre nos pratiques et notre objet social : l'accompagnement de publics en difficulté d'emploi, avec comme supports d'activité la transformation du poisson et l'activité traiteur. Ce travail a été mené avec les permanents de la structure et les membres du conseil d'administration. Tous ont été intéressés par la démarche, elle a permis de mieux se connaître en interne, de comprendre les attentes de chacun, d'offrir un temps d'échange et de parole très constructif. Au final, cela a redonné de l'importance à leur mission. Tout cela a pris du temps, mais ça a été bénéfique. Par la suite, nous avons intégré la démarche Visés sur l'évaluation de notre impact social. Les salariés en parcours y ont été associés. Le fait d'avoir suivi d'abord la démarche progrès a permis d'accélérer les choses car on avait déjà défriché le terrain. »

[panierdelamer.fr/boulogne](http://panierdelamer.fr/boulogne)

## LA BONNE IDÉE POUR PROGRESSER !

### LA TRANSITION PAR LA FOURCHETTE

Comment amener des entreprises à participer concrètement à la transition écologique ? Danielle Pautrel a choisi le levier de l'alimentation durable et désirable, « en créant des opportunités de changement autour des temps de manger dans les entreprises ».

Récemment, elle a accompagné 8 entreprises de la zone d'activités Ecoparc de Sars et Rosières, en partenariat avec le Parc Naturel Régional Scarpe-Escaut. Distribution de 400 pommes d'un verger voisin, auberge espagnole et échanges sur l'alimentation, commande de plateaux de fromages locaux... « Au final, des salariés ont pris contact avec des producteurs locaux qu'ils ne connaissaient pas. Ils pourraient mettre en place des commandes groupées régulières par la suite... »

[danielle.pautrel@orange.fr](mailto:danielle.pautrel@orange.fr)



Apes, Maison de l'Économie Sociale et Solidaire,  
235 Boulevard Paul Painlevé, 59000 Lille  
Tél. 03 20 30 98 25  
[contact@apes-hdf.org](mailto:contact@apes-hdf.org)  
[www.apes-hdf.org](http://www.apes-hdf.org)

**Directeur de la publication** Luc Belval, Président de l'Apes  
**Coordination et rédaction** (sauf mention autre) : Patricia Hanssens  
**Comité de rédaction bénévole** Patrick Girard, Bérengère Delfairière, Luc Belval, Guillaume Delevaque, Anne-Laure Federici, Gérard Dechy, Christine Masse, Alain Goguy, Sounia Kada, Laureline Vallat  
**Création graphique** Fanny Falgas  
**Illustrations** Matild Gros : Couverture, p.2, 3, 4, 5  
**Gravure – Impression** : Jean Bernard SAS – tirage à 1000 exemplaires imprimé sur papier FSC ISSN 1769-9789 - dépôt légal 2008

L'Apes est le réseau des acteurs de l'économie solidaire des Hauts-de-France. Ses adhérents se reconnaissent dans des valeurs et des pratiques solidaires, ils se placent dans une démarche d'amélioration continue.