

# Réseau Capacitation Citoyenne

# Réseau Capacitation Citoyenne

Ce livret est financé par :



Région Wallonne



Région Nord Pas-de-Calais



Interreg III



avec le soutien du FEDER

Terre Fontaine-L'Évêque

© «carpenteurs» - Periferia - 2004

Réseau Capacitation Citoyenne

L'entreprise,  
c'est nous!

Terre Fontaine-  
L'Évêque

# Sommaire

<b>Le réseau Capacitation Citoyenne</b>	<b>5</b>
<b>L'entreprise, c'est nous?</b>	<b>9</b>
Objectif et finalités	
Terre MATER	
Terre et ses satellites	
<b>Fontaine à part entière</b>	<b>15</b>
<b>Le Groupe Terre, système solidaire</b>	<b>16</b>
<b>Terre Fontaine et le Réseau Capacitation Citoyenne</b>	<b>19</b>
<b>Le projet     entreprendre autrement</b>	<b>20</b>
Production classique, finalité équitable	
Une tonne et demie, balise accessible	
Dividendes collectifs	
Faire face à la conjoncture, un combat journalier	
Du porte-à-porte aux conteneurs	
Garder le cap au Nord, sans perdre le Sud	
Terre Fontaine, au-delà de l'entreprise	
<b>Qui participe?     Du besoin d'un revenu     à l'adhésion à un projet solidaire</b>	<b>26</b>
Mélange de générations	
Couleur locale	

La volonté de créer de l'emploi:  
travail, mobilité, fidélité  
Responsable, une fonction particulière

**Décider** 29  
**démarche responsable des travailleurs**

Des assemblées décisives  
Les réunions, cœur de la gestion partagée  
La gestion participative,  
un idéal qui se travaille

**Les règles de fonctionnement** 37  
**L'ajustement au quotidien**

Des règles souples  
Autre époque, autres relations

**Animation** 38  
**Des responsabilités difficiles à partager**

Terre Fontaine,  
entre production et implication  
Responsables de secteur, denrée rare?  
Terre Fontaine, terreau de convivialité

**Changement d'échelles** 42  
**Comprendre le contexte global  
dans lequel s'inscrit l'entreprise**

Proposer un débat simple mais complet

**Liens avec l'extérieur** 44  
**Synergies entre bassins de Charleroi et Liège**

Histoires distinctes, destinée commune  
Terre Herstal, autre dimension, autres réalités  
L'entreprise, vue de l'extérieur  
Et les réseaux

**En quoi cela nous transforme?** 49

Fontaine un jour, Fontaine pour toujours?  
Convivialité et respect,  
ingrédients indispensables  
Un univers professionnel différent

**Une double influence sur la société** 52

Une influence sur l'opinion publique  
Des influences sur l'action publique

**Terre Fontaine** 54  
**Dialogue entre le social et l'économique**

**Les échos de l'entreprise** 55  
**l'expérience continue...**

Entre passé et avenir  
La gestion participative  
et les aléas du quotidien  
S'imposer ou se respecter  
D'abord râler pour positiver ensuite

# Le réseau Capacitation Citoyenne

Ce livret fait partie d'une série, d'une histoire. En 2000, un premier ensemble de treize livrets a été réalisé par des groupes de la Région Nord-Pas-de-Calais et de l'agglomération Grenobloise en France, et des groupes du Sénégal et du Brésil.

2003 a permis de reprendre la dynamique et 2004 est l'année de la relance qui voit la parution d'un nouvel ensemble.

Ces livrets rendent compte d'une réflexion commune portée sur leur propre action par les personnes impliquées dans un projet collectif. C'est une sorte d'auto-évaluation qui tente de mettre en valeur la capacitation citoyenne de l'action.

Ce mot "capacitation", qui est un néologisme emprunté à la fois aux Brésiliens et aux Sénégalais, a fait son chemin dans la terminologie du mouvement participatif, depuis la parution des treize premiers livrets. Cousin du mot "formation", il place davantage l'individu et le groupe au centre de la démarche, comme acteur de sa propre transformation, dans un contexte et des processus collectifs. On a pu synthétiser en disant « **La capacitation citoyenne, c'est comprendre les raisons de sa situation et pouvoir mieux agir dessus avec d'autres citoyens** ».

Bien que chaque livret soit issu d'un dispositif différent et soit élaboré dans un contexte particulier, sa constitution suit en général le même cheminement. Un groupe est contacté et informé sur le réseau Capacitation Citoyenne. S'il est intéressé et qu'il accepte de réaliser un livret, il choisit et propose lui-même les personnes invitées à travailler. Trois à quatre réunions sont alors organisées. Après un premier temps de description de l'action effectuée par le groupe, on répond collectivement et contradictoirement à une série de questions ouvertes. Un ou deux animateurs du réseau Capacitation Citoyenne, extérieurs au groupe, ont pour mission d'animer ces réunions et de consigner par écrit ce qui s'y dit, puis, à la séance suivante, on relit l'intégralité des textes ensemble.

On prend alors le temps de modifier, préciser, amender la formulation. Le groupe choisit les illustrations qui ponctueront le livret. Il reçoit ensuite une cinquantaine de livrets qui lui permettent de s'en servir comme carte de visite, plaquette ou document de présentation et de réflexion.

Les autres livrets sont distribués d'abord aux groupes qui ont fait le même exercice et qui ainsi peuvent découvrir les autres expériences. Enfin, une diffusion à la demande est faite par les institutions qui financent l'action ou par les animateurs du réseau Capacitation Citoyenne.

Au-delà de l'échange de livrets entre les groupes, le réseau Capacitation Citoyenne organise des rencontres entre les personnes. Ces rencontres sont de trois ordres. Ce sont des rencontres thématiques qui rassemblent des groupes voulant travailler sur un sujet particulier. Ce sont des échanges entre deux groupes qui peuvent aller jusqu'à des séjours de quelques jours les uns chez les autres pour approfondir la compréhension d'un dispositif. Ce sont enfin des rencontres de tous les groupes, ensemble, qui développent alors des ateliers sur la capacitation citoyenne et décident des orientations du programme. Par ailleurs, le réseau favorise la formulation et la mise en œuvre d'actions communes.

# L'entreprise, c'est nous?

Lors des premières rencontres Capacitation Citoyenne à Dunkerque, en septembre 2000, les participants ont initié l'idée d'un réseau et souhaité un prolongement de l'action au-delà des treize premières expériences. Aujourd'hui, ce sont de nouvelles énergies qui viennent s'ajouter aux potentiels déjà révélés par les premières initiatives.

...

## Objectif et finalités

**T**erre Fontaine-L'Evêque est un des sites d'exploitation de l'asbl(\*) Terre. Cette association a pour finalité la création et le maintien d'emploi pour des personnes essentiellement peu qualifiées dans des domaines d'activité tels que la récupération et le tri du textile.

(\*) ASBL: Association Sans But Lucratif, équivalent belge des associations loi 1901 françaises.

Entrée du hangar de Terre Fontaine.



Au-delà de cette finalité première, cette association promeut en son sein un système de gestion par démocratie directe, une volonté de développement durable dans la réalisation de ses activités, ainsi qu'une logique de redistribution des bénéfices à ses membres, cette redistribution intervenant après la part consacrée à l'investissement, à la constitution de la réserve financière, et au démarrage de nouveaux projets.

### Terre MATER

Dans l'après-guerre, des mouvements de collecte de vêtements et de papiers ont vu le jour. Ces initiatives soutenaient des projets Nord/Sud. Terre entrait dans la première phase de sa révolution.

*Les premières collectes furent réalisées à l'aide d'un simple tracteur, chacun mettant la main à la pâte.*



En effet, pendant que certains pensaient donner un sens à l'humanité en décrochant la lune, d'autres construisaient des projets, donnant du sens à l'homme.

La crise économique des années 70 a amené ces dynamiques à s'organiser au sein d'une entreprise. En effet, il ne fallait plus parcourir des milliers de kilomètres pour devoir lutter contre les formes d'exclusion sociale. Terre entama la deuxième phase de sa révolution, le Projet Wallonie.

Depuis sa création, Terre a diversifié ses sources de financement. Elle a notamment eu accès à l'argent de la coopération. Ceci a permis de transformer l'activité bénévole en activité salariée pour la collecte du papier et du textile.

*Petit à petit, les outils de travail se sont spécialisés...*



Aujourd'hui encore, les bénéfices de la production ne sont pas destinés à des actionnaires, mais sont réinjectés dans l'entreprise elle-même ou redistribués aux travailleurs.

### Terre et ses satellites

Les premières activités professionnelles développées par l'asbl Terre au sein du Projet Wallonie furent la collecte et le tri du papier/carton et du textile.

Très vite, de nouvelles dynamiques sont venues se greffer à ces activités. Afin de répondre aux évolutions économiques, ces activités ont été développées au sein d'entités juridiques propres.

*... pour devenir chaque fois plus performants.*



Cet ensemble représente ce que l'on nomme le Groupe Terre, organisé sur deux sites: Terre Herstal situé à proximité de Liège et Terre Fontaine-L'Evêque implanté dans la région de Charleroi.

Voici les composantes du Groupe Terre:

- Terre asbl (collecte et tri textile) sur les deux sites;
- Co-Terre safs(\*) (mécano-soudure, ainsi qu'isolation acoustique et travaux de parachèvement de bureaux paysagers) à Vivegnis (site à proximité de Herstal) et mécano-soudure à Fontaine;

(\*) SAFS: Société Anonyme à Finalité Sociale, statut spécifique à la Belgique qui permet à une société anonyme traditionnelle de s'inscrire dans une logique sociale et non exclusivement lucrative.

*Aujourd'hui, une équipe professionnelle s'occupe de l'ensemble de la filière, du ramassage au tri.*





## Fontaine à part entière

- Recol'Terre safs (collecte papier-carton) à Herstal;
- Tri-Terre safs (tri du papier-carton) à Herstal;
- Pan-Terre safs (fabrication de panneaux acoustiques) à Herstal;
- Emmaüs Comtravis (entretien et réparation de cuistax(\*) à Fontaine);
- Autre Terre asbl (ONG, organisation non gouvernementale soutenant des projets dans les pays du Sud) à Herstal.

Aujourd'hui, le Groupe Terre emploie 275 personnes sur ses trois sites d'exploitation, Herstal constituant sa base principale.

**L**e site de Fontaine regroupe plusieurs secteurs d'activités de l'asbl Terre :

- la collecte: 15 personnes qui récoltent le textile;
- le tri: 15 personnes qui s'occupent du tri textile;
- les boutiques: 8 personnes qui vendent les fruits de la récolte et du tri.

D'autres entités juridiques, apparentées à l'asbl Terre, sont actives sur le site de Fontaine :

- Co-Terre safs: atelier de mécano-soudure occupant 5 personnes;
- l'asbl Emmaüs Comtravis: atelier de réparation et de location de cuistax occupant 2 personnes.

(\*) Cuistax: vélo à quatre roues

## Le Groupe Terre, système solidaire

L'Assemblée Générale représente la pierre angulaire de l'association Terre. Elle se compose de travailleurs du Groupe Terre ayant plus d'un an d'ancienneté et qui ont fait part de leur volonté de devenir membre. Cette assemblée nomme le Conseil d'Administration et vote les grandes décisions inhérentes au Groupe Terre.

Le Conseil d'Administration applique les décisions de l'Assemblée et assure la gestion des thèmes communs aux différentes organisations du Groupe.

Chaque entité (ASBL ou SAFS) est gérée, pour ses activités spécifiques, par son conseil d'administration. Un Conseil de Direction commun pour Herstal et Fontaine assume la gestion des activités de tri et de collecte textile.

Ce fonctionnement est possible grâce à la particularité commune des Sociétés à Finalité Sociale (SAFS) : leur actionnaire majoritaire est l'asbl Terre.

En outre, certains organes, comme le "comité de protection et prévention du travail", existent à Fontaine et à Herstal de manière séparée.

La toile tissée autour de l'association Terre permet d'accroître les synergies entre les différentes entités et les travailleurs du Groupe.

*Remise à neuf d'un "cuistax", vélo à quatre roues.*



## Terre Fontaine et le Réseau Capacitation Citoyenne

**L**e contexte spécifique d'une entreprise a imposé un déroulement nouveau pour la production du livret. Initié lors d'une rencontre avec l'ensemble des travailleurs (juin 2004) qui a permis de mettre en avant les forces et les faiblesses de l'entreprise, un groupe restreint de travailleurs et de responsables a ensuite été mis en place pour continuer le travail. Il s'est réuni à quatre reprises (septembre à décembre 2004) pour approfondir la réflexion sur la réalité et la démarche de l'entreprise, produisant ainsi progressivement le texte de ce livret.

Avec la volonté de confronter cette réflexion produite par un groupe limité avec l'ensemble des travailleurs, le 17 décembre s'est tenue une réunion générale qui a permis de conforter les avis émis et de récolter de nouveaux échos, quelquefois en lien avec les derniers événements de la vie de l'entreprise. Un dernier paragraphe, spécifique à cette rencontre finale, relate les réflexions du grand groupe.

## Le projet

*entreprendre autrement*

### Production classique, finalité équitable

Le projet de Terre Fontaine consiste à promouvoir une autre forme d'entreprise, plus équitable et plus participative que des entreprises visant le profit.

La dimension "entreprise" indique bien que la ressource principale provient de l'activité de production, en l'occurrence la récupération, le tri, la mécano-soudure ou encore les cuistax.

### Une tonne et demie, balise accessible

Le travail n'est pas de tout repos. Dans le tri par exemple, les travailleurs doivent atteindre une tonne et demie de vêtements triés par jour. Si c'est un objectif, les responsables acceptent qu'il y ait des fluctuations **« parce que tout le monde ne peut pas être en forme tous les jours. »** C'est donc un objectif fixé par rapport aux objectifs de rentabilité, mais ce n'est pas une "épée de Damoclès". On ne renvoie pas un travailleur au premier manquement. Les responsables précisent même que de manière générale, tout le monde parvient à atteindre cet objectif sans devoir dépasser ses limites.

### Dividendes collectifs

Un des points marquants, tant sous l'angle de l'innovation sociale que de l'avis de nombre de travailleurs, c'est bien qu' **« il n'y a pas de patron. »** Les travailleurs n'ont pas l'impression de travailler pour l'enrichissement personnel de quelqu'un.

### Faire face à la conjoncture, un combat journalier

En tant que projet d'économie sociale, l'entreprise prend soin de garder les personnes travaillant en son sein malgré les difficultés économiques que cela entraîne. Le chômage économique devient parfois

*Une travailleuse du tri textile en action dans les hangars de Fontaine l'Évêque*



inévitables lors des périodes de faible demande. Mais dans le contexte d'une concurrence croissante dans le domaine de la récupération, la plupart des travailleurs reconnaissent que c'est difficilement évitable.

### **Du porte-à-porte aux conteneurs**

Ainsi, il a fallu diminuer les coûts de production en sous-traitant la distribution des sacs et en remplaçant en grande partie la collecte porte-à-porte par des collectes conteneurs. Chacun sait que l'on pouvait difficilement faire autrement.

Concrètement, le travail est devenu moins physique qu'auparavant. Pourtant, quelques travailleurs avancent que l'aspect social de Terre s'est un peu perdu, que maintenant c'est la production qui prend le plus de place, le social passant parfois au second plan.

Peut-être cette sensation vient-elle aussi de la refonte des équipes. Lors de la cessation de la distribution et de la diminution significative de la récolte en porte-à-porte, une partie des travailleurs affectés à ces activités ont accepté de débiter l'activité de tri pour éviter le chômage économique. Pour se faire, ils ont dû se rendre à Herstal pendant plusieurs mois pour se former au tri et par la suite, implanter l'activité à Fontaine l'Évêque.

Ces différentes trajectoires ont en partie perturbé l'unité du groupe existant. En effet, certaines personnes n'entretiennent plus des relations équivalentes avec l'ensemble de l'entreprise et privilégient certains contacts.

Les différentes crispations imposées par la conjoncture économique ont engendré un certain nombre de changements auxquels l'entreprise a su faire face à force de sacrifices.

*Entrepôt de tri de déchets au Brésil, à la périphérie de Rio de Janeiro. Les coopérateurs de Terre s'inspirent du développement de l'entreprise au Nord pour tenter d'impulser des dynamiques de réseaux de tri dans le Sud.*



### Garder le cap au Nord, sans perdre le Sud

Le Groupe Terre vise aussi à promouvoir une réflexion collective sur des questions de solidarité entre le Nord et le Sud, en soutenant par exemple des projets de recyclage au Brésil via l'ONG du Groupe Terre.

Cette connaissance des enjeux qui rejoignent les travailleurs de la récupération de part et d'autre de la planète pose très vite d'autres questions à une entreprise d'économie sociale dans le contexte belge. **« Comment va-t-on gérer les personnes âgées dans l'entreprise, celles qui ne peuvent plus courir derrière les camions? Qu'est-ce qu'on fait du social dans l'entreprise? »**

Ces questions sont difficiles et certains travailleurs rappellent qu'elles ne doivent pas être éludées par des préoccupations centrées sur le Sud. Il faut voir comment s'y prendre pour maintenir la solidarité internationale sans oublier les problèmes de tous les jours au niveau local et au sein même de Terre Fontaine. C'est cet équilibre que Terre Fontaine a réussi à trouver jusqu'à aujourd'hui.

### Terre Fontaine, au-delà de l'entreprise

Enfin, Terre Fontaine existe aussi en dehors du travail, par des activités bénévoles.

Plusieurs projets ont ainsi vu le jour. Une brocante est organisée une fois par an et les bénéfices des ventes vont aux partenaires Sud de Terre.

Des activités de foot réunissent les travailleurs qui le souhaitent de temps en temps. Certains collègues organisent par ailleurs des "journées pêche" entre eux.

*Brocante réalisée dans les hangars de l'entreprise au profit des partenaires du Sud.*



## Qui participe ?

*Du besoin d'un revenu à l'adhésion à un projet solidaire*

### Mélange de générations

**A**u sein de Terre Fontaine, il y a plusieurs générations de travailleurs, chacune présente de manière plus ou moins équivalente. La première est là depuis une petite vingtaine d'années, la seconde depuis cinq à huit ans et la troisième depuis un an ou deux. Ces différences d'expérience de travail au sein de l'entreprise se complètent bien, les plus anciens aidant les plus jeunes, et les plus jeunes rafraîchissant les plus vieux.

### Couleur locale

Les travailleurs se connaissent bien entre eux et entretiennent des relations de confiance avec les responsables. Le recrutement se fait souvent de proche en proche : tantôt, c'est un parent, tantôt un copain, ce qui entraîne une bonne ambiance au sein de l'entreprise. Lorsque le secteur du tri a débuté en septembre 2003, il a fallu faire appel à un organisme de recrutement extérieur. Les personnes qui sont arrivées par ce biais réussissent à s'intégrer sans difficulté, même si le temps d'adaptation est un peu plus long.

L'entreprise a un fort ancrage local dans la mesure où la majeure partie du personnel habite dans un rayon de 20 kilomètres.

La recherche d'un revenu est le principal facteur d'arrivée dans l'entreprise, les travailleurs adhérant par la suite au projet d'économie sociale, s'ils le souhaitent. Du côté des responsables, un intérêt marqué pour l'économie solidaire a motivé leur arrivée dans l'entreprise. Ils viennent généralement de plus loin, entre 40 et 60 kilomètres.

### La volonté de créer de l'emploi : travail, mobilité, fidélité

Le but de l'entreprise étant de créer un emploi durable et profondément humain pour un maximum de personnes, dès que les activités le permettent,

*Une des équipes du ramassage des vêtements trônant devant son camion.*



## Décider

démarche responsable des travailleurs

l'entreprise engage du personnel, ce qui entraîne une certaine mobilité du groupe des travailleurs. Cette mobilité vient aussi du fait que certains travailleurs cherchent de l'emploi ailleurs pour trouver un travail mieux rémunéré ou qui leur convienne mieux. D'autres s'identifient au projet social de l'entreprise et ne souhaitent pas changer de travail, sachant que cette dimension n'existe pas — ou existe différemment — dans les autres entreprises.

### Responsable, une fonction particulière

Chaque secteur de l'entreprise est sous la responsabilité d'une personne. L'entreprise de Terre Fontaine-L'Evêque dispose aussi d'un coordinateur et d'une personne en recherche-développement. On peut dire qu'être responsable, c'est une fonction que Terre a renouvelée, dans la mesure où il ne s'agit pas d'un chef, ni complètement d'un travailleur. Les responsables travaillent au même titre que chacun, mais certaines décisions, le moins possible, passeront par eux en dernière instance.

*«Tu es un responsable, mais sans l'être.»* Il s'agit d'être proche de tous, en réussissant à mettre des limites de temps à autre, pour rappeler les obligations, pour garantir le respect des délais, les quantités minimales à traiter...

### Des assemblées décisives

Les grandes orientations de Terre sont prises au cours des assemblées générales regroupant les travailleurs des sites de Herstal et Fontaine l'Evêque.

Toute personne qui travaille depuis plus d'un an dans l'entreprise est invitée à y participer. Les responsables préparent un ordre du jour et présentent les différents points de la manière la plus appropriée pour faciliter les réactions et les prises de position. Les travailleurs peuvent s'exprimer et même arriver à imposer une

*Le président actuel du Groupe Terre anime l'Assemblée Générale*





décision imprévue au départ, ce qui arrive somme toute assez rarement.

Parmi les 275 personnes qui font partie de l'entreprise (sites de Fontaine et Herstal confondus), 70 ont participé à la dernière assemblée dont seulement 10 de Fontaine.

Pourquoi peu de personnes se sont-elles impliquées dans cette assemblée?

*Habitudes d'une autre époque ou solution de facilité*

Une des raisons, c'est la confiance que les travailleurs ont dans le staff des responsables; ils les estiment aptes à prendre les bonnes décisions. D'autres ne s'y intéressent pas ou pensent que les décisions sont jouées d'avance.

Ceux qui s'y impliquent estiment que les décisions sont négociées et que leur apport représente un réel intérêt. Peut-être le vote à main levée intimide-t-il aussi les personnes qui voudraient exprimer un avis divergent.

D'autre part, la dimension familiale qui prévalait il y a encore dix ans permettait de faire confiance aux responsables. Maintenant, il y a de nombreux changements

et si les travailleurs ne viennent pas aux assemblées générales, ils pourraient ne pas se retrouver dans les décisions prises.

Certains responsables mettent en avant que le fait de faire confiance ou de ne pas vouloir s'investir dans les AG sont des solutions de facilité qui peuvent être dangereuses à terme.

*La crise économique, aigreurs passagères?*

La plupart du personnel reste attachée au modèle alternatif duquel participe Terre Fontaine. Lors des élections sociales, la question a été posée de continuer sur le modèle d'une entreprise solidaire basée sur la gestion participative ou de passer à un modèle plus traditionnel d'entreprise avec actionnaires et syndicats. A Fontaine, sur les 80% de votants, 73 % ont marqué leur soutien au modèle actuel, les 27% restant souhaitant passer à un modèle plus capitaliste. Ce sont vraisemblablement des raisons économiques et leurs conséquences individuelles, comme la montée du chômage économique ou le retrait des chèques repas, qui ont influencé ces votes.

Souvent, ceux qui ne participent pas aux assemblées sont aussi ceux qui entretiennent une certaine amertume par rapport au "système Terre". Face aux res-

trictions parfois difficiles à encaisser, ceux-ci s'estiment lésés; comment pourraient-ils ensuite dire « *j'adhère au système Terre et je participe aux assemblées* »?

### **Les réunions, cœur de la gestion partagée**

Au-delà de l'assemblée générale, Terre s'est structuré autour d'une volonté de gestion participative. Dans l'ensemble de l'entreprise, la communication a donc pris une grande importance. Des réunions sont organisées afin de permettre à chacun de s'exprimer et de participer aux décisions et à l'organisation du travail.

Ainsi, quatre réunions sont organisées par mois: une "réunion chiffre", deux "réunions de secteur" et une "réunion thématique". Elles sont toutes obligatoires.

#### *Les réunions chiffres: les finances se discutent*

Elles se déroulent une fois par mois avec l'ensemble du personnel et visent à mettre chacun au courant des résultats financiers de l'entreprise. Les responsables présentent des tableaux de synthèse expliquant les gains ou les pertes réalisés.

Les réunions chiffres présentent donc un constat et transmettent l'information. « *Elles permettent de voir si on est dans le rouge.* » Elles amènent alors à éla-

borer collectivement, chacun à partir de sa fonction, une façon de répondre aux défis que doit affronter l'entreprise. Elles poussent, au travers des différents débats qu'elles suscitent, à réfléchir sur des solutions aux divers problèmes soulevés.

Les chiffres étant présentés par secteur, chacun peut faire le lien entre son travail quotidien et l'état financier de son secteur. C'est également l'occasion de donner son avis sur les autres secteurs de l'entreprise et d'avoir une vision de l'avancement de Terre, prise comme un tout. Souvent, les travailleurs interpellent leurs collègues d'autres secteurs pour leur demander conseil ou s'enquérir d'une bonne idée afin de l'essayer à leur tour.

#### *Les réunions de secteur: on se concerte*

Elles permettent d'échanger en équipe, toutes les deux semaines, sur ce qui fonctionne, ce qui manque ou ce qui ne tourne pas rond, tant au niveau professionnel qu'au niveau interpersonnel. Les sujets sont amenés par les travailleurs ou par les responsables de secteur, ceux-ci veillant à ce qu'un maximum des choses à dire puissent sortir à ces occasions. « *On expose ses problèmes; on règle ses comptes.* » Mais tout ne peut pas se régler en public, et des interactions au quotidien entre travailleurs permettent aussi de clarifier les choses.

Ces réunions reviennent aussi sur les conclusions des réunions chiffres pour envisager comment l'équipe du secteur peut proposer des éléments de réponse aux défis exposés et comment elle va s'organiser concrètement pour les mettre en œuvre.

*Les réunions thématiques, lieux de découvertes?*

Elles ont lieu une fois par mois. On y aborde les sujets les plus divers autour de la solidarité, les conditions des recycleurs au Brésil, le budget participatif, les différents programmes des partis politiques à la veille des élections en Belgique, etc. Les travailleurs les appellent "réunion documentaire" dans le meilleur des cas, "réunion glandante" lorsqu'elles ne les intéressent vraiment pas.

Une de ces réunions a présenté une pièce de théâtre sur la dette du tiers monde et a suscité plus d'intérêt au sein de l'entreprise, donnant naissance à de nombreux débats.

L'ancienne génération paraît plus intéressée par ces réunions, surtout lorsqu'il est possible d'agir concrètement sur la réalité difficile des autres. Ces travailleurs ont généralement connu la dimension plus familiale de Terre Fontaine. C'est comme si cette solidarité construite en interne pouvait se reporter sur les autres, même

éloignés. D'autant plus qu'ils ont souvent eu l'occasion de rencontrer les partenaires, au travers des différents échanges organisés par Terre avec les initiatives que l'ONG du Groupe soutient dans le Sud.

### **La gestion participative, un idéal qui se travaille**

Des idées émises au sein de ces différentes réunions sont la source de modifications dans l'organisation. **« Ça permet d'émettre des suggestions, des idées, même si nous ne sommes pas des technico-commerciaux » « Les gens du terrain ont des idées sublimes et les responsables ne le savent pas. »** Ces réunions permettent que l'information descende des responsables vers les travailleurs.

*Pièce de théâtre-action destinée à l'ensemble du personnel de l'entreprise et qui traitait de l'histoire de Terre depuis ses débuts.*



## Les règles de fonctionnement

*L'ajustement au quotidien*

L'inverse est plus compliqué, **«ce n'est pas le tout de s'exprimer, il faut encore être entendu.»** Si l'ensemble du personnel est amené à s'exprimer lors de ces réunions, les décisions finales se prennent entre les responsables, sachant qu'ils essaient un maximum de prendre en considération ce qui s'est échangé dans ces différents espaces.

Par ailleurs, les difficultés économiques entraînent parfois des changements qui compliquent la participation dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, les réunions chiffres intéressent l'ensemble du personnel, mais une certaine impuissance se ressent parfois: **«on a beau faire des efforts, la situation ne change pas.»** Ces réunions permettent néanmoins que les frustrations soient exprimées et créent moins de conflit. On sait effectivement quelles sont les causes et on peut réfléchir collectivement sur la manière d'avancer sans échouer.

En conclusion, les travailleurs rappellent les conditions essentielles pour une gestion participative au sein de l'entreprise: **«pour participer, il faut commencer par s'impliquer»**; **«il faut aussi de la confiance»**; **«certains veulent avancer, mais ce n'est pas le cas de tous.»**

### Des règles souples

**T**erre, comme entreprise solidaire, a adopté des règles moins strictes qu'ailleurs, où le moindre faux-pas risque d'entraîner le licenciement. Chez Terre, on ne lâche pas quelqu'un dès qu'il commet une erreur et on essaie d'abord de parler des difficultés. Les travailleurs se sentent moins surveillés que dans une entreprise traditionnelle, bien qu'un certain contrôle de la production subsiste.

### Autre époque, autres relations

Avant que la collecte et le tri soient soumis à la concurrence, les travailleurs passaient d'une activité à l'autre en fonction des nécessités. Les obligations de compétitivité ont amené à donner des tâches spécifiques à chacun. Les travailleurs affirment que les personnes se connaissent moins bien maintenant, que les contacts sont plus difficiles bien que l'ambiance générale reste bonne. Aussi, certains estiment qu'il subsiste trop d'individualisme dans la production. Quand on demande un coup de main, certains répondent **«tire ton plan»**, plutôt que de s'entraider.

## Animation

*Des responsabilités difficiles à partager*

### Terre Fontaine, entre production et implication

Certains expriment qu'une des forces de l'entreprise, c'est de pouvoir prendre des responsabilités et de s'investir dans des projets si on le souhaite : suivi des activités avec les partenaires du Sud, montage d'une pièce de théâtre, organisation des brocantes au profit des partenaires. Pourtant, il semble que tous les travailleurs ne saisissent pas ces occasions.

Une des explications réside dans la peur de se faire traiter de "lèche-botte" par les collègues. Certains travailleurs parviennent à passer au-delà de cette crainte : **«on n'a que huit heures dans la journée, j'ai pas le temps de chercher à savoir ce que tout le monde pense»** explique un travailleur ; un autre avance qu'il préfère prendre le temps d'expliquer à ses collègues le pourquoi de sa démarche, l'intérêt qu'il y trouve et qui n'est pas de l'ordre de l'avancement personnel mais bien de la progression sur des questions qui lui tiennent à cœur.

Les compétences qu'il faut avoir pour assumer des responsabilités sont un autre facteur d'explication. Tout le monde n'arrive pas à s'imposer. C'est comme si, en tant que travailleur, on ne pouvait pas avoir de légitimité pour prendre des responsabilités.

**«Je ne pourrais pas dire "Calmez vous", on ne me prendrait pas au sérieux.»** Pourtant, les responsables insistent : **«je pense malgré tout que tu pourrais faire le travail que je fais.»**

### Responsables de secteur, denrée rare ?

Lorsque l'entreprise a besoin d'un nouveau responsable, un tour de table est d'abord réalisé en interne. Il a pour but de voir si l'un ou l'autre travailleur voudrait essayer d'assumer cette nouvelle fonction. Si aucune piste n'apparaît en interne, l'entreprise fait appel à des personnes extérieures.

Ainsi, pour le tri, il a fallu engager une nouvelle personne qui a renoncé après 3 mois ; c'est alors un chauffeur qui est devenu responsable. Quand on lui demande si le passage de travailleur à responsable l'a mis en difficulté par rapport à ses collègues, il répond **«ça n'a rien changé pour moi. Peut-être pour les autres, mais c'est leur problème !»**

Pour la collecte, une nouvelle personne a été engagée parce qu'aucun travailleur ne souhaitait assumer ce rôle de coordination.

- Est-ce à cause de l'augmentation salariale assez faible que cela entraîne malgré une responsabilité plus grande ?

- Est-ce par difficulté d'assumer une nouvelle position par rapport à ses collègues?
- Est-ce que personne ne voulait "lâcher le volant"?

C'est sans doute un mélange de ces raisons qui a retenu les candidats potentiels de saisir cette opportunité.

#### *La liberté de choisir*

Le mode de choix des responsables démontre une caractéristique de Terre Fontaine : les responsables de l'entreprise n'imposent rien et laissent la possibilité à chacun de s'engager comme il l'entend. Personne n'est forcé de participer aux AG, mais tous y sont invités.

Personne n'est donc obligé de s'engager, de devenir un "Terrien" à part entière, bien que cela reste un idéal qui en motive plus d'un.

#### **Terre Fontaine, terreau de convivialité**

La convivialité tient une place centrale dans l'organisation de Terre. Bien qu'il y ait une différence entre responsables et travailleurs du point de vue des fonctions, dans le comportement on sent que tous se respectent. D'ailleurs, lorsqu'un responsable oublie de dire bonjour, on le réprimande.

Tout le monde se tutoie et s'appelle par son prénom.  
**«Je parle à tous de la même façon.»**

Ainsi, lorsqu'on aborde la spécificité de Terre comme entreprise sociale par rapport à des entreprises plus traditionnelles, on entend **«il faut venir le matin, là, on comprend qu'il y a une réelle différence. On ne pourrait pas dire qui est responsable et qui ne l'est pas.»**

*Dream team de Terre Fontaine des rencontres footballistiques de l'entreprise.*



## Changement d'échelles

*Comprendre le contexte global dans lequel s'inscrit l'entreprise*

Le Groupe Terre a dû s'organiser en plusieurs structures qui peuvent apparaître comme assez complexes pour un non-initié. Entre sociétés à finalités sociales, une ONG, des conseils d'administrations, des secteurs, la cohérence et la complémentarité recherchées sont parfois difficiles à entrevoir. Pourtant **« on martèle assez bien »** disent les responsables, en exprimant la volonté de partager cette organisation avec les travailleurs.

Au-delà d'un emploi "gagne-pain", l'enjeu est donc de permettre à chaque travailleur de comprendre sa place au sein du groupe Terre qui représente une véritable dynamique en permanente évolution.

### Proposer un débat simple mais complet

Un des responsables exprime les difficultés croissantes à mettre en débat les résultats de l'entreprise. La pression de la concurrence impose une gestion de plus en plus pointue, exercée avec des outils difficiles à transmettre. Le problème consiste alors à présenter des résultats de manière suffisamment claire pour permettre à chacun de réagir. Mais il ne s'agit pas de trop simplifier, sinon le débat ne touche pas les vrais enjeux.

Ainsi, une des dernières réunions thématiques a présenté les difficultés économiques des autres entreprises dans le domaine de la récupération et du tri. Le personnel a acquis des références pour comprendre le contexte dans lequel ils travaillent. Cette réunion thématique a aussi servi d'appui aux réunions chiffres. Une réunion de ce genre semble importante pour les travailleurs, alors que, lorsqu'il s'agit de parler de réalités très éloignées comme celle du Brésil, l'enthousiasme est relatif. **« Pourquoi on parle d'eux, c'est si loin ? »**

*Vue d'ensemble de la chaîne de tri des vêtements.*



## Liens avec l'extérieur

*Synergies entre bassins de Charleroi et Liège*

**T**erre Fontaine est en lien permanent avec l'extérieur, à commencer par les liens qu'elle entretient avec Terre Herstal. De nombreux travailleurs ont eu l'occasion d'y travailler pour se former au tri des textiles, mais aussi pour éviter le chômage économique. Par ces déplacements momentanés, chacun des participants à l'échange a ainsi pu connaître une autre façon de travailler et a pu comprendre qui étaient ses collègues de l'autre côté de la Wallonie. Cette découverte d'une autre réalité, selon les moments, fait rêver ou aide à prendre conscience des atouts de l'entreprise de Fontaine l'Évêque.

Les modalités de mise en œuvre de cet échange montrent l'implication des travailleurs. Sur les deux heures de trajet, une seule heure est considérée comme temps de travail, l'autre étant à charge du travailleur. L'aventure de partir se former à Liège a donc mobilisé au-delà du seul salaire, même si cela devait aussi permettre de ne pas subir le chômage économique.

### Histoires distinctes, destinée commune

L'entreprise de Terre Fontaine a une histoire distincte de celle de Herstal. Nées dans des contextes géographiques et sociaux différents, elles ont parcouru leur chemin, en se distinguant ou en s'épaulant selon les moments.

L'histoire de Charleroi est spécifique, c'est celle du "pays noir", marqué par un passé de l'industrie lourde, aujourd'hui effondrée. Le paternalisme de l'époque a laissé des séquelles, ainsi que le discrédit qui s'est ensuite abattu sur la région entière, la faisant passer pour un canard boiteux de l'économie nationale.

On constate par exemple que Herstal a été beaucoup plus vite touchée par la nécessité de moderniser son mode de fonctionnement. **«Herstal a évolué plus vite, plus rationnellement. Maintenant, on commence à avoir quelque chose de plus abouti ici.»** Puis les années passant, **«les différences se sont estompées: avant c'était la guerre des bassins, maintenant on forme un groupe très uni.»**

*L'entrepôt du tri à Herstal.*





Dès lors, tout le monde s'accorde pour dire que *«il y a de la solidarité, même si on a parfois l'impression que les nouvelles machines vont d'abord à Herstal. Par ailleurs, on a eu besoin de Herstal pour lancer le tri ici.»*

#### Terre Herstal, autre dimension, autres réalités

On se rend compte que chacun des deux sites a ses atouts et ses inconvénients. A Terre Fontaine, il y a une meilleure convivialité, les gens se connaissent sans doute mieux. Mais cela veut aussi dire qu'il est parfois plus difficile d'avancer. Dès qu'apparaît une tension entre l'un ou l'autre, cela se ressent rapidement dans l'ensemble du groupe.

*«A Herstal, il y a plus de monde, alors quand une personne est malade ou en congé, c'est plus facile de la remplacer; et puis, les conflits sont plus dilués. Ici, il y en a quelques-uns qui n'aiment pas leur boulot, alors, comme on est moins nombreux, ça met une moins bonne ambiance.»*

Mais cela veut aussi dire que le travail s'effectue de manière plus fluide à Fontaine l'Évêque. *«Ici, c'est plus familial, on n'est pas moins exigeant, mais peut-être plus tolérant.»*

Ceux qui veulent s'investir dans le projet social de Terre ont peut-être plus de facilité à le faire à Herstal car cela passe plus inaperçu.

#### L'entreprise, vue de l'extérieur

Les responsables mettent en avant que l'image de Terre gagnerait à évoluer pour mieux correspondre à sa réalité actuelle. Si auparavant, on voyait les travailleurs comme "des petits pauvres sous qualifiés", il faut maintenant montrer l'entreprise comme "une réelle équipe de professionnels".

La chaîne du tri papier à Herstal.



## En quoi cela nous transforme ?

### Et les réseaux

Les responsables ont une activité souvent insérée dans de multiples liens avec d'autres équipes et entreprises, ainsi qu'au sein de multiples réseaux. Cependant, les activités avec d'autres entreprises sociales et les activités politiques semblent ne pas s'ouvrir beaucoup aux travailleurs, ou eux-mêmes ne souhaitent pas s'y inscrire.

*Camion de la collecte de vêtement. "Rezippons la Terre" : action de sensibilisation au programme Nord-Sud du groupe Terre.*



### Fontaine un jour, Fontaine pour toujours ?

« **A**u début je venais pour le salaire, maintenant je viens par amour », une phrase lâchée par un travailleur, sans doute de manière un peu rapide, peut-être sans vouloir vraiment le dire. En tout cas, elle aura suscité de nombreuses réactions : « **Mais il est fou !** »... tout le monde n'adhère manifestement pas.

Ce sentiment d'adhésion au projet est pourtant partagé par d'autres lorsqu'ils disent, en des termes moins forts, « **c'est pour le salaire que je parterais, pas pour d'autres raisons.** »

### Convivialité et respect, ingrédients indispensables

Comme le relève un responsable, l'habitude des relations patrons-ouvriers pèse encore sur l'organisation. Si la distinction avait totalement disparu, personne ne considérerait comme "lèche-botte" de parler à un responsable, de participer à un projet, puisque cela relèverait de la simple relation de travail.

Pourtant, l'horizontalité responsable-travailleur se construit petit à petit, surtout autour de la notion de convivialité.

Lorsque quelqu'un a le malheur de ne pas dire bonjour, il est rapidement remis dans la bonne ambiance générale, toute distinction de fonction oubliée. C'est ainsi qu'un travailleur déclare, lorsque l'on évoque l'idée de travailler dans une entreprise capitaliste, **«j'irais au syndicat, et je ne me tairais pas s'il y avait quelque chose.»**

Assurément, ce respect mutuel est une conquête de Terre Fontaine par rapport à une entreprise d'un modèle plus classique. **«Dans l'hôpital où je travaillais, les relations étaient très hiérarchiques, ici, nous sommes beaucoup plus dans des relations d'égalité.»**

Enfin, il semble bien que certains aient conscience que la bonne marche de l'entreprise repose en partie sur leur travail. La réflexion et la gestion participative contribuent sans doute à cette avancée commune. Un travailleur exprime simplement sa conscience professionnelle, **«je fais mon travail, que ce soit un patron ou un responsable qui me le demande.»**

### Un univers professionnel différent

Chez Terre, on apprend à trier et **«ce n'est pas donné à tout le monde»**, ce qui souligne le caractère professionnel du travail. Au-delà du geste quotidien, on a appris aussi **«que le tri existait, que le recyclage existait.»**

Par rapport à d'autres entreprises, c'est le jour et la nuit, que ce soit en termes de contenu de travail, d'horaires, d'organisation, des rapports homme/femme. Pour d'autres, les différences sont plutôt minimes.

Les boutiques sont les points de vente des différents matériaux récupérés par l'entreprise. Elles sont principalement tenues par des bénévoles.



## Une double influence sur la société

### Une influence sur l'opinion publique

**T**ravailler dans le tri et la récupération entraîne déjà une influence de proche en proche sur l'opinion publique. Certains travailleurs prennent la peine d'en parler à leurs voisins, de les convaincre éventuellement de l'intérêt de donner leurs vêtements au lieu de les jeter, de faciliter la collecte en faisant déjà un tri préalable entre ce qui est réutilisable ou non. L'intérêt pour la thématique se répand donc par les travailleurs et les responsables eux-mêmes dans leur milieu.

C'est un travail d'envergure. Par rapport à la sensibilisation du public, tout n'est pas nécessairement gagné. Certaines personnes donnent des habits parfaitement pliés et propres. Pour celles-là, donner ses vêtements a un sens, un sens symbolique et citoyen. Pour d'autres, c'est un débarras et l'on retrouve des sacs remplis de tout et n'importe quoi.

Finalement, on se rend compte qu'on est *« surtout un service gratuit à la population, plutôt qu'un geste solidaire. »* Terre a pris à bras le corps cette sorte de mission de service public, tant et si bien qu'à l'heure actuelle, *« on reçoit tous les jours de nombreux coups de fils... on est entrés dans les habitudes des gens sans qu'ils s'en rendent compte. »*

### Des influences sur l'action publique

A une autre échelle, le groupe Terre a une claire influence sur l'action publique. C'est, entre autres, au travers de leurs pressions et suggestions que le statut de Société Anonyme à Finalité Sociale (SAFS) a été créé en Belgique. Au niveau des appels d'offre publics en matière de récupération du papier, le groupe Terre a obtenu que les autorités inscrivent dans l'accord interrégional que le tri doit préserver les emplois acquis de l'économie sociale.

Lors de cette présentation de l'impact de Terre sur des décisions politiques, les travailleurs semblent prendre conscience de cette capacité du groupe. *« Je ne savais pas que nous avions influencé les politiques. »*

Le groupe Terre représente dans le cadre belge, une sorte de fer de lance de l'économie sociale. *« C'est un pionnier dans le domaine de l'économie environnementale et dans le domaine de l'économie sociale. Il faut reconnaître que nous avons inspiré beaucoup d'autres entreprises. »*

## Terre Fontaine

*Dialogue entre le social et l'économique*

**F**inalement, Terre Fontaine réussit le pari de rester un espace de dialogue, de débat et de confrontation de points de vue en plus d'assumer son activité de production.

A ce moment de son histoire, les défis sont nombreux et les changements nécessaires. *« Il y a deux ans, on ne savait pas si nous allions pouvoir payer les salaires. Il fallait changer quelque chose. Dans ce tournant de l'entreprise, tu as le "OUI, C'EST BIEN" puis tu as le "MAIS..." »*

C'est ce qui caractérise Terre, cette force de se remettre en question et donc de laisser les questions émerger et être discutées. *« Le plus positif, le plus particulier chez Terre, c'est de se poser toutes ces questions. »* Il existe cette tension permanente, entre économique et social, entre production et démocratie participative. *« Terre ne sera jamais une structure arrêtée, aboutie. Elle sera toujours un chantier permanent. »*

## Les échos de l'entreprise

*l'expérience continue...*

**L**ors de la séance finale au cours de laquelle le texte précédent a été présenté à l'ensemble des travailleurs, des réactions contrastées sont apparues. Elles illustrent la vie intense de l'entreprise, ses défis et sa cohérence en débat permanent.

### Entre passé et avenir

L'entreprise balance entre différentes exigences liées à la rentabilité, qui la poussent et la freinent en même temps. Elle renferme tout un passé que certains voudraient retrouver, quand d'autres imaginent un futur différent et riche en nouvelles possibilités.

*Certains travailleurs du Groupe Terre ont eu l'occasion d'aller travailler avec les équipes de travailleurs brésiliens. Une entraide concrète est mise en œuvre.*



L'entraide dans le travail, apparemment fort présente il y a quelques années encore, tend pour le moment à se faire moins fréquente. En même temps, la solidarité reste un enjeu, un souci permanent des responsables et une demande des travailleurs.

#### La gestion participative et les aléas du quotidien

Au-delà de la volonté affirmée de gestion participative, certains souhaitent davantage d'autorité : **« si on ne nous dirige pas, on n'avance pas. »** Mais quand l'une ou l'autre décision autoritaire tombe, on avance le manque de démocratie.

#### S'imposer ou se respecter

Tous s'accordent pour dire **« ici, on s'entend bien, on rigole »** et visiblement cela participe d'une ambiance agréable et d'un accueil du matin souriant. Parfois pourtant, l'habitude de se traiter les uns les autres de manière très amicale peut aller trop loin, faire dire des mots qui, même s'ils sont utilisés entre copains, sont mal pris. Certains se sentent alors agressés et pas respectés, et c'est même parfois la solidarité entre travailleurs qui est ébranlée.

Par ailleurs, il semble que ceux qui osent s'exprimer fort se font mieux entendre. Ce qui en incite certains à dire : **« il faut apprendre à gueuler pour se faire entendre. »**

#### D'abord râler pour positiver ensuite

Les premiers mots sur l'entreprise sont souvent négatifs, presque par principe. **« On a tendance à broyer du noir »**, il y a moins de solidarité... Pourtant, après ce flot de commentaires et questionnements, une certaine reconnaissance de l'entreprise apparaît : l'emploi est maintenu, et pas des emplois précaires, des contrats à durée indéterminée. **« Ici, on peut faire des choses qu'on ne pourrait pas se permettre dans une autre entreprise. »** Et un travailleur conclura en disant : **« on râle sur ce qui se passe, mais nous savons que l'entreprise fait beaucoup pour nous et que nous faisons beaucoup pour elle. »**

...

**Ont participé aux rencontres des 25 juin, 16 septembre, 4 novembre, 2 et 17 décembre 2004 qui ont permis la production de ce livret :**

Angélique, Antoine, Didier, François, Giovanna, Jonathan, Joan, Julien, Loïc, Luigi, Patrick et Sarah.

Ainsi que les travailleurs de passage dans le réfectoire pendant les réunions du groupe

Et l'ensemble de l'entreprise pour la dernière partie du livret « Les échos de l'entreprise et l'expérience continue... » et pour l'inspiration de l'ensemble du texte.

**Rédaction du livret :**

Patrick Bodart, Loïc Géronnez.

**Contact:**

**Terre**

Rue de la Station, 32  
6140 Fontaine-l'Evêque  
Tel +32/0 71 52 35 10  
Tel +32/0 71 54 05 97  
didier.fransolet@terre.be  
francois.malaise@terre.be  
julien.gras@terre.be  
<http://www.terre.be>



### **L'animation du réseau Capacitation Citoyenne :**

#### **Capacitation Citoyenne**

[www.capacitation-citoyenne.org](http://www.capacitation-citoyenne.org)

#### **arpenteurs**

[contact@arpenteurs.fr](mailto:contact@arpenteurs.fr)

Tél. : +33(0)4 76 53 19 29

Fax : +33(0)4 76 53 16 78

[www.arpenteurs.fr](http://www.arpenteurs.fr)

9, place des Ecrins

38 600 Fontaine

France

#### **Periferia**

[periferia@skynet.be](mailto:periferia@skynet.be)

Tél./Fax: +32(0)2 544 07 93

18, rue de Londres

B-1050 Bruxelles

Belgique

Conception graphique et réalisation : © «arpenteurs» 2004  
Toute reproduction autorisée sous réserve de citer la source.