

## ÉCONOMIE SOLIDAIRE

## Au Jardin de Marianne, des précaires approvisionnent les Restos du cœur

► Au marché d'intérêt national de Lomme, des salariés en insertion récupèrent les fruits et légumes invendus pour approvisionner les Restos du cœur et les épiceries sociales.

Dans le vaste entrepôt implanté sur le Marché d'intérêt national (MIN) de Lomme, près de Lille, trois salariés trient des cageots de tomates. Arrivés de bon matin, ils ont réceptionné deux palettes données par un grossiste du MIN. Certains légumes sont tachés, d'autres ont reçu un coup et ne sont pas commercialisables. Debout devant la table de tri, Antoine et Martine vérifient chaque caisse à la main et reconditionnent les tomates en bon état. Demain, elles seront livrées à une épicerie solidaire ou aux Restos du Cœur.

Comme eux, ils sont une douzaine à renouer avec le travail grâce à ce chantier d'insertion. Chômeurs de longue durée au parcours professionnel chaotique, jeunes en galère sans aucune qualification, femmes au foyer se retrouvant seules et sans travail une fois arrivées à la cinquantaine... Tous ces salariés en

d'alimenter les personnes en précarité dans leur région. C'est une boucle d'entraide. »

Les victuailles qui transitent par ce chantier proviennent en partie d'achats directs aux grossistes, à un prix défiant toute concurrence : achetés en moyenne 1 € le kilo, ils sont revendus 70 centimes aux épiceries solidaires et associations, grâce à l'aide de l'État.

« C'est une boucle d'entraide. »

L'autre partie provient de la récupération d'invendus chez les grossistes : soit ceux-ci ont surestimé la demande et restent avec des palettes de légumes invendus, soit la marchandise réceptionnée présente un aspect ne permettant pas une commercialisation. Plutôt que de jeter ces excédents – et payer pour cela une taxe de déchets –, les grossistes du MIN les donnent au Jardin de Marianne, à charge pour lui de les trier et les reconditionner.

L'activité évite le gaspillage tout en permettant à des personnes précaires d'acheter des fruits et légumes à des tarifs abordables : dans les épiceries solidaires, le kilo de poireaux ou de clémentines est vendu à 20 % de son prix, de quoi diversifier les mets cuisinés à la maison...

Ce chantier d'insertion permet surtout de mettre ou de remettre des personnes très éloignées de l'emploi dans une dynamique professionnelle. Pendant

toute la durée de leur contrat, les salariés sont épaulés par un accompagnateur socioprofessionnel qui les aide à bâtir un projet. « Les personnes qui arrivent ici cumulent souvent les difficultés : problèmes de surendettement et de saisies sur salaire, faible qualification et bien souvent une absence totale de mobilité. Certains n'ont jamais quitté leur quartier ou leur commune », explique Olivier Levaillant, chargé de l'accompagnement social.

Après une année passée au chantier d'insertion et 140 heures de formation professionnelle, la plupart trouvent un emploi sur le marché du travail. Le secteur de la logistique est très porteur et le Jardin de Marianne affiche un taux de « sorties positives » (CDD de plus de trois mois ou CDI) de 70 %.

FLORENCE QUILLE  
(à Lille)



A.N.D.E.S. LE RÉSEAU DES ÉPICERIES SOLIDAIRES

errance viennent se former à un métier et surtout à un cadre de travail : embauchés pour six mois, renouvelables trois fois, ils apprennent ici le respect des horaires et des contraintes... Ce qui ne va pas de soi lorsqu'on a grandi dans une famille où trois générations vivent des minima sociaux.

Ils travaillent en outre pour la bonne cause : les fruits et légumes qu'ils trient sont destinés exclusivement à des structures d'aide alimentaire, Restos du cœur, Secours populaire, épiceries solidaires et autres. « C'est valorisant pour eux de s'inscrire dans une activité de solidarité », souligne Guillaume Gérondi, responsable du Jardin de Marianne, ce chantier d'insertion lancé à Lomme en 2011 par l'Association nationale de développement des épiceries solidaires (Andes). Leur travail permet d'éviter un gaspillage et

**LA VIE AU TRAVAIL** Les salariés du groupe Hervé accèdent à une forme de pouvoir favorisant le dépassement de soi. Un système qui donne des résultats probants

## Des salariés entrepreneurs



TOURS  
De notre correspondant

Le groupe Hervé – dont l'une des principales filiales, Hervé Thermique, est installée depuis 2002 à Joué-lès-Tours (Indre-et-Loire) – est spécialisé dans l'installation et la maintenance de chauffage, de climatisation et de réseaux pour les entreprises, les bailleurs sociaux et les collectivités. Fondé en 1972 par Michel Hervé – ancien maire de Parthenay, ancien député – et dirigé aujourd'hui par son fils Emmanuel, ce groupe composé de 25 entreprises pratique le modèle de l'autogestion.

Michel Hervé a théorisé cette méthode très élaborée dans l'ouvrage *De la pyramide aux réseaux* (1), commenté par Alain d'Iribarne, chercheur au CNRS, et préfacé par Ségolène Royal, fervente adepte de la démocratie participative. Celle-ci consiste à rassembler des salariés, qui sont en même temps leur propre chef, en une communauté d'intra-entrepreneurs, présentés comme « coconstructeurs de leur entreprise ».

Ce modèle d'autogestion repose sur le principe : « Moins de hiérarchie pour plus d'autonomie ». Néanmoins, chacun doit agir dans le cadre d'une pensée globale, dans l'intérêt collectif, « sans qu'il ait à subir les lourdeurs d'une hiérarchie pyramidale ». Pour responsabiliser les salariés, ce proche du sociologue Edgar Morin, qui porte haut les valeurs collectives, estime qu'un des éléments clés est de favoriser l'établissement de règles co-développées par les salariés eux-mêmes.

« Il y a chez nous une vraie culture d'entreprise axée sur la liberté d'initiative, le partage d'expériences, l'esprit de cohésion et le renouvellement des organisations », explique-t-il, reprenant à son compte une phrase de William L. McKnight, connu pour avoir instauré un climat propice à l'initiative des salariés chez l'américain 3M. « Si vous mettez des barrières autour des gens, vous obtiendrez des moutons », affirmait l'ancien patron de la multinationale.

Les salariés sont acteurs de bout en bout : ils sont tour à tour acheteurs, prescripteurs, conseillers en clientèle... Les managers qui pilotent les 180 unités composées chacune de 15 à 20 membres sont formés à être des chefs d'orchestre, cumulant à la fois des fonctions d'éducateur et

d'entrepreneur. Ils sont comme « des chercheurs qui partagent leur temps entre la formation et la recherche en laboratoire ».

La quête d'un esprit de coopération fait aussi partie de leur mission. Sous leur contrôle, rien n'est éludé. Les conflits – naturels dans tout groupe humain – sont pris en charge à la racine grâce à des réunions hebdomadaires. Car pour Michel Hervé, il vaut mieux mettre sur la table « les micro-conflits pour éviter qu'ils ne deviennent des méga-conflits. C'est comme pour éradiquer des microbes », compare-t-il. Débarrassés des querelles et des mesquineries de bureau, les salariés peuvent se consacrer l'esprit libre à l'essentiel : la relation avec le client, lequel est intégré à l'élaboration de son projet, en procédant par étapes. Cette intégration « fractionnée » rend quasi automatique « la satisfaction du client en bout de course ».

**Il vaut mieux mettre sur la table « les micro-conflits pour éviter qu'ils ne deviennent des méga-conflits. C'est comme pour éradiquer des microbes. »**

Bien rodé, ce modèle a fait ses preuves. Le groupe prend de l'étoffe à la faveur d'acquisitions, mais aussi par la croissance organique et le développement des entreprises partout dans l'Hexagone. Il compte aujourd'hui 2 500 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros. Son fondateur dit même se passer « des dividendes en fin d'année », préférant financer les projets des entreprises satellites pour continuer à grandir. Des rachats d'entreprises dans le secteur de l'énergie et des technologies de pointe sont attendus cette année, car les « spéculateurs, faute d'argent, ne sont plus forcément acheteurs », dit-il. Cette réussite n'a rien de fortuit. Son modèle serait, à ses yeux, exportable quelle que soit la taille de l'entreprise : « Avec 100 000 salariés, on pourrait appliquer le modèle de la même façon », assure Michel Hervé.

XAVIER RENARD