

# Fiche

# Rapport au travail

La notion de travail recouvre de multiples dimensions, révélatrices de tensions entre, d'un côté, ce qui relève du statut (un emploi avec des missions prédéfinies liées à une rémunération) et, de l'autre, ce qui relève d'une activité (des pratiques, des compétences, une expérience, un métier...) ; entre, d'un côté, des contraintes (cadre lié aux objectifs et échéances, lien de subordination, horaires) engendrant parfois de la souffrance et, de l'autre, des possibilités d'émancipation (accomplissement de soi, socialisation dans la relation avec l'autre, sentiment de reconnaissance...).

Fiche issue de l'étude :  
Les **TIERS-LIEUX NOURRICIERS**  
Une **RÉAPPROPRIATION CITOYENNE**  
de **L'ALIMENTATION**

Une étude financée par :



Réalisée par :



À l'origine, le tiers-lieu se définit comme un espace de sociabilité et de ressources, à mi-chemin entre la maison et le travail, des lieux ouverts à tous et propices à la création. En se professionnalisant, il conserve cette complémentarité travail-loisirs qui en fait sa richesse puisque s'imaginent en son sein des organisations qui ne relèvent ni du travail classique ni entièrement du bénévolat. Il se teste dans les tiers-lieux des initiatives organisationnelles et des modalités participatives de prise de décision (facilitant la «réappropriation de son pouvoir d'agir par l'individu») qui tentent de relier «différents pans de vie»<sup>1</sup> prenant en considération l'individu dans son entièreté (en recherche de cohérence dans son action).

Ces expérimentations évoluent au gré des enseignements qu'elles apportent et font elles-mêmes évoluer la construction d'un modèle équilibré (nécessitant d'innover pour répondre aux différents enjeux). Ainsi, l'agencement du modèle socio-économique d'une structure va passer par la définition d'une offre de services (proposition de valeur) qui reconnaît la valeur créée collectivement par le travail au sens large. Cette question, centrale dans la vie de toute organisation sociale mais aussi dans l'ancrage du tiers-lieu dans une réalité économique, demande :

- **de penser les compétences nécessaires** pour assurer et maintenir cette offre de services, autant pour la conduite d'activités de terrain que pour la contribution à la définition des orientations et la gestion du lieu : identification et mobilisation des compétences, renforcement entre leurs aspects formels et informels (prégnant dans les tiers-lieux).
- **d'organiser les conditions de répartition de ces compétences** au service d'une finalité collective (faire converger les aspirations individuelles avec le projet collectif).
- **de prévoir une gouvernance** (système de prises de décisions) pour piloter et évaluer les actions.

De fait, les interactions à l'œuvre dans les tiers-lieux génèrent des dynamiques de renouvellement du rapport au travail : inventions de nouveaux statuts (des contributeurs plutôt que des bénévoles), formes hybrides de répartition du travail (des chargés de mission autoentrepreneurs payés à la tâche en soutien à l'équipe salariée) ou réflexions sur le sens du travail lui-même (sortir d'un rapport d'aliénation pour favoriser un processus d'émancipation). Dès lors, se questionnent les modalités de soutien à ces différentes formes d'engagement, tout en assurant la permanence et la continuité du projet.

## Des espaces d'émancipation par le travail

Les tiers-lieux en tant qu'espaces ouverts, dynamiques, inclusifs, sont propices à l'innovation (sociale, institutionnelle, économique...) et adaptent leurs services et activités aux besoins identifiés sur leur territoire et à l'évolution de leur projet. Cette adaptabilité, centrale au modèle des tiers-lieux, permet de sortir d'une production standardisée : construite en fonction des dynamiques, s'ajustant au réel, découlant sur un renouvellement de l'action, soutenant les prises d'initiative... «Les personnes savent pourquoi elles produisent, comprennent le fonctionnement global, peuvent être valorisées pour leur contribution. Cela casse le sentiment de faire partie d'une «chaîne de production», où les salariés n'ont qu'une vision partielle de leur activité [...]. Cette meilleure « maîtrise » des enjeux rend possible un engagement plus fort des salariés, sur la base d'un travail moins programmé, moins réglé à l'avance, qui nécessite d'inventer, d'arbitrer, de se régler, de se réguler.»<sup>2</sup>

Des témoignages des personnes impliquées dans les tiers-lieux, bénévoles ou salariées, il ressort de leur motivation une recherche de «sens» qui relève du besoin de prendre du recul («récupérer», en «rémission» du monde du travail), de se reconnecter aux autres et au vivant (s'insérer dans un tissu social, rencontrer l'altérité), voire de prendre soin de soi (se faire du bien, «je soigne mon éco-anxiété», «je prends moins de médicaments»). Ces implications, parfois sur une période transitoire, sont l'occasion d'entamer une reconversion ou bifurcation professionnelle (envie de se former et de s'informer, d'acquérir des apprentissages techniques sur les pratiques agricoles), en même temps qu'une redéfinition de son rapport au travail (chercher un «meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle»).

### La Raffinerie

mène des réflexions sur le «bonheur au travail», avec la construction d'un outil de calcul d'indice du bien-être au travail, et sur le choix de la rémunération «à la carte».

### Au Maquis

il n'y a pas de décompte des heures, chacun choisit son rythme. Les 9 salariés se considèrent comme des «copropriétaires d'usage de leur outil de travail à parts égales».

<sup>1</sup>Revue sur les tiers-lieux n°05, Coopérative Tiers-Lieux (2020), L'action sociale dans les tiers-lieux, par le travail,

<https://coop.tierslieux.net/laction-sociale-dans-les-tiers-lieux-par-le-travail/>

<sup>2</sup>Atemis-Leris, Étude-action sur les tiers-lieux nourriciers dans le Réseau Cocagne, [https://nourriciers.tierslieux.net/files/EtudeActionAtemisLeris-SurLesTiersLieux\\_fichierpdf\\_synthese-gt-tiers-lieux-atemis-leris-apres-restitution.pdf](https://nourriciers.tierslieux.net/files/EtudeActionAtemisLeris-SurLesTiersLieux_fichierpdf_synthese-gt-tiers-lieux-atemis-leris-apres-restitution.pdf)

Cette recherche d'équilibre se matérialise souvent par une demande de souplesse dans son engagement, d'indépendance dans son statut, de flexibilité dans ses horaires, d'espace pour exprimer sa créativité. Dans 4 des 17 tiers-lieux rencontrés (La Raffinerie, Terres Citoyennes Albigeoises, Les Serres de Beaudreville et La Martinière), une partie des missions est assurée par des personnes sous statut d'indépendants (prestations externes, auto-entrepreneurs, rétributions), avec un découpage à la tâche ou à la mission permettant à chacun de choisir son niveau d'investissement. Un travail d'accompagnement vers l'autonomie en activité agricole est aussi proposé au travers des espaces-tests (Le Gerموir, Le 100e singe), portant la réflexion sur un statut spécifique «*d'entrepreneur associé, salarié d'une coopérative d'activité et d'emploi*» (Le Gerموir).

Ces espaces d'apprentissage par le concret, par l'action collective créent les conditions favorables à une émancipation par le travail qu'elle soit individuelle ou collective.



Voir la Fiche «*Production et gestion de communs*»

L'implication et la participation (des citoyens dans des comités, des salariés dans des gouvernances collégiales) ont vocation à favoriser le développement de la confiance en soi, aiguïser l'esprit critique vis-à-vis d'enjeux plus globaux, renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe, valoriser les connaissances et le vécu (universels sur les enjeux d'alimentation). Ces différents éléments sont consubstantiels d'un processus d'émancipation, étant entendue ici l'émancipation par le travail, comme un des volets ou des étapes de l'émancipation personnelle, facilitant l'accomplissement de soi, l'autonomie financière, la reconnaissance de ses savoirs et compétences... Pour autant, ces éléments sont à bien mesurer au regard du parcours et des envies de chacun, la frontière étant parfois poreuse avec la notion de responsabilité individuelle.

La construction d'un projet collectif catalyse, ainsi, les aspirations individuelles mais peut aussi les frustrer (un facteur de tensions récurrentes). Un des enjeux de l'animation du collectif est alors de permettre l'articulation entre ces différents besoins et envies dans une dynamique d'enrichissement mutuel.

## CES ESPACES D'APPRENTISSAGE PAR LE CONCRET, PAR L'ACTION COLLECTIVE CRÉENT LES CONDITIONS FAVORABLES À UNE ÉMANCIPATION PAR LE TRAVAIL.

## Un support apprenant propice à l'insertion

De par leur projet social et politique, de nombreux tiers-lieux ont ainsi tissé des liens avec des structures d'insertion par l'activité économique ou prévoient des parcours d'adaptation pour des personnes éloignées de l'emploi. Ces partenariats émergent sur des actions de type travaux communs, visites de sites ou séjours de formation. Ils répondent, pour les tiers-lieux, à l'enjeu de compléter leur approche sociale et de médiation environnementale (La Raffinerie), de transmettre et valoriser les apprentissages (La Martinière) ou d'approfondir le ciblage d'un public aux difficultés spécifiques (La Smalah organise des séjours de formation, complétés par un accompagnement psychologique, sur une période de 6 mois afin de remobiliser des jeunes éloignés de l'emploi).

D'autres tiers-lieux sont eux-mêmes des Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) :

### Le Gerموir

structure composée de 5 salariés permanents et 7 CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion). La couveuse d'activité vise à rendre autonomes des porteurs de projet en sécurisant leur phase de test avec un contrat en CDDI et en les accompagnant sur les fonctions supports pendant les premières années.

### Les tiers-lieux nourriciers des Jardins de Cocagne<sup>3</sup>

les Jardins de Cocagne sont des SIAE ayant comme support d'activité le maraîchage biologique. En complémentarité de ce support principal, se construisent des offres de services adaptés aux territoires d'implantation : épiceries, espaces de rencontres et de sensibilisation, services de soutien aux producteurs locaux, restauration...

<sup>3</sup> Site internet du Réseau Cocagne : <https://www.reseaucocagne.org/>

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) peuvent avoir des statuts et formes juridiques diverses, notamment des Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) organisés souvent sous forme associative. Ces structures ont pour objectif l'accompagnement socioprofessionnel de personnes éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales ou professionnelles diverses, afin de faciliter leur insertion idéalement vers un emploi durable. Elles embauchent ces personnes sous contrat à durée déterminée : CDD d'usage ou CDD d'insertion (CDDI), pour une durée de parcours qui s'étend jusqu'à deux ans maximum. Pour ce faire, elles font l'objet d'un conventionnement pluriannuel avec l'État sur le soutien financier des aides au poste d'insertion. Si ces aides aux postes couvrent les salaires des personnes en parcours d'insertion, elles ne couvrent quasiment pas l'encadrement ou les frais de structure que cela requiert.<sup>4</sup>

Être une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) relève d'un objet social construit dès le départ qui nécessite un conventionnement. Les agréments IAE des tiers-lieux nourriciers, majoritairement en ACI, relèvent pour l'instant uniquement de la diversification par rapport à une activité principale (de maraîchage ou de distribution/sensibilisation alimentaire).

**« Donner de l'ampleur à un projet politique de territoire dans un tiers-lieu nourricier est aussi l'opportunité pour une structure d'insertion de faciliter l'intermédiation [les sorties vers l'emploi] avec une typologie diversifiée d'acteurs et de contribuer d'autant à désenclaver les questions d'insertion : donner une perspective inclusive au projet, soutenir la trajectoire professionnelle de personnes en situation d'exclusion... »<sup>5</sup>**

L'écosystème que brassent les tiers-lieux est par lui-même très favorable aux sorties positives des salariés en parcours d'insertion (trouver un emploi durable ou de transition, réduire les freins d'accès à l'emploi comme des ateliers numériques ou FLE - Français Langue Etrangère).

Cette diversification d'activité qu'est l'ouverture d'un tiers-lieu demande d'adapter l'encadrement des salariés en insertion (orientation des missions d'accompagnement des encadrants techniques). L'autonomie nécessaire aux postes occupés dans ce contexte nécessite, en effet, d'être accompagnée progressivement au regard des profils de chacun (acquisition de savoir-faire et de compétences techniques).

Les facteurs d'émancipation identifiés précédemment sont d'autant plus prégnants pour des salariés en parcours d'insertion. Chacun est vu comme une ressource pour le projet et non plus comme une personne à insérer, cantonnée à la place qui lui aurait été assignée. *«Un rapport d'égalité se construit, chacun étant nécessaire pour le bon fonctionnement du projet (...) Elles ne font pas qu'exécuter des tâches, mais elles peuvent expérimenter des choses, des postures : les personnes « ne sont pas bloquées sur le contrat », les missions étant de fait plus larges que la fiche de poste.»<sup>6</sup>*

## Des risques psychosociaux récurrents

Si la plupart des personnes interviewées parlent d'émancipation et de recherche de sens, elles sont unanimes sur la surcharge de travail, les risques d'épuisement et les situations de burn-out. Le modèle économique des tiers-lieux, souvent basé sur la recherche permanente d'équilibre (entre développement de nouvelles activités et gestion des activités courantes ; captation incertaine de subventions et vente de produits/services ; gratuité et consolidation d'une certaine rentabilité), peut être source de précarité. Précarité qui se retrouve dans la forme d'emploi et dans le montant des salaires (majoritairement proches du SMIC). La difficulté à sécuriser ces modèles d'innovation s'explique notamment par le temps nécessaire de compréhension et d'appropriation du projet par les financeurs et par les règles de gestion administratives et financières imposées pour accéder aux subventions (décalage entre le calendrier des projets et celui de la production agricole, entre l'engagement des dépenses et la réception des subventions, démultiplication des demandes pour couvrir les besoins, fonctionnement en silo des institutions ne correspondant pas à l'approche transversale et multi-activités des tiers lieux). Ces difficultés cumulées engendrent, dans la réalité quotidienne, une qualité de vie au travail dégradée, que les salariés acceptent pendant un certain temps, mais dont la motivation peut finir par s'éroder. Et cela peut finir par être le cas aussi pour les fondateurs du lieu.

<sup>4</sup>Avisé (2023) Insertion par l'activité économique, comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable ? : <https://www.avise.org/ressources/insertion-par-lactivite-economique-comment-developper-des-cooperations-territoriales-pour>

<sup>5</sup>Atemis-Leris, Étude-action sur les tiers-lieux nourriciers dans le Réseau Cocagne, [https://nourriciers.tierslieux.net/files/EtudeActionAtemisLerisSurLesTiersLieux\\_fichier-pdf\\_synthese-gt-tiers-lieux-atemis-leris-apres-restitution.pdf](https://nourriciers.tierslieux.net/files/EtudeActionAtemisLerisSurLesTiersLieux_fichier-pdf_synthese-gt-tiers-lieux-atemis-leris-apres-restitution.pdf)

<sup>6</sup>Ibid.

On retrouve souvent dans les propos des personnes que nous avons interrogées, une volonté d'engagement «à visée transformative», une recherche d'emploi souple favorisant la liberté d'action et en même temps, l'acceptation du fait que les tiers-lieux restent «des éco-systèmes précaires». Dans les tiers-lieux professionnalisés, les salariés se retrouvent majoritairement, soit avec des contrats à temps partiel (des moyennes par structure à 0,8 ou 0,5 ETP), soit en surcharge de travail bénévole (les heures supplémentaires sont rarement comptabilisées et rémunérées). Le temps bénévole est souvent pleinement intégré par les salariés comme une norme de travail, allant jusqu'à «facilement 70 % du temps qui n'est pas rémunéré», contrebalancée par une rémunération par le «sens» de l'action menée.

Les burn-out (professionnels ou militants) sont aussi révélateurs des difficultés à scinder l'engagement personnel de la vie professionnelle, à gérer une frontière floue entre les deux, ce qui peut engendrer une situation de «servitude volontaire» ou «d'auto-exploitation» («travailler autrement, on n'y est pas»). Cette forte imbrication vie professionnelle/vie personnelle est particulièrement marquée pour les membres fondateurs qui ont investi «sans compter leurs heures» au démarrage du projet et jusqu'à la stabilisation du modèle (ce qui peut prendre quelques années). Durant cette période, leur investissement déborde largement du cadre de travail et leur rémunération provient souvent de leurs fonds propres (chômage, RSA). Un décalage peut alors se créer avec les salariés recrutés : tensions culturelles entre les visions, entre surinvestissement et épuisement subi par le rythme imposé. Les postes de coordination, qui doivent articuler les différents enjeux de structuration, sont aussi sujets à l'épuisement (exemple : sur un même poste de coordinateur dans un tiers-lieu, il nous a été rapporté que successivement, 3 personnes ont vécu une situation de burn-out), générateurs d'un turn-over déstabilisant pour la structure.

Ces risques d'épuisement, loin d'être spécifiques aux tiers-lieux, sont également récurrents et structurels dans le monde associatif<sup>7</sup> (un secteur porteur de sens, qui attire de nombreux talents), Au-delà de la structuration du modèle économique et de la stratégie de recherche de financements (division des postes et responsabilisation individuelle sur son propre financement comme facteurs de stress), différents points d'attention peuvent être soulevés :

- **Être attentifs à la surcharge potentielle et veiller les uns sur les autres** (instaurer un système de binôme pour prévenir la fatigue de l'autre, proposer un droit à la déconnexion...)
- **Se prémunir de l'isolement des dirigeants et prévenir la répartition des responsabilités** avec, par exemple, des systèmes de référents par branches ou pôles ; anticiper la transmission et le portage du projet au-delà des membres fondateurs.

- **Accompagner la professionnalisation de la fonction d'employeur**, restée souvent un impensé des structures qui se vivent avant tout comme militantes, notamment au niveau des CA associatifs.
- **Prêter attention aux statuts hybrides expérimentés** (contributeurs rémunérés à la tâche, auto-entrepreneurs à la mission) car, s'ils répondent à des demandes de souplesse, ils créent aussi des conditions de travail particulièrement précaires qui peuvent être subies (absence de protection sociale, pas de rémunération fixe).



Voir la Fiche  
«Modèle socio-économique»

## Une organisation du travail à adapter

Prévenir les risques d'épuisement demande de construire un cadre de travail clair et de penser des espaces d'échange autour des enjeux de travail et d'organisation de la production (au sens économique du terme, pas uniquement agricole). Les enjeux de santé au travail sont étroitement liés à la notion de collectif (qui prend soin, se ressource au contact de l'autre, identifie les zones de souffrance) et de coopération, qu'elle soit horizontale (entre pairs), verticale (dans un lien hiérarchique) ou transversale (avec les usagers d'un service). Soutenir la dynamique de coopération nécessite, là aussi, d'avoir des compétences et une posture adaptée : être à l'écoute, laisser la place, tenir un cadre souple, animer les échanges. Plusieurs enjeux de travail ont été repérés et abordés sous différentes modalités dans les tiers-lieux interrogés :

- **L'enchevêtrement des activités demande d'organiser la répartition des tâches**, indispensable notamment pour assurer la production agricole en tenant compte de contraintes spécifiques (calendriers de culture, aléas climatiques). La transmission des savoirs, connaissances et compétences techniques doit, là aussi, être anticipée. Elle est prévue, soit par un ou plusieurs agriculteurs lors de travaux collectifs, soit assumée par un petit groupe de personnes spécialisées comme aux Terres Citoyennes Albigeoises.

<sup>7</sup>Souffrance en milieu engagé, Pascale-Dominique Russo, Ed. du Faubourg, 2020

- **Prendre du recul sur le travail quotidien est propice à une certaine réflexivité sur sa pratique**, dédier du temps à l'analyse de la répartition du travail permet de réajuster le travail prescrit au réel et d'éviter la reproduction des schémas habituels d'organisation. Ces instances de discussion permettent de prendre soin des individus et du collectif : reconnaître l'engagement des uns et des autres, réguler les tensions, remobiliser. À l'Arbre, en plus des temps de fonctionnement quotidien, "des temps de cohésion" sont organisés tous les 1-3 mois comprenant un temps créatif et ludique et un temps de travail.
- **Une gouvernance partagée ou collégiale aide à prévenir les rapports de domination mais demande une attention permanente**, une volonté d'aller vers une horizontalité des rapports de travail et une répartition des responsabilités au risque, sinon, de créer de la confusion entre l'intention et le fonctionnement. «*Travailler en collectif n'est pas inné, ça demande vraiment de travailler la posture de chacun, les attentes, les besoins, une vision et une ambition partagée et commune, et ensuite élaborer un plan d'action*» (Le Germe). Ces espaces permettent aussi d'être attentifs aux inégalités dans les rapports de genre (lire à ce propos les résultats de l'étude-action de la Manufacture Coopérative).<sup>8</sup>
- **Porter une attention à l'individu au sein du collectif est aussi abordé au travers des discussions internes sur la répartition des ressources**. Les tiers-lieux s'interrogent ainsi sur différentes modalités pour assurer une équité de revenus entre les personnes y travaillant (salariées ou non) en prenant en compte les contraintes et envies de chacun (équité des ressources, questionnement sur une SSA interne, rémunération en fonction des besoins, priorité donnée à l'embauche plutôt qu'à de meilleurs salaires, réflexion collective sur les passages à l'échelle).

## Différents choix stratégiques en matière de richesses humaines

Choisir de professionnaliser une structure nécessite d'être assumé dans l'organisation du travail qui en découle. Ces choix peuvent évoluer en fonction du stade de développement du projet, des opportunités de financement, de l'épuisement du collectif, des envies de s'investir...

Afin d'articuler les statuts, valoriser les différents niveaux d'engagement et assurer la pérennité des structures, les tiers-lieux nourriciers rencontrés explorent différentes pistes et modèles d'organisations hybrides entre salariat et bénévolat.

## Exemple :

Des choix de conserver une structure bénévole : à la Grange de Gropuy et aux Terres Citoyennes Albigeoises, pour des questions de moyens mais aussi parce qu'ils estiment «*ne pas avoir la capacité d'encadrer un salarié et d'assumer la fonction employeur*». Cette volonté de maintenir le projet bénévole vise à permettre son appropriation égale par toutes et tous, en s'appuyant sur des noyaux durs de cofondateurs ou membres actifs. Les différentes activités (maraîchage partagé, épicerie participative, etc.) y sont organisées collectivement. À la Grange de Gropuy, les décisions sont prises par «*consentement*», dans un fonctionnement proche de la sociocratie.<sup>9</sup> Ce que cela implique en termes d'organisation du travail : favoriser la polyvalence des tâches dans une quête d'autonomisation du collectif, au-delà du «*noyau dur*», d'avoir des outils et des espaces de transmission de savoirs et compétences, de prévoir une gestion administrative et comptable rigoureuse et stable. Des choix assumés de salariat : au Talus, l'objectif des cofondateurs depuis le début est de sécuriser le cadre professionnel et juridique de l'association. Aujourd'hui ils ont "la machine RH d'une entreprise", les salariés font seulement leurs heures dans le respect du droit du travail.

Ce choix a demandé de construire un modèle socio-économique pouvant y répondre et à être reconnu comme association de délégation de service public. Au GRAIN de la vallée, la volonté de pérenniser le cadre d'engagement des bénévoles, qui sont le «*moteur de la structure*», a motivé l'orientation des recherches de financements pour structurer des postes salariés. Ce que cela implique en termes d'organisation du travail : que les salariés soient garants du fonctionnement de l'association, l'investissement bénévole peut alors être sans engagement (ponctuel ou régulier), d'adapter le plan de charge des salariés à l'encadrement des bénévoles ou services civiques, de construire un modèle socio-économique adapté. Au même titre que les bénévoles, les services civiques n'étant pas des salariés, ils ne doivent ni remplacer un poste, ni avoir de lien de subordination.

<sup>8</sup>La Manufacture coopérative, Catherine Bodet (dir.) (2019), *Fabriquer l'Égalité, Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'Économie Sociale et Solidaire*, <https://manufacture.coop/fr/ressources/manifeste-fabriquer-egalite>

<sup>9</sup>Sociocratie : mode de gouvernance partagé, reposant sur plusieurs piliers, dont une structuration en cercles semi-autonomes qui permet une prise de décision répartie sur l'ensemble du groupe.

Des volontés de gommer les frontières : Au Maquis l'ambition est de garantir un cadre favorisant l'engagement citoyen en laissant la place à l'appropriation et à la proposition de nouvelles activités par les adhérents et habitants en fonction de leurs compétences et envies (chorale militante, marché paysan, etc.). L'équipe salariée assume d'inscrire son travail dans une perspective militante, un des co-fondateurs estime avoir «*totale-ment gommé les frontières dans [sa] vie, [il] commence le lundi et finit le dimanche quoiqu'il arrive et ce, [qu'il] travaille 20 heures ou 250 heures par semaine*». Ce que cela implique en termes d'organisation du travail : pas de contrôle du temps de travail des uns et des autres, chacun est payé pareil, une attention accrue aux rapports de domination, des réunions hebdomadaires pour anticiper ces risques, un système de tuilage ou de parrainage. Cela traduit les limites du salariat et du statut associatif qui ne proposent rien de plus que le salariat, ce qui est différent en coopérative où l'on peut être salarié et sociétaire.

## Expérimentations autour de formes variées de rétribution de l'engagement

Au GRAIN de la vallée, comme dans beaucoup de tiers-lieux, «*le projet repose sur l'engagement bénévole*». Les bénévoles se sentent tout d'abord rétribués dans leur implication de par le bien-être qu'ils en retirent (lien social, valorisation de soi) et la contrepartie non-monnaire qu'ils retirent du temps investi (apprentissages, dons en nature). Dès lors, différentes modalités sont testées par les tiers-lieux pour soutenir l'engagement des personnes qui contribuent à la vie du lieu et tenter de gommer les frontières entre les statuts. La rétribution des individus est arbitrée au regard de l'articulation entre différentes dimensions: leur besoin de reconnaissance, la structuration organisationnelle du lieu et la nécessité d'assurer une continuité de service (transmission des informations, tuilage des missions).

Sont alors testées dans l'organisation des tiers-lieux des modalités de répartition du travail et de sa valeur qui articulent bénévolat, salariat et statuts hybrides de valorisation de l'engagement.

- **Rémunérations ponctuelles de contributeurs, en fonction de missions identifiées collectivement** : en privilégiant le statut d'indépendant à celui de salarié (La Martinière), en finançant les prestations par les subventions de fonctionnement de l'association (aux Terres Citoyennes Albigeoises) ou en expérimentant une rémunération à la tâche (la Raffinerie). A la Raffinerie, la valorisation du bénévolat (qui représente 80% -90% de la main d'œuvre) se fait par une rémunération à la tâche, avec un accompagnement à l'auto-entrepreneuriat proposé pour faciliter l'autonomisation (35-40 auto-entrepreneur.e.s

pour 6-7 ETP). Des chargés de mission ont «une tâche précise à accomplir pour un montant qui est défini à l'avance». Personne n'est dédié à une seule tâche. Les tâches sont partagées autant que les responsabilités. Les membres de la Raffinerie travaillent sur une caisse de solidarité pour pallier le manque de protection sociale due au statut d'indépendant. Les compétences sont identifiées avec un système de badge (exemple : des Open badges qui permettent de valoriser des compétences informelles) et parfois reconnues financièrement par la fixation d'une rémunération des dirigeants de l'association.

- **Contreparties en nature pour des chantiers participatifs** ayant vocation à soutenir des activités demandant d'importants moyens humains (exploitations maraîchères ou bâtiments) : ils se déclinent sous différents formats (loisir-créatif, jardin ou gros travaux) pour proposer des moments de partage et d'apprentissage. Des opérations de glanage au tiers-lieu Au Maquis sont organisées pour valoriser la production locale, y donner accès aux personnes qui ne pourraient pas l'acheter à un tarif rémunérateur pour le producteur, proposer un temps de transmission et d'apprentissage... Le bénévolat peut aussi être valorisé sur son compte CPF, en récupérant ainsi des heures de formation.
- **Systèmes de rétribution de l'engagement au travers de monnaies d'échange** (la Manne au Menadel) ou une rétribution des habitants sur le modèle des conventions citoyennes ou du community organizing (idée pour favoriser la participation des habitants à une caisse alimentaire commune qu'ils gèrent eux-mêmes, à l'EDENN ou Au Maquis). À La Raffinerie, les bénévoles sont rétribués en fonction du temps dédié sous la forme d'un accès à un espace, un produit, un service, etc. (ex. 1h de travail = 1kg de riz). Les personnes qui viennent travailler bénévolement pour un chantier participatif peuvent par exemple manger gratuitement à la cantine.

## Conclusion

Les tiers-lieux nourriciers, espaces hybrides entre travail et vie sociale, réinventent les rapports au travail en proposant des modèles flexibles et émancipateurs. En s'éloignant des CDD classiques et du bénévolat traditionnel, ces lieux favorisent une gouvernance participative et une organisation du travail plus centrée sur l'humain, valorisant les compétences et l'autonomie individuelle. Le rapport renouvelé au travail induit dans les tiers-lieux se voit renforcé autour de supports alimentaires et nourriciers par leurs aspects universels, multi-dimensionnels (vital, social, culturel, économique) et concrets (pédagogie active, impact direct de son action). La recherche de sens et le besoin de reconnexion à la terre, souvent évoqués comme source de motivation dans les phénomènes de bifurcation professionnelle, trouvent dans ces espaces de ressources une palette de réponses à cette éco-anxiété.

Toutefois, cette recherche de sens et d'équilibre s'accompagne de défis, liés pour partie aux risques de surcharge de travail et d'épuisement. Les structures d'insertion qui collaborent avec ces tiers-lieux y trouvent un terrain fertile pour l'émancipation professionnelle, bien que la précarité économique demeure un enjeu majeur. En somme, si les tiers-lieux nourriciers représentent un laboratoire d'innovations sociales et économiques, une attention particulière est nécessaire afin de maintenir la motivation et de prévenir l'épuisement au sein de ces écosystèmes fragiles.

---

**Auteurs de la fiche :** Manon Jaccard (Réseau Cocagne) et Etienne Fouillade (France Tiers-Lieux)

**Relecteurs :** Mélissa Gentile (Coopérative Tiers-Lieux), Manon Jaccard (Réseau Cocagne)

Alice Bouchet et Rémy Seillier (France Tiers-Lieux), Silvain Demann (Demand'SA)

**Direction artistique :** Antoine Thomas (France Tiers-Lieux)

**Financement :** Fondation Carasso et DRAAF Occitanie