



PROJETS À LA LOUPE

SOLENCIEL

Se reconstruire grâce à un travail digne et pérenne

*Rencontre avec Rodolphe Baron, président de l'association et
Pauline Lorient, facilitatrice en transition.*

Solenciel est une association de nettoyage écologique et solidaire.

La réalité qui se cache derrière cette description affichée en une sur leur site internet, est celle d'une association qui permet à des femmes victimes de traite de sortir de leur réseau de prostitution en obtenant un travail.

Née à Grenoble en 2017, cette structure au fonctionnement associatif « classique », décide un jour de changer son modèle managérial pour permettre à ces femmes salariées d'auto-gérer leur équipe, de prendre confiance en elles et d'acquérir de nouvelles compétences.

Retour sur une aventure humaine avec Rodolphe et Pauline qui se sont prêtés au jeu de l'interview croisée.

Propos recueillis par le Campus des Solidarités, le 2 déc. 2021

Crédits photo : Solenciel

L'HISTOIRE DE SOLENCIEL

Solenciel est une association créée en 2017. Tout est parti de Magdalena, une association chrétienne, dont l'antenne de Grenoble a été créée par Rodolphe.. Fondée initialement à Paris pour les prostitué.e.s du bois de Boulogne, Magdalena va à la leur rencontre pour leur proposer une boisson chaude, des préservatifs, du dentifrice, de la nourriture, des choses de première nécessité. Rodolphe découvre Magdalena à Paris et se rendant compte de l'importance de la prostitution à Grenoble, décide d'y ouvrir une antenne. Au bout de quelques temps de maraudes, un groupe de 7 jeunes femmes l'interpelle, émet le souhait de quitter les réseaux dans lesquels elles sont contraintes de se prostituer et demande à en sortir pour aller vers un travail. Le travail visé est alors le ménage puisque cela leur semble facile et rapide d'accès : pas besoin de beaucoup de formation, ni de maîtriser la langue française (la plupart d'entre elles étant anglophones).



En creusant la demande, Rodolphe se rend alors compte qu'elles sont demandeuses d'asile et qu'à ce titre, elles n'ont pas l'autorisation de travailler en France, sauf sous certaines conditions : le secteur doit être « en tension » (ce qui n'est pas le cas du nettoyage) et il faut déposer une annonce à Pôle Emploi et prouver que personne n'y a répondu, ce qui est assez complexe. Rodolphe ne se décourage pas et contacte le service de la main d'œuvre étrangère de la DIRECCTE qui lui dit qu'étant donné que ces personnes sont victimes de traite et que le recrutement est difficile dans le secteur du nettoyage, la DIRECCTE trouvera un moyen pour que ces personnes aient un travail. Elle décide donc d'octroyer une dérogation à l'association pour qu'elle puisse embaucher ces femmes et l'aventure Solenciel commence. De deux embauches à l'origine, Solenciel a aujourd'hui 21 salariées sur Grenoble et 80 clients chez lesquelles elles réalisent des prestations de nettoyage. En 2020, ils ouvrent une deuxième antenne à Lyon, en janvier 2021 s'ouvre l'agence de Montpellier – Nîmes, à l'été 2021, celle de Toulouse et la dernière en date sera prochainement à Annecy. Le projet est également d'ouvrir des antennes à Paris, Orléans et de continuer à développer l'antenne de Toulouse qui ne compte actuellement qu'une salariée. En tout, depuis ses origines, Solenciel a aujourd'hui permis à 60 femmes d'être salariées et de sortir de la prostitution.

NAISSANCE DU PROJET ET PUBLIC TOUCHÉ : RODOLPHE BARON, REVIENT POUR NOUS SUR QUELQUES PRINCIPES D'ACTION

Un projet construit pour répondre à une demande

« **Au départ il y a Magdalena** qui va, la nuit, à la rencontre des personnes avec en toile de fond l'idée que la rencontre et le lien d'amitié qui va se tisser, va générer chez la personne l'envie d'avoir une vie conforme à sa dignité humaine.

Et **c'est vraiment la rencontre de personnes ayant émis un désir assez simple de s'en sortir par le travail et spécifiquement le nettoyage, qui a déclenché, sans trop réfléchir, l'aventure Solenciel**. Notre idée était simplement de les aider à trouver du travail dans les entreprises de nettoyage et c'est en se rendant compte de la problématique administrative liée à leur statut, qu'on a décidé de créer une association avec une dérogation pour avoir le droit de les employer.

Au démarrage, il n'y a donc pas d'idée de fond mais plutôt le désir d'accompagner une demande. Le constat qu'on fait, après 5 ans d'existence, c'est que **le travail est vraiment un élément décisif pour que la personne reprenne confiance en elle**. Indépendamment de l'aspect financier qui lui permet d'avoir une certaine autonomie de vie, ça la remet en capacité d'être actrice de sa propre vie, ça la remet debout. Et quand bien même le nettoyage est un travail très ingrat, il y a une vraie fierté d'avoir un salaire qui soit le fruit de son travail. Aujourd'hui nous ne sommes pas sur des contrats aidés mais sur des CDI, ce qui fait que les salaires versés sont directement le fruit du travail fourni, il n'y a pas de subvention ».

Le nettoyage est un prétexte, pas une fin en soi

« Idéalement, **je serai heureux si Solenciel arrivait à proposer d'autres activités professionnelles** en fonction du désir des personnes que l'on rencontre ou qui nous sont orientées. Et effectivement pouvoir aller vers des activités plus valorisantes que le nettoyage qui a le gros défaut d'être très ingrat. Il y a peu de valorisation du travail qui est produit, même si nos clients sont bienveillants et font des efforts de ce côté-là. Mais la plupart du temps : si le nettoyage est bien fait c'est normal, et il suffit d'un oubli pour que le reproche soit fait.

Mais à l'origine il y avait une demande, et dans un premier temps nous y avons répondu. Il y a parfois d'autres besoins qui sont exprimés d'un point de vue professionnel, par des hommes ou des femmes que l'on rencontre et qui ne veulent pas faire du nettoyage; cela ne nous empêche pas de les accompagner vers d'autres projets. Solenciel est une réponse dans le nettoyage mais nous travaillons avec un réseau d'acteurs associatifs ou de travailleurs sociaux vers lesquels nous pouvons orienter les personnes.

L'atout de Solenciel est aussi, grâce au management mis en place, de **ne pas proposer qu'une expérience de ménage, mais également une expérience entrepreneuriale**. Les salariées n'ont pas qu'une prestation de ménage à

effectuer mais un rôle plus large qui va de la gestion de stock aux activités commerciales en passant par le management.

Les amener à un emploi, même dans le nettoyage, leur permet de « rêver plus grand » par la suite. Le ménage n'est finalement qu'un prétexte pour venir développer d'autres compétences. C'est un moyen facile d'accès, à la fois pour des femmes qui n'ont jamais été scolarisées, ou qui ne maîtrisent pas le français, à la fois aussi parce qu'il est facile de trouver des prestations de ménage à réaliser. C'est donc un prétexte pour les aider à sortir de la prostitution et leur permettre ensuite de travailler dans n'importe quelle entreprise.

Mais il ne faut pas oublier que **la satisfaction du travail bien fait est également vecteur d'une grande satisfaction pour les salariées** : être en capacité de bien faire un bureau, de gérer son agenda, le simple fait de se lever tous les matins pour aller au travail et de réaliser sa tâche de bout en bout est source de grande fierté.

Le fait que nous ayons une transparence financière sur le chiffre d'affaire collecté, sur la manière dont les salariées choisissent en équipe de le répartir entre salaires, achats,... et qu'elles soient rémunérées au juste prix est également source de satisfaction. »

NAISSANCE DU PROJET ET PUBLIC TOUCHÉ : RODOLPHE BARON, REVIENT POUR NOUS SUR QUELQUES PRINCIPES D'ACTION (SUITE)

Aujourd'hui Solenciel s'occupe de femmes, la prostitution, elle, touche un public plus large ...

« Le public s'est imposé à nous. **La demande initiale a été portée par des femmes nigérianes** et c'est de là que le projet est parti. Puis, de ce groupe initial, il y a eu un effet de bouche-à-oreille très fort qui a fait que beaucoup de femmes de la communauté nigériane ont postulé chez nous. Nous, on s'assurait uniquement qu'elles étaient déjà bien identifiées par les travailleurs sociaux comme étant concernées par la prostitution. Nous ne voulions pas qu'on puisse nous faire le reproche d'être une porte ouverte pour de l'immigration clandestine avec un process de régularisation facilité par l'association.

Une autre réalité, et les travailleurs sociaux nous le disent, est que l'accompagnement est plus facile, les liens de confiance se fissent plus aisément avec cette communauté. Ce qui fait que les personnes arrivent à exprimer le souhait de sortir des réseaux de prostitutions.

On a eu une personne transgenre à Montpellier qui a été formée chez nous et qui n'a pas voulu poursuivre sur un contrat salarié. Et **pour le moment, aucun homme** ne nous a été orienté.

Cette question est en discussion actuellement dans notre conseil d'administration : nous accueillons aujourd'hui des femmes et **si nous voulons demain accueillir des hommes, il nous faut réfléchir à comment nous allons le faire** : est-ce que ça va changer des choses dans l'accompagnement que l'on propose ? y a-t-il des choses particulières à envisager ou non ?

Ce qui est sûr c'est que **pour l'implantation à Paris** sur laquelle on réfléchit en ce moment, **nous travaillerons quasiment uniquement auprès des personnes transgenres**. Plusieurs questions se posent, notamment par rapport à notre capacité à les accompagner et les modalités

d'accompagnement à mettre en œuvre. Ce qui est sûr, c'est qu'il y a un désir qui existe : celui de sortir de la prostitution au Bois de Boulogne.



Chez ce public, il y a souvent des questions d'addictions qui se posent et cela peut remettre en cause la capacité à reprendre un travail. Elles ont aussi pour la plupart déjà fait pas mal d'années au Bois de Boulogne, approchent souvent de la 50aine, et ce qui les pousse à sortir de la prostitution, au-delà d'une fatigue réelle, est parfois le fait qu'elles ont moins de succès, donc moins de revenus. Elles sont plus abîmées et ont moins d'énergie que nos salariées nigérianes de 20 ans.

Alors si nous voulons répondre globalement à leurs propos, il nous faut définir la manière dont on va accompagner, et l'accompagnement sera sans doute beaucoup plus long que ce qu'on fait aujourd'hui avec le public que l'on touche. »

NAISSANCE DU PROJET ET PUBLIC TOUCHÉ : RODOLPHE BARON, REVIENT POUR NOUS SUR QUELQUES PRINCIPES D'ACTION (SUITE)

Abandonner la prostitution et les gains générés pour aller vers un salaire à temps partiel dans le nettoyage : un frein réel pour toucher un public plus large ?

« Notre public cible est assez limité : nous touchons plutôt des femmes migrantes qui sont en réseau de prostitution, victimes de traite. L'argent qu'elles gagnent en prostitution n'est pas pour elles - Concrètement, quand elles génèrent 3 000 ou 4 000 euros de revenus par mois avec la prostitution, elles ne conservent rien puisque tout l'argent est remonté vers le réseau. « Officiellement », cet argent va servir à rembourser une dette fictive entre 25 000 et 40 000 euros. Elles doivent aussi s'acquitter d'un loyer car même si elles sont mises à 5, 7, 10 dans un petit appartement, le réseau leur demande 200 à 300 euros de loyer mensuel. S'ajoute à cela le paiement de leur connexion internet, leur nourriture, ... Donc le réseau leur ponctionne la totalité de l'argent et c'est la proxénète qui leur fournit tout contre l'argent récupéré : habits, nourriture, etc. D'ailleurs, même l'allocation qu'elles perçoivent en tant que demandeuses d'asile est ponctionnée par le réseau.

En devenant salariées à Solenciel, elles gagnent mois d'argent mais l'argent gagné est le leur et ne va pas au réseau - Les salariées de Solenciel sont loin d'être riches mais elles deviennent autonomes : un petit revenu en plus des aides perçues leur permettent de vivre.

Il est certain que Solenciel ne sera pas du tout une réponse pour certaines femmes - Par exemple chez les femmes Roms, l'argent collecté n'est pas non plus gardé individuellement mais il alimente le camp avec une partie prise par le responsable du camp et une autre partie qui va directement faire vivre la famille. Dans ce cas-là, se dire qu'on va aller faire du ménage pour gagner 700 à 800 euros est peu envisageable. Il en va de même pour la majorité des femmes françaises qui se prostituent et que j'ai pu rencontrer : venir à Solenciel est impensable. Elles génèrent entre 3 000 à 6 000 euros de revenus mensuels, leur servant pour partie à payer de la drogue ou à avoir un niveau de vie très élevé. L'effort à faire, financier ou de sortir de leur dépendance est le plus souvent trop important et les empêche de passer le cap. ».

Des temps partiels subis ou choisis ?

« Les types de contrats que nous proposons sont des CDI à temps partiel. **Ce temps partiel est voulu par certaines, subi par d'autres.** Une grande partie des salariées ont énormément de rendez-vous en dehors de Solenciel, notamment auprès de travailleurs sociaux pour préparer leur demande d'asile, pour suivre des cours de langue, et le temps partiel leur convient bien. D'autres aimeraient pouvoir augmenter leur temps mais la réalité économique de leur équipe ne leur permet pas puisque cela dépend aussi de la capacité à trouver de nouvelles prestations à effectuer.

Au démarrage de l'activité de Solenciel, nous faisons des contrats de 26 heures/semaine et les personnes nous renvoyaient le fait que c'était trop lourd à gérer. On a donc décidé de démarrer l'embauche à 16 heures/semaine. **La personne qui arrive à Solenciel démarre quoi qu'il arrive sur un contrat de 16 heures.** Par contre, **elles ont ensuite une liberté réelle d'augmenter ou de diminuer leur contrat** à partir du moment où elles prennent en compte les contraintes économiques de leur chiffre d'affaires.

Quand la possibilité d'augmenter leur contrat se présente, beaucoup d'entre elles passent à 22 heures par semaine. Mais au-delà, elles préfèrent la plupart du temps embaucher une nouvelle personne dans leur équipe que de poursuivre l'augmentation de leur temps de travail ».

ECLAIRAGE DE PAULINE LORiot SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT, LA FORMATION ET « L'APRÈS SOLENCIEL »

3 étapes avant l'embauche pour vérifier quelques pré-requis et permettre un accompagnement pertinent

Etape 1 : la compréhension de la langue

Quelques questions posées à partir d'un court texte en langue Anglaise. Si le test est globalement réussi, les personnes obtiennent alors un « livret de formation » qui présente les règles à respecter à Solenciel, les produits que l'on utilise, comment on les utilise, les postures, les us et coutumes, ... S'il n'est pas réussi et que le niveau est trop faible, il est possible de mettre en place un accompagnement.

Etape 2 : la prise en main du « livret de formation »

Après une semaine laissée pour la prise de connaissance de ce livret, un QCM sur 30 points est réalisé. Si elles obtiennent au moins la moyenne, elles peuvent passer à l'étape suivante. Si ce n'est pas le cas, elles sont accompagnées par des bénévoles qui les aident à comprendre les bases.

Etape 3 : une formation sur le terrain

2 semaines en formation terrain en binôme avec une salariée. Les femmes passent alors dans les 3 équipes différentes qui existent : conciergerie, hôtellerie et copropriété afin de découvrir les spécificités de ces différents métiers dont les horaires et les contraintes ne sont pas les mêmes.

Au bout de ces 15 jours : une évaluation sur le terrain est réalisée par les salariées elles-mêmes. Dans un appartement, la stagiaire va s'occuper du ménage en toute autonomie et, à partir d'une grille d'évaluation, la salariée va pouvoir lui attribuer une note. Si la note est suffisante, la personne est prête à être embauchée à Solenciel et si la note n'est pas suffisante, elle peut repartir en formation terrain pour continuer à monter en compétences.

Pour quels résultats ?

« Dans la plupart des cas, la semaine de formation théorique et les 2 semaines de formation pratique sont suffisantes pour acquérir le niveau nécessaire à la réalisation des activités et la personne est prête à démarrer le travail.

Ce stage, en amont de l'embauche à Solenciel, n'est pas rémunéré et on le propose assez largement, même à des personnes dont on sait qu'elles ne travailleront pas chez nous. Notre activité associative nous permet de proposer des activités sous forme de stage et cette possibilité a un intérêt réel, reconnu d'ailleurs par les travailleurs sociaux puisque même si certaines ne souhaitent pas poursuivre chez nous, nous leur remettons une attestation qui peut les aider dans leur parcours d'insertion sociale ou leur demande de papiers.

Mais dans la plupart des cas, les personnes qui arrivent chez nous en stage n'ont qu'une envie, c'est de pouvoir être salariées chez Solenciel. Se pose alors le souci de l'embauche puisque nous sommes actuellement en capacité d'embaucher environ 5 femmes sur 10 que nous formons. Nous sommes contraints à mettre les autres en attente, souvent plusieurs mois, le temps de trouver de nouveaux contrats de prestation. Le Covid nous a d'ailleurs ralenti dans cette capacité à embaucher de nouvelles personnes et certaines ont dû attendre jusqu'à 1 an après la fin de leur formation pour pouvoir signer un contrat chez nous. Tout l'enjeu a alors été de rester en lien durant cette période et de permettre un relai d'accompagnement avec les travailleurs sociaux. »

ECLAIRAGE DE PAULINE LORiot SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT, LA FORMATION ET « L'APRÈS »

SOLENCIEL

Au-delà de la formation métier, d'autres formations dispensées en fonction des besoins

« De nombreux bénévoles gravitent autour de Solenciel et mettent leurs compétences à disposition des femmes salariées. Les accompagnements ou formation en Français Langue Etrangère (FLE) par exemple ne sont pas obligatoires pour les salariées. Dans l'avenir, nous souhaiterions que les cours de FLE soient obligatoires afin que les femmes aient un niveau de maîtrise de la langue suffisante.

Des cours d'informatique sont également dispensés, en fonction des besoins et des souhaits d'évolution professionnelle. Nous essayons de répondre, par la présence de bénévoles, aux besoins lorsqu'ils se présentent.

Solenciel vient en complémentarité de services déjà proposés par d'autres structures, notamment de travail social, soit pour des besoins non couverts, soit pour combler des « trous dans la raquette » parce que d'autres associations seraient débordées.

Dans le cadre du **volet « environnemental »** développé par Solenciel, au-delà des produits écologiques utilisés pour le nettoyage, des cours de vélo sont dispensés afin de permettre de se déplacer dans la ville entre 2 prestations avec un minimum d'impact environnemental.

Même si nous essayons d'aller vers un accompagnement plus large qu'uniquement l'accompagnement au travail, le fait que nous ne soyons, à ce jour, pas encore subventionnés, réduit notre capacité à aller vers un accompagnement global, en embauchant notamment de nouveaux professionnels. »



Solenciel : employeur pérenne ou tremplin pour la suite ?

« Les embauches sont proposées en CDI, ce qui permet aussi une sécurisation pour les salariées puisque celles qui le souhaitent peuvent rester ! Mais dans les faits, la durée moyenne de travail à Solenciel est de 18 mois aujourd'hui. Cette durée s'allonge puisqu'avant de changer de modèle managérial, nous étions plutôt autour de 15 mois.

Tant qu'elles n'ont pas de régularisation administrative, elles ne peuvent pas travailler ailleurs donc la question du départ de l'association ne se pose pas. Les premières personnes qui ont obtenu leurs papiers ont immédiatement quitté Solenciel sans avoir d'ailleurs préparé la suite, ce qui a été un peu difficile pour elles. Les autres se sont rendues compte de leurs difficultés donc se sont dit qu'il était plus prudent de préparer la suite avant de partir. Elles prennent de plus en plus leur temps pour construire leur projet, et le mode de management y est pour beaucoup : personne ne leur donne d'ordre, personne ne les contraint au travail, elles se sentent en totale liberté de partir ou de rester. Nous avons même acté, avec les équipes, que lorsqu'elles veulent partir, elles ont droit à une rupture conventionnelle automatique, financée par l'équipe, cela permet une vraie liberté de mouvement.

Quand elles font le choix de partir, certaines le font pour aller suivre des cours de français intensif suite à l'obtention de leur droit d'asile. D'autres parce qu'elles sont en couple et ont des projets de maternité. D'autres encore partent pour des projets professionnels. La limite à ces départs c'est que pour exercer un nouveau métier, elles doivent se former à nouveau et se pose la question de la rémunération pendant ce temps de formation. Elles vont donc plutôt vers des métiers qui nécessitent des temps de formation très courts.

UNE ASSOCIATION DANS LA TOURMENTE CONTRAINTE DE REVOIR SON MODÈLE DE MANAGEMENT

Après des difficultés managériales, Rodolphe Baron décide d'adopter un modèle audacieux visant l'auto-gouvernance des salariées

« **La réalité nous a poussés à revoir totalement notre modèle managérial** - Il y a trois ans, la directrice de Grenoble m'interpelle en me disant qu'avec 15 salariées sur le terrain, elle n'a plus le temps de faire du développement commercial, d'accompagner les équipes, de gérer les remplacements en cas d'arrêt maladie,... Nous recrutons alors 3 managers de terrain en 6 mois : deux avec un profil plutôt issu du nettoyage et un avec un profil de travailleur social et ça ne fonctionne pas. Les managers issus du monde du nettoyage ont une vraie exigence de qualité, ce qui est normal, mais au détriment de la réalité du public accompagné et à l'inverse, le manager issu du travail social se positionne dans l'accompagnement mais en oubliant que nous nous devons également d'être productifs ! De surcroît, les salariées continuent à s'adresser directement à la directrice, en évinçant les managers...

A ce moment-là, un ami me présente **la méthode Opale** qui semble répondre à une de mes autres préoccupations du moment : faire en sorte que les femmes prennent le contrôle de Solenciel ... Nous décidons de nous lancer, sans formation, dans la mise en œuvre de cette méthode auprès de toutes les équipes. S'ensuivent 6 mois de démarrage plus que chaotique, où les femmes prennent pleinement leurs libertés mais nettement moins les responsabilités qui sont censées aller avec, et après avoir fait le constat que le travail était moins bien réalisé et que les plaintes clients augmentaient, nous décidons de nous y prendre autrement. Nous nous formons à la méthode Opale, nous y formons également les salariées en proposant cette méthode sur la base du volontariat. En 6 mois, l'équipe volontaire rentre dans un réel cercle vertueux et le taux d'absentéisme chute à 1.5% »

Zoom sur la méthode Opale, inspirée du livre Reinventing Organizations de Frédéric Laloux, basée sur trois principes

La raison d'être évolutive de l'entreprise

Chez Solenciel, cette raison d'être est d'aider le maximum de jeunes femmes à quitter la rue et la prostitution. L'idée est qu'à chaque fois qu'on doit prendre une décision, on vérifie en amont qu'on respecte notre raison d'être. Le côté évolutif doit garantir la possibilité de bouger les lignes : par exemple à Solenciel, si aujourd'hui nous mettons en œuvre des prestations de ménage, nous pourrions imaginer demain s'orienter vers d'autres activités si celles-ci permettent de sortir davantage de femmes de la prostitution.

L'auto gouvernance

Cela passe par le fait qu'il n'y a plus de manager en soi mais que

les différentes activités du manager soient assurées par les salariées elles-mêmes en les répartissant au sein de l'équipe. Il y a donc au sein de chaque équipe une personne en charge des congés payés, de la relation clients, de l'insatisfaction client, de la pré-vente, des stocks, du suivi des indicateurs financiers et des budgets.

L'auto gouvernance passe aussi par le fait que la totalité des décisions soient prises par les salariées. Donc pour ne pas avoir à demander l'avis de 50 personnes avant la moindre prise de décision, nous mettons en place des groupes de travail thématiques en fonction de nos problématiques et invitons celles qui le souhaitent à y participer. Pour susciter l'envie d'y

participer, ces temps ne sont pas des temps bénévoles mais font partie intégrante du temps de travail.

Le « allness »

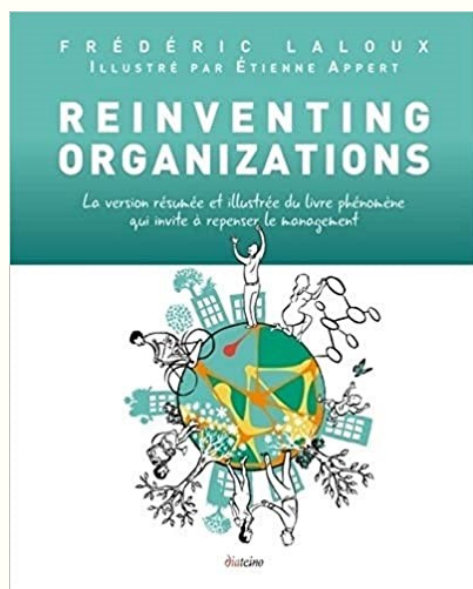
La traduction française du « allness » est la plénitude, le fait qu'il est nécessaire d'être pleinement soi au travail.

Pour permettre cette plénitude, Frédéric Laloux incite à la création d'un environnement protecteur qui passe par la prise de conscience de chacun de l'influence positive ou négative de ses mots et de ses actes.
[NDLR]

UNE ASSOCIATION DANS LA TOURMENTE CONTRAINTE DE REVOIR SON MODÈLE DE MANAGEMENT (SUITE)

L'accompagnement à l'auto-gouvernance : le rôle primordial de Pauline, facilitatrice en transition

Une arrivée en eaux troubles – « Je suis arrivée à Solenciel après les 6 mois chaotiques de première tentative de mise en œuvre de la méthode Opale au moment où la décision avait été prise de recommencer en se formant et en ne s'appuyant que sur les salariées volontaires à ce changement de management. Au fur et à mesure, j'ai réussi à y faire adhérer l'ensemble des équipes. Je travaille de manière assez empirique, je teste avec les équipes et en fonction de ce qui fonctionne ou pas, je duplique sur les autres équipes... ou pas ! Chaque équipe étant indépendantes, elles ont des modes de fonctionnement différents et la règle d'une équipe n'est pas forcément la règle des autres. »



Une méthode qui fonctionne, devenue « non optionnelle »

pour les salariées – Aujourd'hui, la méthode Opale est « non optionnelle » à Solenciel, cela fait partie de son ADN et toutes les équipes fonctionnent ainsi. Revenir à un management classique serait un vrai pas en arrière. Le rapport de force qui existait avant entre manager et équipe n'existe plus et s'est transformé en un **rapport d'égal à égal** où chacun a son rôle à jouer pour la réussite collective. Le commercial développe l'activité, propose des clients à l'équipe, donc potentiellement une augmentation de son activité sans rien imposer : c'est à elle de faire ses choix collectivement. Il peut y avoir parfois des tensions pour savoir, par exemple, qui, dans l'équipe, prend un nouveau client et c'est là que mon rôle de facilitatrice est important : permettre d'arriver à un consensus où chacune va se retrouver.

Pour accompagner au mieux les groupes, je me forme à des outils et méthodes de facilitation de l'intelligence collective qui me permettent notamment de tisser davantage de liens de confiance et de solidarités.

Vulgariser les données pour aider à monter en compétences – Les salariées de Solenciel ont pour l'essentiel un niveau de français très bas, des notions en mathématiques ne leur permettant pas de comprendre des notions de ratio, de pourcentage... et pourtant il faut les accompagner pour monter en compétences, notamment en gestion financière. Chaque réunion est en soi une petite formation où on prend le temps d'expliquer, de ré-expliquer, de trouver des chemins détournés pour rendre compréhensible ce qui ne l'est pas d'emblée. Nous faisons un gros travail de vulgarisation de la donnée : la donnée doit être délivrée et comprise pour que les équipes soient autonomes et prennent des décisions, elle doit donc être accessible et compréhensible pour toutes. Nous nous appuyons aussi sur le groupe lui-même : parfois les équipes sont composées de personnes qui sont là depuis plus longtemps ou qui ont fait des études et ont un niveau de compréhension plus élevé et qui peuvent elles-mêmes retraduire avec leurs mots, leurs éléments culturels ou même leur langue d'origine pour aider tout le monde à comprendre ».

UNE ASSOCIATION EN PLEINE MUTATION : ENTRE VOLONTÉ POLITIQUE ET RÉALITÉ DU SECTEUR

Passage d'un modèle économique sans subvention à un double agrément

« Nous fonctionnons aujourd'hui avec **un principe de base très proche d'une entreprise classique** puisque c'est le chiffre d'affaires qui paie l'activité économique : salaires, matériel, produits, loyers,...

Ce modèle s'est construit initialement car nous n'avions pas de subventions et nous pensons aujourd'hui qu'il faut que nous gardions cela en place, ne serait-ce que pour la fierté que cela produit de percevoir un salaire directement lié à l'activité économique réalisée.

En complément, **nous avons toujours besoin de fondations privées**, notamment pour nous aider à ouvrir des antennes dans de nouvelles villes. Afin d'assurer l'amorçage, notamment du coup commercial de la création d'une antenne durant les 2 premières années, il nous faut 100 000 euros. Ces 100 000 euros permettent de payer le salaire du commercial, d'embaucher des salariées, et quand le nombre de salariées atteint une quinzaine de personnes, nous arrivons ensuite à l'équilibre, c'est-à-dire que le chiffre d'affaires du nettoyage couvre alors l'ensemble des frais.

La transformation en entreprise d'insertion - Nous sommes en train de faire une demande d'agrément pour passer en entreprise d'insertion et la démarche est plutôt bien engagée. Nous ne pouvions pas le faire au démarrage du projet puisque, si nous avions une dérogation pour embaucher des demandeurs d'asiles, cette dérogation ne nous octroyait pas le droit d'aller jusqu'à leur proposer des contrats aidés ou des contrats d'insertion. Actuellement, la moitié de nos salariées ont obtenu leurs papiers et sont donc régularisées, elles pourraient alors « basculer » dans la partie entreprise d'insertion. Cet agrément génèrera automatiquement des subventions à hauteur de 10 000 euros par an par équivalent temps plein. L'idée est d'utiliser cet argent, non pas pour l'activité économique puisque nous n'en n'avons pas besoin, mais pour **renforcer l'accompagnement des personnes** sur leur insertion sociale et pour préparer « l'après » Solenciel. Une partie des activités qui jusque-là repose sur des bénévoles (aide au CV, à la recherche d'embauche, construction du projet professionnel, mobilisation des droits à la formation...) pourrait alors être prise en charge par des professionnels comme des Conseillers en Insertion Professionnelle par exemple. Cette transformation en entreprise d'insertion pourrait également nous permettre de **payer les salariées sur les temps de formation** qui sont aujourd'hui non rémunérés. Nous avons déjà reçu une subvention préalable à notre agrément d'entreprise d'insertion pour nous aider à recruter sur un poste de Conseiller.ère en Insertion Professionnelle et le recrutement est en cours.

L'agrément « parcours de sortie de prostitution » - Par ailleurs, nous avons fait une autre demande pour un agrément sur un dispositif qui s'appelle **les parcours de sortie de prostitution**. Ce dispositif permet à toute personne qui souhaite sortir de la prostitution, d'obtenir immédiatement une régularisation de sa situation administrative, sans même parler de demandes d'asiles qui sont très longues. Elles ont l'obtention immédiate d'un titre de séjour provisoire. La condition étant que l'association agréée s'engage sur un accompagnement global de la personne, au-delà de l'accompagnement à de l'insertion professionnelle. Cela nécessite pour nous de travailler également à la mise en place d'un **accompagnement social** et donc une monter en compétences et en moyens supplémentaires.

Ces demandes d'agrément que nous faisons, au-delà de notre souhait d'accompagner globalement les personnes, c'est aussi parce que nos partenaires sont « sous l'eau »... Les structures spécialisées sont débordées et de plus en plus de femmes qui postulent chez nous ne sont pas accompagnées par des travailleurs sociaux, qui nous disent manquer de places pour les accueillir.

Nous sommes également face à des publics que nous ne pouvons aujourd'hui pas embaucher (femmes analphabètes ou dans l'incapacité de tenir une productivité suffisante) et un double agrément entreprise d'insertion et « parcours de sortie de prostitution » devrait nous permettre de développer cet accueil. Il faudra alors que les équipes acceptent en leur sein une partie du travail subventionné avec peut être moins de productivité à la clé mais en lien avec notre vocation d'aller chercher les personnes les plus éloignées de l'emploi. »

UNE ASSOCIATION EN PLEINE MUTATION : ENTRE VOLONTÉ POLITIQUE ET RÉALITÉ DU SECTEUR (SUITE)

Un enjeu fort auquel nous sommes confrontés est la bascule de la prostitution sur internet. Comment aider des personnes qui aujourd'hui, de plus en plus, se prostituent seules dans leur chambre ou leur appartement et qui sont « invisibles » ?

Certains de nos partenaires ont commencé des maraudes numériques mais c'est très compliqué... Quand on envoie des SMS sur des numéros de petites annonces, ce sont les proxénètes qui sont derrière. Et à l'inverse, celles qui ont le message en direct sont plutôt des femmes françaises pour lesquelles Solenciel ne représente pas autant une opportunité de sortie.

*Une évolution de la prostitution
à laquelle il va falloir nous
adapter*

ET SOLENCIEL DANS 5 ANS ?

Que nous n'existions plus... et que la prostitution n'existe plus !

Et comme malheureusement ce ne sera pas le cas, l'idéal serait de nous développer dans différentes villes pour aller répondre à des besoins non couverts, à des personnes laissées sans solution.

Continuer à nous développer dans cette auto-gouvernance, dans la **prise en main de Solenciel par les équipes.**

Que nous sortions de la solution unique de l'insertion par le nettoyage, **que nous arrivions à nous diversifier.**

Que les salariées parlent toutes français en sortant de Solenciel parce que cela reste un élément d'insertion déterminant.