
**TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE DURÉE**

ALEXEÏ TABET, FÉVRIER 2022

QUELLE CRÉATION DE VALEUR ?

RAPPORT

Ce rapport a été rendu possible grâce au travail de toute une équipe.

Nous tenons à les en remercier.

Rédaction : Alexei Tabet.

Relecture : Victoria Bazurto, Yannick Blanc, Elodie Brian, Charlotte Debray, Camille Delpy, Laure Descoubes, Bastien Engelbach, Mathieu Fortin, Bertrand Foucher, Morgane Gaillard, Antonin Gregorio, Luc Hansen, Henri Jacot, Fanny Mollet, Hannah Olivetti et Boris Surjon.

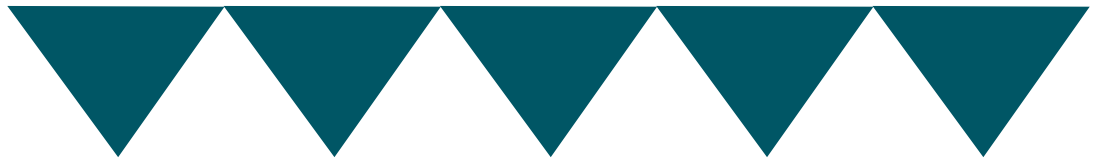
Conception graphique et mise en page : Anna Maheu.

Photographies : Emmanuel Quéau, Sylvie Legoupi, Loos / TZCLD

Services généraux : Florence Grelet, Myriam Roumane.

Ce rapport s'inscrit dans la continuité du programme «ESS et création de valeur».

Que tous ses partenaires soient ici chaleureusement remerciés.



Le programme de recherche-action de la Fonda «ESS et création de valeur» reformule l'analyse de l'impact social à partir de la notion de chaîne de valeur élargie, inspirée des travaux de Michael Porter. Cette notion est transposée à la construction de la vision stratégique d'une association ou d'un groupe d'organisations.

Nous remercions tout particulièrement les membres du Comité de pilotage d'«ESS et création de valeur» qui se sont réunis à plus de sept reprises pour travailler sur ce projet et le faire vivre.

Avec le soutien de :

La Fondation de France, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) et la Banque des Territoires – Caisse des Dépôts.

Projet
soutenu par

Fondation
de
France

 **injep**
INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE
ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE



BANQUE des
TERRITOIRES



SOMMAIRE

COURS	2
--------------------	----------

SOMMAIRE	3
-----------------------	----------

1. INTRODUCTION	6
------------------------------	----------

1.1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE ÉVALUATIVE	6
--	---

1.2. L'EXPÉRIMENTATION TZCLD : ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION	7
---	---

1.3. LE PROGRAMME « ESS ET CRÉATION DE VALEUR » DE LA FONDA : UNE APPROCHE DE L'ÉVALUATION PAR L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR	9
---	---

1.4. PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES DE L'ENQUÊTE ÉVALUATIVE	12
--	----

— Les objectifs de l'enquête	12
------------------------------	----

— La construction de l'objet de l'enquête	12
---	----

— Le choix des territoires impliqués	13
--------------------------------------	----

— Les modalités de conduite de l'enquête	14
--	----

— Une enquête évaluative en quatre étapes	15
---	----

2. ENQUÊTE PRÉLIMINAIRE	18
--------------------------------------	-----------

2.1. LES TERRITOIRES ENQUÊTÉS	18
-------------------------------	----

2.2. LA FORMULATION DES QUESTIONS ÉVALUATIVES À PARTIR DES ENJEUX IDENTIFIÉS AVEC LES TERRITOIRES	21
--	----

— L'innovation territoriale, principal ressort de consolidation du modèle économique des EBE?	22
--	----

— L'éthique du «volontariat», de la co-construction des emplois à l'organisation contributive du travail?	24
--	----

— TZCLD, une «politique territoriale» dans le champ de l'emploi-insertion?	26
---	----

3. ENSEIGNEMENTS ÉVALUATIFS	40
3.1. L'INNOVATION TERRITORIALE, PRINCIPAL RESSORT DE CONSOLIDATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES EBE	42
— Les services aux habitants	43
— Les services aux collectivités et aux entreprises	60
— Les activités de production matérielle	82
— L'inscription des activités supplémentaires dans les orientations stratégiques des politiques publiques territoriales	96
3.2. L'ÉTHIQUE DU « VOLONTARIAT », DE LA CO-CONSTRUCTION DES EMPLOIS À L'ORGANISATION CONTRIBUTIVE DU TRAVAIL	108
— La co-construction des emplois avec les PPDE, une démarche moins opérante face à la consolidation du projet économique des EBE	108
— Organisation du travail et « travail d'organisation » : les dynamiques de contribution en emploi	120
3.3. TZCLD, UNE « POLITIQUE TERRITORIALE » DANS LE CHAMP DE L'EMPLOI-INSERTION	170
— La dynamique de coopération territoriale comme activation du droit commun de l'accompagnement professionnel	170
— TZCLD et la mise à distance des pratiques et des postures institutionnelles : « tordre » le droit commun de l'accompagnement professionnel, ou lui suppléer ?	183
3.4. TZCLD, UNE CRÉATION DE VALEUR TERRITORIALE	198
— La réalisation du « droit à l'emploi » : finalité ou moyen ?	198
— La valorisation des ressources humaines inemployées dans le projet productif des EBE, au cœur de la territorialité de TZCLD	201
— TZCLD et la création de valeur territoriale : territorialité-processus et territorialité-finalité	202
— TZCLD et l'activation des dépenses publiques : la CDE comme instrument d'investissement dans les territoires ?	204
ANNEXES.....	205
BIBLIOGRAPHIE	206
MISE EN ŒUVRE DE L'ENQUÊTE	208
— Sur le territoire de Paris I3	208
— Sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean	212
— Sur le territoire de Colombelles	216
— Sur le territoire de Thiers	218
REMERCIEMENTS	222

INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE ÉVALUATIVE	P.6
1.2. L'EXPÉRIMENTATION TZCLD : ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION	P.7
1.3. LE PROGRAMME « ESS ET CRÉATION DE VALEUR » DE LA FONDA : UNE APPROCHE DE L'ÉVALUATION PAR L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR	P.9
1.4. PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES DE L'ENQUÊTE ÉVALUATIVE	P.12

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte et objectifs de l'enquête évaluative

 Institut national
de la jeunesse et de
l'éducation populaire
(INJEP)

 Territoires Zéro
Chômeur de Longue
Durée (TZCLD)

Ce rapport présente les résultats d'une enquête initiée en 2019, portant sur la mise en œuvre du projet «Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée» sur quatre territoires habilités dans le cadre de l'expérimentation nationale.

En lien étroit avec les responsables locaux des territoires habilités, cette enquête a été conduite chemin faisant et s'inscrit dans une approche de **recherche-action**.

Elle s'est déployée dans le prolongement de premiers travaux (juin-décembre 2018), conduits sur le territoire de Paris 13 et centrés sur la **construction d'un cadre d'évaluation locale**.

Avec le soutien de la Fondation de France et de l'INJEP¹, l'enquête a été élargie en mai 2019, aux territoires habilités de Colombelles, de Thiers et de Villeurbanne Saint-Jean, et en partenariat avec la Banque des Territoires | Groupe Caisse Des Dépôts et l'association TZCLD², dont la mission est de soutenir les premiers territoires expérimentateurs et de favoriser la diffusion de l'expérimentation.

LÉGENDE DES NOTES

Références

 Entretiens

 Articles scientifiques

 Plaidoyers et rapports issus de la société civile

 Lois et rapports d'institutions publiques

Définitions

 Notions

 Précisions

 Acronymes

 Renvois à d'autres pages

1.2. L'expérimentation TZCLD : éléments de présentation

Le projet « **Territoires zéro chômeur de longue durée** » a été porté pour sa phase de démarrage par ATD Quart Monde³ en partenariat avec le Secours catholique, EmmaüsFrance, Le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité avec, dès le départ, une volonté partagée que la conduite opérationnelle de ce projet puisse être ensuite portée par une organisation *ad-hoc*, l'association TZCLD créée fin 2016. Ce projet vise à rendre effectif le droit à l'emploi, en permettant à toute personne au chômage de longue durée, résidant sur un territoire donné, d'accéder à des **emplois en CDI**⁴, rémunérés à hauteur du SMIC⁵.

« Si l'emploi est conçu comme un droit, il faut donc pouvoir proposer un emploi à tous les chômeurs de longue durée du territoire, sans exception », affirment ainsi les principes de TZCLD. L'ambition est de vaincre le **chômage d'exclusion** et l'**emploi précaire**, persistant à cause de la sélectivité accrue du marché du travail, en dépit de l'amélioration de la situation générale de l'emploi⁶.

L'expérimentation repose sur une coopération territoriale entre tous les acteurs et actrices concernés par la privation d'emploi, afin de proposer une solution à toutes les personnes privées durablement d'emploi⁷ volontaires. Sur le territoire sont créées des entreprises à but d'emploi⁸ développant, à l'échelle de ce territoire, des **activités dites « complémentaires »**⁹.

Les EBE sont un **outil de création d'emplois supplémentaires**. Ces emplois ont vocation à être financés par une contribution publique au développement de l'emploi abondée par l'État et les collectivités locales, sur un principe de redirection des dépenses dites « passives » liées à la prise en charge publique du chômage de longue durée, ce qui ne générerait ainsi aucune dépense publique supplémentaire.

3.  À l'origine, cet acronyme présent dans le nom de structure Mouvement ATD Quart Monde signifiait Aide à toute détresse. En 2009, le conseil d'administration du Mouvement International ATD Quart Monde décide de donner à ce sigle un autre sens : Agir tous pour la dignité

4.  Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)

5.  Salaire minimum de croissance (SMIC)

6.  ATD QUART MONDE, 2014, *Territoires zéro chômeur de longue durée* [en ligne] www.atd-quartmonde.fr

7.  Personne privée durablement d'emploi (PPDE)

8.  Entreprise à but d'emploi (EBE)

9.  C'est-à-dire répondant à des besoins non satisfaits, et pouvant être mises en oeuvre par les personnes embauchées

Une loi adoptée à l'unanimité le 29 février 2016¹⁰ a permis à dix territoires, présentant des caractéristiques géographiques diverses¹¹ et aux périmètres variés, d'expérimenter TZCLD localement, pour une durée de cinq ans. La loi du 14 décembre 2020¹², également adoptée à l'unanimité, prolonge l'expérimentation sur ces dix premiers territoires et l'étend à, au moins, 50 nouveaux territoires pour une 2e étape prévue jusqu'en 2026. La **pérennisation de la démarche** étant l'étape ultime imaginée après ces deux expérimentations successives.

TZCLD constitue, en ce sens, un marché de l'emploi protégé et séparé, accessible sans sélection, destiné aux personnes pour qui le marché de l'emploi standard est trop sélectif, et permettant de développer des **activités supplémentaires**, c'est-à-dire satisfaisant des besoins locaux non couverts sans détruire l'activité économique préexistante localement, ni se substituer aux emplois privés ou publics déjà présents sur le territoire.

Les organisations préfiguratrices du projet énoncent ainsi trois principes :

- ⚙️ **« Personne n'est inemployable »**, dès lors que l'emploi est adapté aux personnes qui l'occupent ;
- ⚙️ **« Ce n'est pas le travail qui manque »**, étant constatée l'étendue des besoins non couverts par le marché ou les politiques publiques ;
- ⚙️ **« Ce n'est pas l'argent qui manque »**, le coût de prise en charge du chômage de longue durée pouvant contribuer à financer la création de nouveaux emplois.

¹⁰  Loi 2016-31, 2016

¹¹  Territoires ruraux, villes petites et moyennes, quartiers politique de la ville de grandes métropoles

¹²  Décret 2016-1027, 2016

1.3. Le programme « ESS et création de valeur » de la Fonda : une approche de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur

La question de la **création de valeur** à l'œuvre dans TZCLD a ainsi été le point de départ de cette recherche-action. L'ambition de cette recherche est d'éclairer le potentiel de transformation locale du projet, la façon dont ce potentiel est réalisé au fil de la mise en œuvre sur les quatre territoires enquêtés, ainsi que les leviers, les freins et les conditions de cette réalisation.

Cette enquête poursuit une finalité évaluative et, à cette fin, interroge principalement **la cohérence et la pertinence du projet à l'aune de sa mise en œuvre expérimentale** sur quatre territoires :

- ⚙️ **l'évaluation de la cohérence** porte sur la solidité des moyens alloués à la mise en œuvre du projet et à la réalisation de ses objectifs directeurs ;
- ⚙️ **l'évaluation de la pertinence** porte sur la valeur créée par le projet.

En prenant en considération la **nature expérimentale du projet**, cette enquête n'entend pas, à travers ces deux registres d'évaluation, fonder un jugement, qui appellerait à conclure à une réussite ou un échec. Cette enquête cherche davantage à comprendre comment, à l'échelle des quatre territoires impliqués, la cohérence et la pertinence du projet¹³ se sont construites au fur et à mesure des **réponses recherchées et apportées par les acteurs locaux** aux problématiques et enjeux étant apparus chemin faisant, avec la mise en œuvre de l'expérimentation.

Cette enquête s'inscrit dans le cadre de la première étape expérimentale¹⁴. Il s'agit ainsi de retracer la mise en œuvre de l'expérimentation sur les quatre territoires enquêtés et, ainsi, construire un processus de création de valeur. C'est en sens et en ce sens seulement que l'on pourra parler d'**enseignements évaluatifs** susceptibles d'éclairer la poursuite et l'extension à de nouveaux territoires du projet TZCLD.

^{13.}  C'est-à-dire la mesure dans laquelle les objectifs poursuivis par TZCLD répondent localement aux problèmes et aux besoins réels des territoires d'expérimentation enquêtés, et, au-delà, produisent des effets positifs pour ces derniers et les acteurs impliqués.

^{14.}  Fixée par la première loi d'expérimentation.

Cette enquête s'inscrit dans le programme **Économie sociale et solidaire et création de valeur**¹⁵ porté par la Fonda, qui explore et outille des démarches d'évaluation adaptées à l'ESS, et propose une approche élargie du concept de création de valeur¹⁶. Elle a été initiée dans la continuité d'une étude sur la création de valeur à l'œuvre chez les acteurs de l'ESS, conduite avec le Labo de l'ESS et l'Avisé. Le programme de recherche-action vise à expérimenter une méthode d'**évaluation par l'analyse des chaînes de valeur**¹⁷.

Ce choix peut paraître saugrenu puisque l'analyse des chaînes de valeur avait été élaborée par Michaël Porter¹⁸, professeur à Harvard et consultant en stratégie d'entreprise, pour déterminer l'avantage concurrentiel d'une entreprise à but lucratif. Une lecture attentive de son ouvrage fondateur montre cependant que le cadre d'analyse avait deux caractéristiques pouvant être appliquées aux organisations et projets de l'ESS et se révélant particulièrement éclairantes pour l'analyse de la valeur qu'elles créent :

- ⚙ la valeur créée par l'entreprise ne repose pas sur un point fort, mais sur **la combinaison et l'équilibre de la totalité de ses activités**, y compris les fonctions support;
- ⚙ la valeur n'existe que dans une chaîne de valeur reliant non seulement la totalité des activités de l'entreprise, mais l'**ensemble de ses interactions avec ses parties prenantes**, fournisseurs, sous-traitants, prestataires, clients et même ses concurrents¹⁹.

¹⁵ La Fonda, 2021, Les expérimentations « ESS et création de valeur » [en ligne] fonda.asso.fr

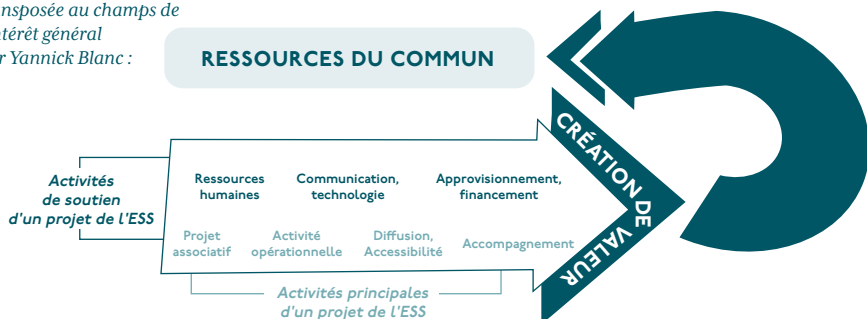
¹⁶ La Fonda, 2020, *La Tribune Fonda* n°248 « Penser la valeur pour défendre nos valeurs ».

¹⁷ L'article liminal de cette recherche-action est BLANC Yannick, 2018, « De l'impact social à la chaîne de valeur élargie », *Working paper* de la Fonda.

¹⁸ PORTER Michaël, 1985, *L'avantage concurrentiel*, tr.fr. Ed. Dunod.

¹⁹ Cet aspect est plus spécifiquement traité dans KRAMER Mark, PORTER Michaël, 2011, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011.

L'analyse par les chaînes de valeur de Michaël Porter transposée au champs de l'intérêt général par Yannick Blanc :



Cette approche systémique a un double avantage pour les organisations et les projets de l'ESS. Elle permet de rendre visibles les fonctions support et leur rôle crucial dans la création de valeur, contre la tendance à les réduire à des **frais de fonctionnement** ou des **coûts de structure** séparés de la dynamique des projets — et donc sous-financées.

Ensuite, elle rend compte du fait qu'une organisation de l'ESS n'agit jamais seule, mais toujours dans un **système de parties prenantes**, qu'il s'agisse des partenaires opérationnels, institutionnels, économiques, associatifs ou des utilisateurs, clients ou bénéficiaires — les **territoires** constituant souvent le socle et l'horizon de ces interactions²⁰.

En cela, l'analyse des chaînes de valeur cherche à enrichir la vision prévalente de l'**impact social**, conçu comme une analyse des effets négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes et son environnement. Si l'approche par les chaînes de valeur semblait ainsi offrir des points d'appui pertinents pour analyser les processus de la création de valeur des organisations de l'ESS, elle demandait cependant à dépasser la **représentation de la valeur** elle-même.

Notre hypothèse étant qu'à rebours de la conception exclusivement économique de la valeur portée par Porter, la valeur créée par une organisation de l'ESS est par nature **multidimensionnelle** (démocratique, économique, sociale, environnementale). Sa création est le résultat d'une construction collective, qui intègre à la fois l'idée d'interactions multiples et celle de processus continu²¹.

En filant la métaphore de la société comme écosystème, on peut alors considérer que la cohérence de la chaîne de valeur d'une organisation ou d'un projet d'ESS réside notamment dans sa capacité à puiser sa **matière première** dans les ressources de la société, et que sa pertinence peut être mesurée par le renouvellement ou l'accroissement de ces ressources.

Par opposition à la chaîne de valeur de Porter, linéaire et débouchant sur la marge bénéficiaire de la firme, on parlera de **cycle de la valeur sociale**, dont l'effet mesurable est par exemple l'intensité et la force du lien social, le développement des capacités et du pouvoir d'agir des personnes ou la montée en capacités à coopérer des organisations sur un même territoire.

²⁰ ✨ Dans le cadre de cette recherche-action, un effort de catégorisation de la dimension territoriale de la création de valeur est proposé dans BLANC Yannick, TABET Alexei, 2022 (à paraître), « Entreprises et territoires : de la valeur partagée à la valeur commune, comment compter ce qui compte ? », contribution au Rapport sur la Responsabilité Territoriale des Entreprises de la Chaire TerrESS.

²¹ ✨ Cet aspect est notamment traité dans BLANC Yannick, TABET Alexei, 2019, « Impact social et création de valeur : la commune mesure », *Working paper* de la Fonda.

1.4. Principes méthodologiques de l'enquête évaluative

— LES OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

Cette enquête s'inscrit dans une **démarche de recherche-action**, dont la perspective est de créer une connaissance utile pour les acteurs de terrain, tout en contribuant à la progression de la recherche.

L'objectif est ainsi de produire, à partir de problématiques et d'enjeux identifiés en dialogue avec les acteurs de l'expérimentation impliqués dans cette enquête, des connaissances à la fois utiles à la poursuite de l'expérimentation de TZCLD, et à l'avancée de la recherche scientifique. Il s'agit donc à la fois :

- ⚙️ sur le **plan de l'action**, d'identifier les conditions de réalisation de création de valeur de l'expérimentation sur les territoires, en vue notamment de la poursuite de l'expérimentation dans le cadre de la deuxième loi et de son essaimage dans le cadre d'une troisième loi ;

- ⚙️ sur le **plan de la recherche**, de contribuer à l'évolution des cadres conceptuels et des modèles d'analyse de la création de valeur, et de mieux cerner la dimension territoriale de la création de valeur.

— LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE L'ENQUÊTE

La recherche-action est un mode de production de connaissances à partir du terrain et avec le terrain. Dans cette perspective, ce sont les **problèmes rencontrés sur le terrain** qui constituent le point de départ de la production des connaissances.

L'objet de la recherche n'est donc pas fermé, il se modifie au gré des interactions et de l'exploration guidée par la visée initiale de la démarche de recherche. Il est ainsi nécessaire d'accepter une forme d'**indétermination des problématiques de recherche**, qui sont précisées chemin faisant, en co-construction avec les acteurs, et non en fonction d'un cahier des charges préétabli.

Il s'agit de générer des questions et des hypothèses nouvelles à partir d'observations concrètes, dans un **mouvement d'aller-retour entre l'action et la recherche**. Les outils de la recherche permettent alors d'approfondir la formulation des enjeux avec les acteurs, formulation qui, en retour, permet de réinterroger les outils de recherche utilisés.

Ainsi, la méthodologie de recherche-action consiste davantage à **partir des problèmes du terrain** pour formuler des problématiques de recherche, qu'à plaquer une problématique de recherche existante sur un terrain.

Des productions intermédiaires ont donc été construites chemin faisant, partagées au fil de l'eau avec les équipes projet locales et les partenaires de la démarche, afin d'approfondir les questionnements ou d'en ouvrir de nouveaux.

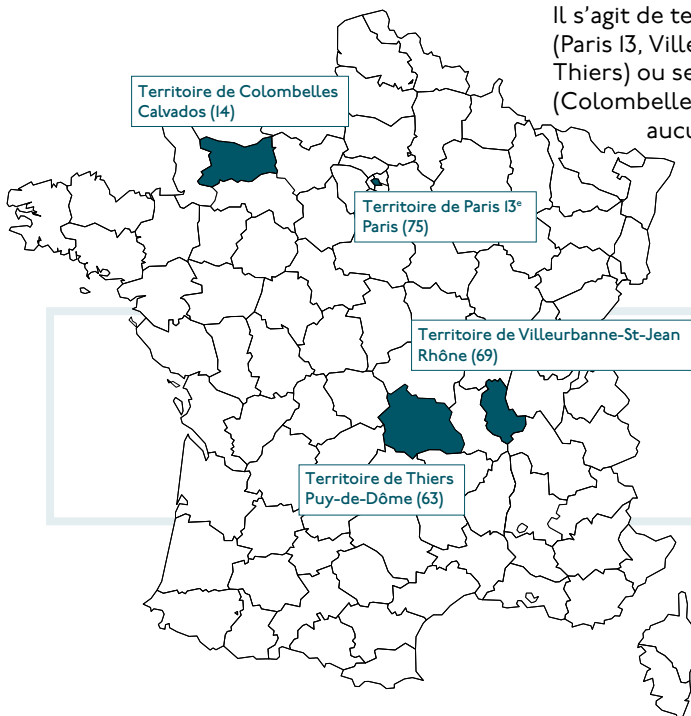
Certaines analyses proposées peuvent interroger les acteurs, locaux ou nationaux, et prêter à débat. Leur formulation finale, dans le présent rapport, a toutefois nécessité de **réconcilier les analyses des différents acteurs**, afin d'aboutir à un consensus sur les enseignements pouvant en être tirés.

— LE CHOIX DES TERRITOIRES IMPLIQUÉS

Par cette approche de recherche-action, les territoires pilotes de l'expérimentation concernés par cette démarche ont été à la fois **objets et sujets de l'enquête**.

Ces territoires n'ont pas été choisis pour leurs caractéristiques intrinsèques, mais sur la base d'une invitation, relayée par l'association nationale TZCLD, à s'impliquer volontairement dans l'enquête. Celle-ci ne repose donc pas sur la constitution d'une typologie représentative de territoires habilités TZCLD, mais sur l'expression de la volonté des territoires d'être acteurs de la démarche d'évaluation.

Il s'agit de territoires urbains (Paris 13, Villeurbanne Saint-Jean, Thiers) ou semi-urbains (Colombelles), mais il n'y figure aucun territoire rural.



**LES TERRITOIRES
CONCERNÉS**
PAR LA DÉMARCHE

— LES MODALITÉS DE CONDUITE DE L'ENQUÊTE

Cette enquête a été conduite en collaboration étroite avec chacune des **équipes de pilotage des territoires habilités**, et a impliqué la diversité de leurs parties prenantes, selon des modalités et une intensité différentes. La déclinaison et l'adaptation du cadre méthodologique global de l'enquête ont ainsi été travaillées en lien étroit avec chacune des équipes de pilotage concernées.

La réalisation de l'enquête a également pris en considération **les priorités et les dynamiques de chacun des territoires volontaires**, de même que les ressources humaines pouvant être dédiées à l'évaluation. À la suite de la mise en lien de l'association TZCLD avec les équipes de pilotage de trois nouveaux territoires d'expérimentation, les objectifs et les modalités de travail associées ont été précisés, voire redéfinis pour réintégrer les réalités, les attentes, les priorités des territoires.

Cette démarche de recherche-action a permis d'explorer **différentes possibilités méthodologiques**, leur pertinence au regard de la dynamique de l'action comme leur efficacité à produire des résultats.

De ce fait, le choix des **instruments de l'enquête**, s'ils se sont attachés à construire des données fiables sur les projets, a dû également prendre en compte la nécessité de nourrir l'animation des projets, et de favoriser la participation et l'appropriation du projet par ses parties prenantes.

À ce titre, par exemple, le cadre et les instruments d'évaluation ont été construits en impliquant les parties prenantes de l'expérimentation, y compris les **premiers concernés** ; des données ont été collectées avec les équipes projet ou les salariés des EBE ; des résultats ont été partagés au fil de l'eau et réinterrogés collectivement, etc.

Dans ce contexte, le travail d'accompagnement du consultant-chercheur de la Fonda a consisté, de manière variable selon les territoires, à :

- ⚙️ apporter un **appui méthodologique** global sur trois ans,
- ⚙️ co-animer, avec les équipes de pilotage, des **groupes de travail** et des **ateliers** avec des parties prenantes consacrés à la construction de référentiels, de questions évaluatives, d'instruments d'évaluation (indicateurs, supports d'entretiens, etc.),
- ⚙️ **produire directement des données** à partir d'outils variés (entretiens individuels, animation d'ateliers...),
- ⚙️ **appuyer la production de données** par des ressources humaines locales tierces (membres de l'ingénierie territoriale, stagiaires, étudiants, salariés des EBE...),
- ⚙️ **analyser les données collectées** (rédaction de notes intermédiaires, de monographies d'activité, de monographies territoriales, contribution à la rédaction de rapports).

La mise en œuvre de cette enquête sur chacun des quatre territoires impliqués est présentée de manière détaillée en annexe de ce rapport.

— UNE ENQUÊTE ÉVALUATIVE EN QUATRE ÉTAPES

En cohérence avec l'approche méthodologique précédemment exposée, l'enquête s'est organisée en **quatre étapes**.

Une **première phase d'enquête préliminaire** (mai 2019 — juin 2020) a consisté à identifier, en dialogue avec les territoires, les problématiques et les enjeux apparus après près de trois années d'expérimentation.

Cela a permis, dans une deuxième étape, de **construire des questions évaluatives** en prise avec ces problématiques et enjeux, mobilisant des outils d'analyse issus de la recherche scientifique pour les mettre en perspective.

Sur la base des questions évaluatives ainsi formulées, la troisième étape a consisté à **conduire l'enquête évaluative** proprement dite. Il est ici à souligner que cette enquête ne prend pas en compte les évolutions des projets après octobre 2021, sauf à la marge, dans le cadre d'ajouts faisant suite aux échanges avec les territoires.

La quatrième et dernière étape a consisté à produire, en dialogue avec les territoires, des **enseignements évaluatifs**, spécifiques à chaque question, mais également d'enseignements tirés de manière transversale, renvoyant à l'objet initial de l'enquête : la création de valeur et ses aspects proprement territoriaux.

2. ENQUÊTE PRÉLIMINAIRE

16

2.1. LES TERRITOIRES ENQUÊTÉS	P.18
2.2. LA FORMULATION DES QUESTIONS ÉVALUATIVES	P.21
— L'innovation territoriale, principal ressort de consolidation du modèle économique des EBE?	p.22
— L'éthique du «volontariat», de la co-construction des emplois à l'organisation contributive du travail?	p.24
— TZCLD, une «politique territoriale» dans le champ de l'emploi-insertion?	p.26

2. ENQUÊTE PRÉLIMINAIRE

2.1. Les territoires enquêtés



LE TERRITOIRE DE PARIS 13 (75) :

Le quart sud-est du 13^e arrondissement est marqué par des contrastes socio-urbains importants, avec de vraies fractures entre les quartiers. Le secteur de recrutement du projet, les quartiers classés prioritaires, **Bédier-Boutroux** et **Oudiné-Chevaleret**, est aux franges.

Le reste du périmètre en pleine mutation, sous l'effet des transformations impulsées dans le cadre de la ZAC Rive gauche, la plus grande opération d'aménagement parisienne des 30 dernières années. Au-delà d'un projet de création d'emplois, la **Ville de Paris** conçoit sa démarche expérimentale comme un véritable projet de développement local, capable de faire levier sur la cohésion économique, sociale et urbaine.

Au lancement de la démarche d'évaluation sur le territoire de Paris 13, l'**EBE 13 Avenir** comptait 22 salariés. Elle développait des activités principalement de conciergeries solidaires et d'entreprises, de petite logistique urbaine et d'aménagement des cadres de vie, et d'ateliers-bois.

À l'issue de l'enquête évaluative, l'**EBE 13 Avenir** comptait **64 salariés**. Elle avait développé ses activités à destination des entreprises locales comme des habitants, avec notamment l'ouverture d'une offre de conciergerie tournée vers les familles et d'un tiers lieu sur son territoire.



LE TERRITOIRE DE VILLEURBANNE SAINT-JEAN (69) :

Ce quartier de la commune de **Villeurbanne**, est situé au sein de l'agglomération lyonnaise. En 2015, le territoire comptait environ 4000 habitants et 1800 logements, dont près de la moitié dans le parc social.

En partie classé **quartier prioritaire de la politique de la ville**, ce territoire géographiquement enclavé comprend, au sud, une zone de grands ensembles et d'habitat pavillonnaire et, au nord, des zones d'activités (634 établissements en 2018, dont 217 établissements ayant au moins un salarié). Ce quartier est coupé de son environnement direct par le boulevard périphérique et l'autoroute. Véritable enclave sociogéographique, le quartier concentre des populations en situation de précarité au sein d'un quartier qui compte parmi les plus pauvres de Villeurbanne, et de l'agglomération lyonnaise.

Au lancement de la démarche d'évaluation sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean (mai 2019), l'**EBE EmerJean** comptait 78 salariés. Elle développait des activités principalement de services aux entreprises (lavage et entretien de véhicules, prestations administratives...) et aux habitants (retouche couture, ongles, coiffure...).

À l'issue de l'enquête évaluative, l'**EBE EmerJean** comptait **97 salariés**. Elle avait développé ses activités à destination du tissu de TPE-PME locales et à destination des habitants dans une approche solidaire.



LE TERRITOIRE DE COLOMBELLES (14) :

Située à l'est de **Caen**, la ville de Colombelles fait partie du centre urbain métropolitain. Elle compte aujourd'hui près de 8000 habitants, environ de 50% de logements sociaux, et l'un des plus forts taux de chômage de l'agglomération (environ 18%).

Ancienne cité industrielle, Colombelles a été lourdement impactée par la fermeture de la Société métallurgique de Normandie (SMN) en 1993, mais a rapidement entamé un **programme de reconversion de son territoire**.

Des zones d'activités ont été dédiées à l'innovation et aux nouvelles technologies : la ville compte plus de 450 entreprises. Ont également été lancés un programme de rénovation urbaine du centre-ville, la création d'une ZAC d'habitat à forte qualité environnementale et architecturale, l'implantation d'une ferme solaire, un programme expérimental de gestion des terres polluées, et la création du tiers lieu de la Grande Halle.

L'expérimentation d'un projet de «Territoire Zéro Chômeurs de longue durée» depuis 2016 participe de cette dynamique. Presque 70 personnes sont embauchées au sein de l'**EBE Atipic** à ce jour, et une soixantaine d'anciens chômeurs de longue durée ont repris une formation ou trouvé un emploi hors EBE.

Au lancement de la démarche d'évaluation sur le territoire de Colombelles (mai 2019), l'**EBE Atipic** comptait 66 salariés. Elle développait des activités principalement de réemploi-réparation, de production maraîchère, de petits travaux, de service de transports de particuliers, ou encore de services aux entreprises. À l'issue de l'enquête évaluative, l'**EBE Atipic** comptait **82 salariés**.



LE TERRITOIRE HABITÉ DE THIERS (63) :

Ville de 12 000 habitants, Thiers a un passé industriel prégnant et garde aujourd'hui encore une forte activité dans le domaine de la coutellerie. La CSP « ouvrier » y est ainsi surreprésentée par rapport à la moyenne nationale. Thiers est une ville pauvre si l'on considère le revenu médian par foyer, pauvreté encore plus aiguë au sein des **deux quartiers classés prioritaires (QPV) de la ville**.

De la même manière, alors que le taux de chômage, et particulièrement du chômage de longue durée, est supérieur à la moyenne départementale (elle-même supérieure à la moyenne régionale), ce phénomène est particulièrement accentué dans les 2 QPV.

Certaines des pages qui vont suivre développeront l'exemple d'un territoire enquêté.

Elles seront reconnaissables à leur fond vert d'eau et au contour du département où se situe le territoire en question, en haut de la page.

Récapitulatif :



EBE 13 Avenir : 64 salariés.



EBE EmerJean : 97 salariés.



EBE Atipic (14) : 82 salariés



*EBE Actypôles-Thiers : 90 salariés
et Inserfac-EBE : 30 salariés.*

Ces deux quartiers prioritaires ont donc été retenus comme bassins de recrutement dans le cadre du projet « Territoires Zéro Chômeur de longue durée ».

Ce dernier doit tout particulièrement affronter le problème du **manque d'emplois « disponibles »** pour les chercheurs d'emploi : si la ville de Thiers ne souffre pas d'un déficit d'emplois, ces derniers sont peu accessibles aux chercheurs d'emploi de longue durée des deux QPV, souvent peu qualifiés et que les employeurs locaux sont peu enclins à embaucher.

Au lancement de la démarche d'évaluation sur le territoire de Thiers (mai 2019), l'**EBE Actypôles-Thiers** comptait 77 salariés. Elle développait des activités principalement d'entretien des espaces verts, de confection de couches lavables, de reconditionnement de matériel informatique, de médiation dans les transports, de garage solidaire, ou encore de transport de personnes. À l'issue de l'enquête évaluative, l'EBE Actypôles-Thiers comptait **90 salariés**.

En octobre 2019, l'expérimentation sur le territoire de Thiers a donné lieu à la création d'une **deuxième EBE, Inserfac-EBE**. Portée par un acteur local de l'IAE, cette unité d'EBE a initialement embauché 14 salariés s'est construite sur d'activités de lavage auto, de recyclage de papier, de réemploi de livres. À l'issue de l'enquête évaluative, Inserfac-EBE comptait **30 salariés**.

2.2. La formulation des questions évaluatives à partir des enjeux identifiés avec les territoires

En phase préliminaire, l'enquête a visé à identifier les **enjeux et les problématiques apparus sur les différents territoires** près de trois années après leur habilitation et le lancement de l'expérimentation.

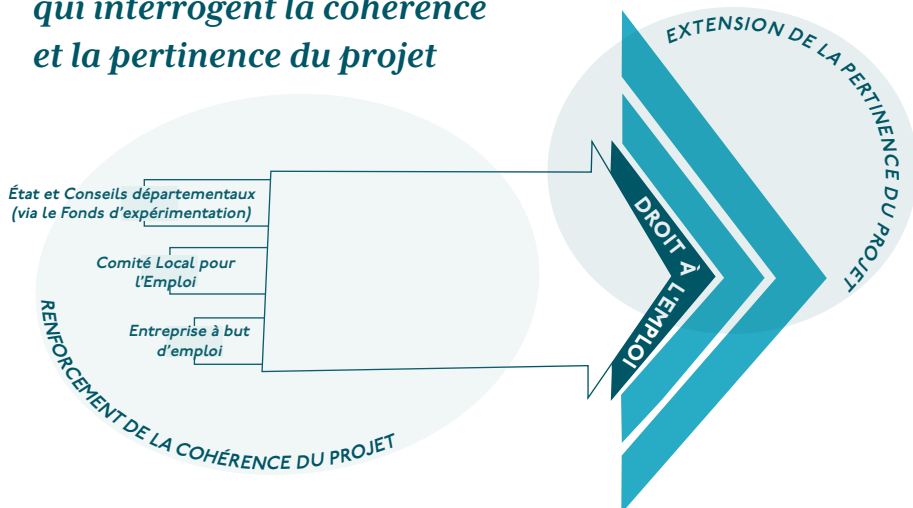
À cette fin, l'enquête a investi **trois volets thématiques distincts** qui lui ont servi de clefs d'entrée dans la mise en œuvre de l'expérimentation par les quatre territoires concernés :

- ⚙️ Le volet **Personnes privées durablement d'emploi (PPDE) et salariés**
- ⚙️ Le volet **Activités supplémentaires des EBE**
- ⚙️ Le volet **Dynamique territoriale des acteurs** générée par la mise en œuvre locale de l'expérimentation

L'enquête préliminaire a permis de dresser un **état des lieux concret** et ancré dans la réalité mouvante de l'expérimentation sur ces quatre territoires, en prise avec les visions et préoccupations de ses acteurs.

C'est sur cette base qu'ont pu être formulées les **questions évaluatives** amenées à diriger la suite de l'enquête. En prise avec les enjeux et les problématiques repérées lors de l'enquête préliminaire, chacune de ces questions interroge, sur un aspect spécifique de la mise en œuvre du projet, la manière dont cette dernière a pu conduire à en interroger et à en renforcer **la cohérence** (l'adéquation entre les moyens et les objectifs directeurs de TZCLD) et **la pertinence** (la recherche de l'adéquation entre les objectifs directeurs de TZCLD et une valeur ajoutée territoriale).

Des questions évaluatives qui interrogent la cohérence et la pertinence du projet



— L'INNOVATION TERRITORIALE, PRINCIPAL RESSORT DE CONSOLIDATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES EBE ?

L'enquête préliminaire a montré que, près de trois années après le lancement de TZCLD sur les territoires enquêtés, il était progressivement apparu que l'**objectif de montée en charge rapide des effectifs assignés aux EBE**, afin de réaliser le « plein emploi » à une échelle locale, mettait au défi leur potentiel de développement économique.

Une problématique essentielle était notamment de générer un **volume d'activité suffisant** au regard du grand nombre d'emplois déjà créés et restant à créer. En outre, la pérennisation économique des EBE rendait nécessaire pour ces dernières de pouvoir s'appuyer sur des ressources non seulement matérielles (locaux, équipements, véhicules...), mais également immatérielles, relatives à l'organisation du travail — constituant un ensemble de charges financières non couvertes par la « contribution publique au développement de l'emploi »²² et nécessitant de dégager des recettes plus importantes qu'initialement envisagé.

La réalisation du « droit à l'emploi » par l'accès des personnes à l'emploi stable en EBE apparaissait ainsi intimement liée à la **capacité de ces structures à consolider leur projet économique par la création d'activité pérenne et en volume important**, et cela dans le cadre des contraintes de **non-concurrence**²³ et de **territorialité**²⁴ qui leur était imposé.

Alors que les territoires concernés étaient à la recherche des moyens de la consolidation économique de leurs EBE, l'enquête a interrogé les principes d'un modèle économique théorique initial, reposant sur la mobilisation de la CDE pour développer des activités en réponse à des besoins locaux non satisfaits — ce que nous désignons ici sous l'appellation de **modèle économique de la solvabilisation de la demande**.

²²  Contribution publique au développement de l'emploi (CDE)

²³  Non-concurrence : créer de l'activité sans en détruire.

²⁴  Territorialité : créer de l'activité sans dépasser les limites géographiques de la commune ou de l'ensemble des communes porteuses du projet

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA SOLVABILISATION DE LA DEMANDE

En phase de conception de TZCLD, il avait été projeté que la réponse aux besoins réputés non solvables aux conditions du marché représenterait le principal gisement d'activités pour les EBE, la contribution publique à l'emploi versée aux EBE devant rendre économiquement viable la réponse à ces besoins.

En effet, derrière l'idée selon laquelle **«ce n'est pas le travail qui manque, c'est l'emploi»**, les préfigurateurs de TZCLD considèrent que l'économie de marché standard laisse de côté, du point de vue du travail, de nombreux actifs (considérés comme peu productifs) et, du point de vue de la production, de nombreuses activités (considérées comme non rentables).

«Il existe une **multitude de besoins non satisfaits** qui aujourd'hui ne sont pas ou plus réalisés, simplement parce qu'ils ne sont que partiellement solvables, et donc insuffisamment lucratifs pour le marché classique», considèrent ainsi les concepteurs de l'expérimentation. «Si notre économie était malade du manque d'emplois? Le manque d'emplois ne serait-il pas une cause plutôt qu'une conséquence? Si notre manque quantitatif d'emplois au lieu d'être la conséquence de la faible croissance était, au contraire, une cause de la stagnation économique?», s'interrogent-ils.²⁵

Partant de cette hypothèse, le **mécanisme de financement public des emplois** est considéré comme pouvant faire levier pour permettre le développement d'activités répondant à une demande non solvable aux conditions du marché standard, et s'inscrivant le plus souvent dans les «interstices» de ce dernier.

Ces activités ont pour point commun de **ne pas être prises en charge par le marché**, le plus souvent parce qu'elles ne sont pas rentables financièrement aux conditions économiques standard, mais que TZCLD peut viabiliser grâce au financement public couvrant la majeure partie du coût des emplois créés.

L'enquête interroge ainsi la mise en œuvre de ce modèle économique, ses limites, les leviers complémentaires mobilisés pour le consolider et les conditions d'activation de ces leviers. En accord avec son point de départ, à savoir les aspects territoriaux de la création de valeur, l'enquête s'est ainsi centrée sur les rapports entretenus entre les EBE et leur territoire : en quoi la **dynamique territoriale** générée par le projet peut-elle constituer une ressource pour le développement des EBE? Quels en sont les ressorts et pour quels effets?

Pour répondre à cette question, l'enquête s'est ici appuyée sur la notion d'**innovation territoriale**. En effet, dans l'approche mentionnée ci-dessus, les activités supplémentaires pourraient être associées à une approche simple de l'innovation sociale comme «réponse à des besoins locaux non satisfaits dans le cadre du marché et des politiques publiques existantes», dont le principal levier serait la CDE.

Cependant, la caractérisation des activités développées dans le cadre de TZCLD sous l'angle de l'innovation sociale semble pouvoir s'enrichir d'autres dimensions, liées aux **processus mobilisés**, notamment les modalités partenariales, avec les acteurs locaux et les habitants, d'émergence et de développement des activités.²⁶

²⁵  ATD QUART MONDE, 2014, *Territoires zéro chômeur de longue durée* [en ligne] www.atd-quartmonde.fr

²⁶  Si cette notion demeure encore à explorer en tant que telle, des travaux sur l'innovation sociale accordent une importance toute particulière à ces ressorts territoriaux.

Voir par exemple RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine, 2012, «L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse?», *Innovations*, 2012/2 n° 38, pp. 15 à 36.

— L'ÉTHIQUE DU « VOLONTARIAT », DE LA CO-CONSTRUCTION DES EMPLOIS À L'ORGANISATION CONTRIBUTIVE DU TRAVAIL ?

Avec à l'arrière-plan une montée en charge rapide de leurs effectifs et une activité économique en recherche de pérennisation, les **EBE ont fait face à des enjeux d'organisation interne**. Ces enjeux sont liés à l'apparition d'un phénomène de sous-activité, lié à la volonté d'atteindre en priorité l'objectif d'exhaustivité, ayant conduit à embaucher à un rythme parfois trop soutenu au regard de la capacité réelle de développement.

Du fait du désajustement entre le rythme des embauches et la capacité réelle des EBE à générer des activités, certaines personnes embauchées ont ainsi pu se retrouver en emploi sans pour autant être complètement en activité.

Il apparaissait alors que, tout en permettant à un grand nombre de personnes de s'inscrire dans un statut d'emploi stable — et de bénéficier des effets positifs de l'accès à ce statut, singulièrement en matière d'inclusion sociale — l'expérimentation, sur les territoires enquêtés, n'avait pas été totalement en mesure, lors des premières années, de **créer les conditions de leur inscription durable dans un travail**.

Les premiers résultats de cette enquête convergent ainsi avec les conclusions d'une évaluation réalisée sur l'expérimentation mise en œuvre par le territoire habilité de la Métropole européenne de Lille, selon lesquelles TZCLD est marqué par un **impensé initial** s'agissant de la structuration de l'expérimentation autour d'une organisation entrepreneuriale.

« La philosophie nationale du projet... puise avant tout dans le registre de la politique de l'emploi (atteindre "l'exhaustivité" sur un territoire, l'entreprise à but d'emploi) laissant de côté la notion d'entreprise et la notion de travail. (...) Dans le projet rien ne rappelle que l'emploi n'est qu'un cadre, un support juridique, et qu'une fois cet emploi créé, reste à organiser le travail. Créer de l'emploi ne dit rien de la façon dont le travail s'organise en pratique et de la façon dont il peut être porteur de sens, d'acquisition de qualités. »²⁷

La question du développement économique de l'activité apparaissait ainsi comme indissociable de celle de l'inscription de cette activité au sein d'une organisation du travail. Il s'agit non seulement de générer un volume de travail plus important, adapté aux objectifs de la montée en charge des effectifs, mais également d'installer une **organisation du travail à même de soutenir ce développement économique**.

Dès lors, dans le contexte d'EBE dont les activités se développent et se consolident, et dont l'organisation se renforce progressivement, se posait la **question du devenir de l'éthique initiale du « volontariat » des personnes concernées**.

²⁷ FRETTEL Anne, JANY-CATRICE Florence, 2020, « Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille », Rapport intermédiaire pour la DARES.

Cependant, la construction des **activités à partir des personnes** a semblé plus complexe à maintenir face aux enjeux de consolidation des EBE et de maintien d'un rythme d'embauche soutenu. De même, alors que l'augmentation du volume de leur activité était insuffisante pour absorber une montée en charge rapide des effectifs, les EBE rencontraient des difficultés à maintenir dans la durée des principes d'organisation fondés sur l'auto-organisation et la prise d'initiative des salariés.

Dans un contexte de montée en charge rapide des effectifs, ces approches innovantes de l'organisation du travail se sont heurtées à la difficulté de constituer des collectifs de travail. La volonté de favoriser l'autonomie de fonctionnement des salariés au sein des EBE a peiné à s'inscrire dans la durée, la montée en charge rapide des effectifs, et la sous-activité qui en a découlé, ayant eu tendance à perturber les petits collectifs de travail initiaux.

Ainsi, l'esprit de contribution initial a conduit les entreprises à se construire sur des **logiques d'auto-organisation** avec peu d'encadrement hiérarchique et une grande liberté de fonctionnement. Ces principes ont toutefois connu des difficultés à s'inscrire dans la durée, dans un contexte de développement extrêmement contraint pour les EBE.

Ce contexte était marqué à la fois par l'injonction à un maintenir un rythme d'embauche rapide et par la prise d'importance de la notion de performance économique dans leur pilotage. La question qui est alors posée porte sur la forme que peut prendre, dans ce contexte, ce que nous nommons ici l'**éthique contributive de TZCLD**.

L'enquête a ainsi porté sur les formes concrètes prises par une proposition centrale du projet TZCLD d'une **inversion des mécanismes de la création d'emploi**, ce dans un contexte marqué par l'enjeu grandissant de l'organisation du travail au sein des EBE et, plus globalement, de consolidation du projet économique de ces dernières.

Ici, l'enquête a notamment porté un regard particulier sur le travail, entendu comme le rapport qu'entretiennent les individus en emploi à leur activité. On observe les dynamiques de travail au sein des EBE, au croisement entre l'**organisation du travail formalisée** (relevant d'une politique d'entreprise) et ce qui tient aux **expériences de travail des salariés** (relevant de leur activité concrète de production).

On cherche à savoir si, et comment, les dynamiques de travail à l'œuvre dans les EBE permettent de maintenir le principe de contribution des personnes au projet : les dynamiques de travail dans les EBE permettent-elles aux salariés de produire du sens par leur travail, leur permettent-elle de concevoir leur travail comme une activité autonome ? Au-delà de l'accès à l'emploi stable, comment l'organisation du travail des EBE intègre-t-elle une **dimension contributive** ?

— TZCLD, UNE « POLITIQUE TERRITORIALE » DANS LE CHAMP DE L'EMPLOI-INSERTION ?

L'enquête préliminaire a enfin montré que, après trois années d'expérimentation, un questionnement émerge sur la capacité du levier de **l'inversion des mécanismes de la création d'emploi** à réaliser, à lui seul, l'objectif de l'atteinte de **l'exhaustivité territoriale**.

Conséquence des contraintes structurelles pesant sur le modèle économique et organisationnel des EBE, les capacités d'embauche des EBE montraient en effet des limites. L'accès à l'emploi en EBE tend à devenir une opportunité rare, et de nombreux projets voient alors s'allonger une **liste d'attente de personnes volontaires** ne pouvant être embauchées dans l'immédiat :

🗨 « Quand on a commencé à vraiment se soucier de la contrainte financière sur le développement des EBE, la logique des directions d'EBE a été d'arrêter ou de freiner les embauches après 50 ou 80 salariés. Les CLE se sont retrouvées sous la pression des personnes qui attendaient, du fait de leur urgence sociale. »²⁸

La constitution d'une file d'attente était ainsi observée sur certains territoires enquêtés.

🗨 « On constate à Thiers, comme dans d'autres territoires habilités, une "file d'attente" bien supérieure au nombre des embauches réalisées et des durées d'attente très longues (...). En outre, les entrées se poursuivent, les deux premiers mois de l'année en cours ont vu 19 nouvelles PPDE se porter candidates à l'expérimentation. Le chômage de longue durée n'est pas qu'un "stock", c'est également un "flux". (...) La file d'attente ne se tarit pas et la durée d'attente s'allonge pour certains de façon très préoccupante : comment justifier **plus de deux ans d'attente** ? »²⁹

Alors que, sur de nombreux territoires, le projet bute sur le ralentissement du rythme d'embauche d'EBE qui font face à la nécessité de consolider leur projet économique et qui cherchent à stabiliser leurs collectifs de travail, les territoires les plus fortement confrontés à cette problématique déploient une **activité de gestion d'une liste d'attente**.

Cette activité, outre le maintien de temps hebdomadaires de rencontres, d'échanges et de convivialité proposés aux PPDE en attente, intègre progressivement un **objectif d'orientation de ces personnes** vers des opportunités alternatives à l'embauche en EBE. Certains territoires enquêtés cherchent à rendre accessibles aux PPDE d'autres opportunités d'emploi ou de formation, parfois dans une logique de sas à l'EBE, afin de rendre l'attente dynamique et de préparer les personnes à leur prise de poste à moyen terme, mais le plus souvent dans une logique de substitution à l'accès à l'emploi en EBE.

²⁸ 🗨 Ex-directrice Actypôles-Thiers, décembre 2020

²⁹ 🏛 CLE du territoire habilité de Thiers, document interne, juillet 2019

Là où, initialement, l'accès à l'emploi stable en EBE était l'instrument principal de la réalisation du droit à l'emploi, finalité principale de TZCLD, le fait de rendre accessible aux PPDE d'autres opportunités professionnelles en vient à être conçu comme un **levier supplémentaire** au service de cette finalité. Comme en témoignait l'apparition, à cette date, du vocable de stratégie d'exhaustivité, la mise en cohérence de l'objectif directeur de résorption du chômage de longue durée et des moyens nécessaires à sa réalisation dans le cadre de TZCLD devenait la question centrale de l'expérimentation.

Si le mécanisme de financement des emplois demeurait le levier principal et central de cette stratégie, un ensemble de ressources devait être mobilisé localement, en levier complémentaire et nécessaire de la réalisation du droit à l'emploi, à savoir les **ressorts associés à la dynamique territoriale** inhérente à une dynamique de projet fondée sur la coopération locale, en l'occurrence principalement avec les acteurs locaux du service public de l'emploi.

Ainsi, la problématique de la gestion d'un nombre important de PPDE en attente est à l'origine d'une évolution de l'**implication des acteurs de l'emploi-insertion** dans l'expérimentation, ces derniers étant sollicités pour mettre une action relevant de l'accompagnement professionnel.

L'accompagnement professionnel des parcours des personnes en liste d'attente suppose de mobiliser des ressources d'accompagnement professionnel non contenues dans l'économie de projet initiale de TZCLD. Si des sorties positives de la liste d'attente avaient pu faire l'objet d'une certaine attention de la part des territoires, qui en avaient opéré un suivi, ces sorties étaient au départ plutôt considérées comme des **effets non directement recherchés** ou, du moins, ne pouvant s'expliquer comme le résultat direct d'une organisation qu'ils auraient cherché à mettre en place.

Le développement de pratiques d'accompagnement professionnel représente ainsi l'un des éléments nouveaux du projet, né de son expérimentation en territoires. Cela correspond ainsi à l'**intégration à la dynamique du projet de ressources supplémentaires** par rapport à celles dont la mobilisation dans le cadre de TZCLD était envisagée au départ — l'accompagnement professionnel des chômeurs de longue durée étant associé au registre des politiques d'insertion, vis-à-vis duquel TZCLD se pose en alternative.

En effet, la nouveauté de la solution TZCLD en matière d'accès à l'emploi pour les personnes au chômage de longue durée réside dans la **construction d'un marché local de l'emploi stable**, accessible sans sélection à des personnes durablement exclues du marché de l'emploi standard et hors de toute obligation de sortie vers ce dernier. Dès lors, l'accompagnement des chômeurs de longue durée voulu par les politiques d'insertion visant à les outiller dans leur parcours vers l'emploi standard, paraît en décalage avec un projet visant à permettre à ces personnes d'accéder sans sélection à un marché de l'emploi protégé, et à pouvoir s'y installer dans la durée.

Les stratégies d'accompagnement des PPDE vers des opportunités professionnelles alternatives à l'EBE, émergentes au moment de l'enquête, produisent de résultats encore limités. Ces stratégies semblent cependant demeurer fortement dépendantes de l'**existence d'opportunités d'emplois supplémentaires**, accessibles sans sélection au sein d'EBE financées en grande partie par la puissance publique. Elles dépendent donc de la possibilité d'exploiter l'effet d'appel que pouvait produire l'opportunité d'obtenir un emploi en CDI afin de **redynamiser la personne dans sa recherche d'emploi** et dans la construction de son projet professionnel.

Cependant, la poursuite de l'enquête s'est intéressée à ces pratiques d'accompagnement professionnel, moins pour leurs résultats à date que pour ce qu'elles seraient susceptibles d'éclairer la manière dont se manifeste la forme **projet de territoire** dont se réclame TZCLD.

En effet, la mise en œuvre de l'accompagnement professionnel dans le cadre des politiques d'insertion montre, d'une part, une **tendance à la standardisation**, du fait non seulement d'une limitation des ressources dédiées, mais également d'une normalisation des procédures.

Cette mise œuvre montre d'autre part, une difficulté à coordonner les acteurs et à fluidifier la mobilisation des instruments, introduisant une discontinuité des parcours — en somme, des limites propres aux **logiques de dispositif**.

Dès lors, cette enquête interroge si et comment TZLCD relève moins d'une **politique territorialisée** (l'application descendante, à une échelle locale, d'un instrument préalablement conçu par l'État central) que d'une « **politique territoriale** »³⁰ (conçue et déployée par une communauté d'acteurs locaux sous l'égide d'un élu de proximité). Elle repose alors sur les ressorts d'une action publique « **processuelle et interactionniste** »³¹, plus libre de ses mouvements.

³⁰  Sur cette notion, voir notamment BERTHET Thierry (dir.), 2004, *Des emplois près de chez vous ? La territorialisation des politiques d'emploi en question*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, coll. « le territoire du politique, Politique du Social ».

³¹  Sur cette notion, voir notamment PINSON Gilles, 2005, « Le projet urbain comme instrument d'action publique », in LASCOUMES Pierre et al., *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po.



—La contribution des PPDE à la construction des activités : leviers et freins après 3 années de mise en œuvre

En phase de construction des candidatures locales, ou dans les mois ayant immédiatement suivis le lancement des EBE, ce volontariat s'était traduit par le fait que les personnes avaient pu pousser leurs propres idées et envies d'activité, discuter d'idées émises par d'autres, tester leur faisabilité et leur coïncidence avec des besoins du territoire, voire participer à la préfiguration du modèle économique et des modalités d'organisation des activités retenues. Cette dynamique de co-construction des activités a donné lieu à l'émergence de premiers collectifs de travail dotés d'une importante autonomie de fonctionnement au sein des EBE.

Sur le territoire de Villeurbanne, la phase de préembauche avait au départ reposé sur une logique d'**implication des PPDE volontaires dans la conception des activités**.

Initialement, suite à une rencontre individuelle avec un membre de l'équipe opérationnelle du projet portant sur les envies et les compétences, il était proposé aux PPDE volontaires d'intégrer un **processus préalable à leur embauche**, comprenant notamment la participation à la préfiguration d'activités nouvelles dans le cadre d'un « laboratoire des travaux utiles », animé avec l'appui du Booster Saint-Jean et disposant d'une salle dédiée au siège d'EmerJean.

À l'issue de ce parcours, la personne était embauchée par EmerJean pour contribuer à la mise en œuvre de la ou des activité(s) existante(s) correspondant à ses souhaits et/ou des activités dont elle avait pu contribuer à la préfiguration. Six **embauches collectives** ont été réalisées selon cette méthode, en 2017 et 2018, lors de la phase de montée en effectifs d'EmerJean.

Le service de soutien scolaire, l'activité de cuisine dite de « table d'hôte » ou encore les premières activités de retouche couture, avaient ainsi émergé de ce processus, et la pertinence de la méthode visant à permettre la **participation des PPDE en file d'attente** au développement d'activités est mise en avant par les acteurs l'ayant déployée :

« Même si ce n'est pas l'assurance tout risque, on fait le constat que c'est plus facile de mobiliser les PPDE en file d'attente quand il y a ce point de départ, ça permet de donner un sens.»³²

³²  Président d'EmerJean, Coordinateur du Booster, entretien individuel, février 2021.

Dans la continuité, l'EBE EmerJean s'est construite sur un principe de **co-responsabilité des salariés**, avec comme intention de favoriser leur autonomie dans l'organisation du travail, leur capacité à prendre des initiatives et leur investissement dans le développement des activités. Cette organisation s'inscrit dans la continuité de la dynamique ayant animé la démarche de mobilisation des PPDE en phase de candidature avait conduit à la constitution d'un groupe d'habitants ayant réuni jusqu'à quinze personnes, à qui il avait été proposé d'exprimer leurs souhaits et compétences, et de formuler des propositions d'activités.

Ces personnes, ayant par la suite été parmi les premières personnes embauchées par EmerJean, avaient principalement formulé des **idées d'activités tournées vers la réponse aux besoins des autres habitants du quartier**. Construits à partir des compétences des personnes embauchées, et au regard de ce qui avait été considéré comme des besoins non satisfaits des habitants du quartier de Saint-Jean par les salariés d'EmerJean, eux-mêmes habitants du quartier, les premiers services à avoir été lancés ont été des services de soutien scolaire, de retouche couture, d'esthétique (onglerie, coiffure, épilation) ou encore de repassage-blanchisserie. Les salariés ont également été impliqués dans la construction d'une offre de services aux entreprises clientes de l'EBE, qui ont constitué une part importante de l'activité d'EmerJean.

C'est également le cas sur le territoire de Thiers où, dans la continuité d'une démarche de candidature ayant fortement impliqué un groupe de PPDE volontaires, le projet de l'EBE Actypôles-Thiers s'est initialement fondé sur le principe d'une **autonomie de fonctionnement** laissée aux salariés ayant constitué les premiers collectifs de travail. Animée par la future directrice de l'entreprise, cette démarche avait permis de créer une réelle dynamique d'implication des personnes privées d'emploi dans la construction de la future EBE.

33.  Directrice de la MRIE et coordinatrice du Booster de Talents, entretien individuel, février 2021.



« Un des leviers remarquables de TZCLD pour la mobilisation des personnes, c'est le développement des activités.

C'est un levier que je n'avais jamais eu dans aucun autre projet. »³³



Pendant six mois, trente-cinq PPDE volontaires avaient été mobilisées dans la **préfiguration des activités de la future EBE**, en lien avec des partenaires locaux (idéation des activités, identification des clients, calibrage des prestations, ou encore des besoins en investissements matériels ou en locaux). À l'initiative de la direction, dans la continuité de l'esprit ayant animé la démarche de candidature, la volonté a ensuite été de construire Actypôles-Thiers autour d'un principe d'autonomie de fonctionnement des salariés de l'EBE.

La phase de candidature et les premiers mois de lancement d'Actypôles-Thiers ont ainsi été marqués par l'**émergence d'un collectif soudé** autour de la construction de l'entreprise et de ses activités.

« Avec eux, la **co-construction a été entière**, au-delà des activités, c'était sur les statuts, le règlement intérieur de l'entreprise. Il y a donc eu les trente premières personnes embauchées qui ont ouvert l'entreprise. Les premiers mois, il fallait nettoyer les locaux, peindre les locaux, trouver des bureaux...

Tout le monde se débrouillait, on était dans l'attente du déblocage du crédit bancaire, du déclenchement des investissements, s'il fallait peindre, chacun ramenait ses pinceaux, pour les travaux, chacun ramenait son tournevis et ses outils.»³⁴

³⁴ Ex-directrice d'Actypôles-Thiers, décembre 2020.

Sur le territoire de Colombelles, l'idée initialement fortement affirmée était de bâtir l'EBE Atipic autour des idées d'activités des PPDE. Cela a conduit Atipic à se structurer en petites équipes de travail, assez indépendantes les unes des autres, constituées autour d'activités distinctes.

Cela a également conduit à la mise en place d'une **gouvernance partagée** : la gouvernance d'Atipic repose ainsi sur un conseil d'administration rassemblant l'ensemble des parties prenantes territoriales, chargé de déterminer les orientations de la politique d'entreprise d'Atipic. Les salariés d'Atipic sont représentés au Conseil d'Administration.

Dans le cas de l'EBE du territoire parisien, I3 Avenir, dont les **activités avaient peu été préfigurées en amont de sa création**, les premiers salariés ont été fortement impliqués dans la construction et le développement des activités, disposant d'une importante autonomie de fonctionnement. Initiée quatre mois seulement avant la remise du dossier de candidature, la démarche de préfiguration du projet d'expérimentation de TZCLD à l'échelle du territoire de Paris I3 s'est étendue sur une période de plusieurs mois après l'habilitation du territoire.

63

14

75



Le recrutement d'une cheffe de projet par la Ville de Paris a été réalisé au lendemain seulement de l'habilitation (la personne embauchée n'a ainsi pas contribué à la construction de la candidature du territoire), tandis que l'EBE 13 Avenir a été juridiquement créée trois mois après l'habilitation. Une fois celle-ci créée, sa direction a été, l'espace de quelques mois, assurée par la personne ayant été missionnée par Aurore pour piloter la construction du dossier, avant qu'une nouvelle direction soit embauchée par recrutement extérieur.

Dans ce contexte, la phase de candidature n'avait pas véritablement permis de préfigurer des activités prêtes à une mise en œuvre opérationnelle, et l'EBE 13 Avenir a réalisé cette préfiguration en même temps qu'elle démarrait ses premières embauches. Les **toutes premières activités ont été construites au fil de l'eau**, avec l'appui de la Cheffe de projet du CLE, par la direction de 13 Avenir et en lien étroit avec les premiers salariés embauchés.

Cette dynamique s'est poursuivie ensuite durant les **premières années d'amorçage** : la construction opérationnelle des activités s'est faite au sein de l'EBE en y associant les chercheurs d'emploi volontaires très vite recrutés en fonction de leurs appétences sur des postes de travail intégrant du temps dédié au développement et à la construction d'activités, comme la végétalisation des pieds d'arbre, la mise en œuvre et l'animation de jardins partagés, un atelier de menuiserie, des activités de couture...

Certains salariés ont également été fortement impliqués dans la conception et le lancement du projet de **Conciergerie Seniors**, partie de l'envie exprimée par les chercheurs d'emploi mobilisés dans le collectif des volontaires de s'investir auprès des personnes âgées de leur quartier :

«Moi je connais tous les besoins de mon quartier, donc à partir de là on nous a demandé de faire des propositions pour notre quartier. J'ai d'abord proposé d'aider les personnes âgées, parce que c'est les plus fragiles»³⁵.

Le lancement d'un projet de conciergerie senior a ainsi été abordé comme une recherche-action visant à accompagner les salariés dans l'expérimentation de leurs idées d'activités destinées aux seniors, et non à déployer une offre de services prédéterminée : une enquête sur les besoins des personnes âgées des quartiers a d'abord été réalisée par une équipe de salariés de 13 Avenir comptant parmi les premiers embauchés, auprès de 17 seniors des deux quartiers prioritaires du territoire d'expérimentation.

³⁵ Salarié 13 Avenir, entretien collectif, juin 2019.

L'éthique du volontariat et les freins à sa réalisation après trois années de mise en œuvre sur les territoires enquêtés



La poursuite de l'objectif d'embauche rapide a conduit Actypôles-Thiers à connaître une montée en charge très rapide, ne lui permettant pas de formaliser ses fonctionnements internes. « Avec l'objectif d'exhaustivité, l'entreprise a grossi trop vite. La montée en charge liée à la nécessité d'embaucher le plus rapidement possible a créé des conditions qui n'étaient pas optimales pour le développement du projet, car il faut du temps pour construire un groupe. Mais en même temps, le projet crée une attente forte chez les chômeurs volontaires. Le projet est en tension entre sécuriser l'intérieur et recruter »³⁶.

« On est passé de 30 salariés à l'ouverture à 80 après deux ans. Tous les mois, c'était 10 à 15 personnes en plus. On ne se posait pas de question, il fallait monter en effectif pour montrer à l'État que c'était possible, et donc sans prendre le temps d'organiser les équipes. Le rythme d'embauche des premières années n'était pas soutenable »³⁷.

Les difficultés à stabiliser l'organisation de l'entreprise ont encore été renforcées par l'**importante sous-activité** ayant touché Actypôles-Thiers lors de ses trois premières années, conséquence de la désynchronisation entre le rythme élevé des embauches et celui, plus progressif, du développement des activités.

« Au début, on ne prenait pas en compte les besoins des activités. On se posait peu de questions, on embauchait à la pelle, ça grossissait à vue d'œil, on subissait le calendrier des embauches, on se disait "c'est le but de l'expérimentation, donc on le fait". Mais quand tu n'as rien à faire de la journée, tu te prends la tête avec tout le monde. Et on continuait à embaucher sans avoir suffisamment d'occupation pour tout le monde. »³⁸

Les responsables d'Actypôles-Thiers constatent que, dans ce contexte, si les trente premiers salariés embauchés se sont fortement investis dans le développement de l'entreprise, les salariés ayant été embauchés par la suite, n'ayant pas vécu la **période fondatrice de la démarche de candidature** et les tous premiers temps du lancement d'Actypôles-Thiers, ont eu davantage de difficultés à adhérer au projet d'Actypôles-Thiers et à s'investir dans son développement.

³⁶ Directrice d'Actypôles-Thiers, août 2019.

³⁷ Ex-directrice Actypôles-Thiers, décembre 2020.

³⁸ Encadrant Actypôles-Thiers 1, décembre 2020.

Ainsi, une distinction marquée entre des **générations d'embauchés** est apparue au sein de l'entreprise. La distinction entre des générations d'embauchés est notamment ressentie par les premiers salariés embauchés, pour qui la croissance des effectifs a pu être facteur de déstabilisation voire d'insécurisation :

« Certains salariés m'ont dit "est-ce que c'est possible d'arrêter d'embaucher pour cinq minutes?", car c'était difficile pour eux de trouver une stabilité dans l'entreprise. »³⁹

« Ça a été difficile pour les salariés, ça implique des repositionnements permanents, alors qu'ils ont besoin qu'un espace leur soit réservé. Il faut du temps pour que les personnes trouvent leur place sur les activités. »⁴⁰

Chez les salariés qui comptent parmi les **trente premiers**, le manque d'implication de collègues ayant rejoint l'entreprise plus tard est souvent critiqué, et a également pu être facteur de conflits au sein de l'entreprise.

« Au départ, les premiers volontaires avaient l'idée qu'ils faisaient le premier pas pour d'autres, mais le temps a des impacts sur les nouveaux salariés, mais aussi sur les anciens, qui en arrivent parfois à oublier la **philosophie du projet**, surtout l'idée que l'emploi est un droit pour tous, et que cela suppose d'accepter la diversité dans l'entreprise », estime ainsi la directrice d'Actypôles-Thiers. »⁴¹

Outre l'activité au quotidien, cette différence d'investissement se retrouve également dans la **participation aux processus internes de prise de décision**, voulus ouverts aux salariés. En effet, la volonté initiale forte de permettre aux personnes d'être des contributrices actives du projet a conduit à la formalisation, dans les statuts de l'entreprise, de la participation des salariés à sa gouvernance. En effet, le choix d'un statut juridique de société coopérative d'intérêt collectif⁴² correspond notamment à l'intention d'inscrire la dynamique de participation née en phase de candidature au cœur du projet d'entreprise porté par Actypôles-Thiers.

Le choix de structurer Actypôles-Thiers en SCIC relève d'« une philosophie coopérative pour associer les salariés. Par leur implication dans la construction des statuts, les volontaires se sont approprié ce qu'est une entreprise, les enjeux de sa structuration, sa visée économique. »⁴³

^{39.} Directrice d'Actypôles-Thiers, août 2019.

^{40.} Encadrant Actypôles-Thiers, décembre 2020.

^{41.} Directrice d'Actypôles-Thiers, août 2019.

^{42.} Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

^{43.} Directrice d'Actypôles-Thiers, août 2019.

Ainsi, lorsque les PPDE volontaires sont embauchées par Actypôles-Thiers, il leur est proposé de devenir sociétaires de l'entreprise, c'est-à-dire de participer au capital de l'entreprise et à sa gouvernance. Avant chaque élection, les salariés sont informés sur la nature de la fonction de représentant des salariés au conseil d'administration de la SCIC et sur les compétences qu'elle réclame. Les salariés-sociétaires élisent parmi eux, et selon le principe de **sociocratie**⁴⁴, quatre représentants.

Si la présente enquête n'a pas porté sur le fonctionnement général de la SCIC, et notamment sur l'implication de ses autres parties prenantes, elle permet cependant de constater que la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise semble être essentiellement le fait des premières personnes embauchées, qui avaient contribué au choix de donner à l'EBE future **le statut juridique d'une SCIC**, dont ils sont devenus les premiers sociétaires. Peu nombreuses sont les personnes qui, embauchées par la suite, sont devenues sociétaires de la SCIC.

De même, sur le territoire de Villeurbanne, le développement de l'EBE EmerJean a été perturbé par la montée en charge rapide de ses effectifs, qui s'est accompagnée d'un **important phénomène de sous-activité**. En effet, durant les trois premières années, la montée en charge d'EmerJean a suivi un rythme élevé, avec plus de 80 personnes embauchées lors de cette période. Surtout, de nombreuses embauches ont été réalisées avant que les perspectives de développement des activités n'aient été stabilisées.

Il est alors advenu une déconnexion progressive, et de plus en plus importante, entre le rythme des embauches et celui du développement des activités, déconnexion générant une importante sous-activité des salariés en emploi. Alors qu'après deux ans, la sous-activité était ainsi devenue un **phénomène structurel et d'ampleur** au sein d'EmerJean, les problématiques liées à la gestion de cette sous-activité semblent avoir été accentuées par le développement d'activités très diverses et offrant un volume de travail souvent irrégulier.

Ainsi, le **fort développement de la multiactivité**

a encore complexifié la gestion de la sous-activité :

« La sous-activité est d'autant plus visible que la polyvalence est développée : quand une EBE n'a pas beaucoup de polyvalence, ça ne se voit pas trop, les salariés restent dans leur équipe, même si ça se traduit par des pertes de productivité. Si l'organisation est fondée sur la polyvalence, cela implique d'aménager des espaces dédiés à l'inactivité, une salle d'inactivité. »⁴⁵

⁴⁴  Ce terme signifie littéralement le gouvernement des associés, c'est-à-dire d'un ensemble de personnes qui partagent une vision, une mission, des règles de fonctionnement et des objectifs qu'ils souhaitent réaliser ensemble. Auguste Comte l'a inventé.

⁴⁵  Président EmerJean, entretien individuel, février 2021.



63

Dans ce contexte, le principe de **co-responsabilité des salariés** se traduit inégalement dans les pratiques d'organisation au quotidien, laissant apparaître, à l'instar du phénomène observé à Actypôles-Thiers, une différence entre la génération des premiers embauchés, ayant vécu la phase de candidature, et les personnes embauchées par la suite.

En effet, plusieurs salariés interrogés, comptant parmi les premiers embauchés, mettent en avant le **degré d'investissement estimé moindre** d'autres collègues. L'enquête montre que, pour les salariés n'ayant pas connu les phases de préfiguration ni de lancement d'EmerJean, et embauchés dans un contexte de montée en charge rapide de ses effectifs, l'intégration à une organisation du travail réclamant une prise d'initiative et un engagement importants peut s'avérer problématique.

14

Sur le territoire de Colombelles, le collectif initial s'est érodé par la suite, avec une **difficulté à intégrer les nouveaux salariés embauchés**. Atipic a ainsi été traversée par une difficulté à construire des collectifs de travail organisés, s'identifiant à un projet commun. La montée en charge rapide de l'entreprise a conduit à la montée de revendications, de la part des salariés, portant sur les moyens alloués aux équipements, au cadre de travail, ou encore à la formation.

La croissance de l'entreprise a été marquée par d'importantes situations conflictuelles internes, ayant atteint leur paroxysme avec un **conflit social**. Cela a notamment conduit à un changement de direction, advenu lors de l'été 2019. Cela a correspondu avec une remise en question de la conception initiale d'Atipic, s'agissant d'une part de son projet économique, fondé sur la somme de petits projets d'activités portés de manière autonome par des salariés conventionnés et, d'autre part, de son projet associatif visant à impliquer les salariés dans toutes les prises de décision.

«Au début, on ne prenait pas en compte les besoins des activités. [...] On subissait le calendrier des embauches [...] Et on continuait à embaucher sans avoir suffisamment d'occupation pour tout le monde.»³⁸

63

Il était en effet constaté que la construction des activités autour de petites équipes de salariés avait été réalisée sans avoir pensé leur intégration au sein d'une organisation d'entreprise plus globale :

« Sur certaines équipes, se sont formées des États dans l'État. L'autonomie dans le travail a été prise pour de l'indépendance. »⁴⁶

« La construction de leur propre activité est un aspect vraiment intéressant du projet. Pour les salariés, ce qui est intéressant c'est non seulement l'emploi en CDI, mais aussi le fait qu'on leur parle d'eux et pas de leurs compétences attendues en premier lieu. Mais certains se sont considérés comme des autoentrepreneurs, et pas comme les salariés d'une entreprise. Or l'idée c'est "c'est l'entreprise qui va développer une activité que vous avez identifiée et sur laquelle vous allez pouvoir travailler". C'est la construction d'un emploi, et pas une activité. »⁴⁷

Par ailleurs, la double position de salarié de l'entreprise, en lien hiérarchique avec la direction, et de partie prenante d'un Conseil d'administration chargé de fixer ses orientations à la politique d'entreprise d'Atipic, supposant pour les salariés concernés d'être en capacité d'adopter des postures différentes, a pu se révéler complexe à mettre en œuvre.

La participation des salariés d'Atipic à la prise de décision a notamment été complexe sur la prise en compte des enjeux économiques liés au développement de l'entreprise, cristallisant par ailleurs d'importantes tensions au sein des équipes de salariés.



⁴⁶ Administrateur d'Atipic, entretien individuel, août 2019.

⁴⁷ Directrice, entretien individuel, août 2019.

« La construction de leur propre activité est un aspect vraiment intéressant du projet. [...] Mais certains se sont considérés comme des autoentrepreneurs, et pas comme les salariés d'une entreprise. Or l'idée c'est « c'est l'entreprise qui va développer une activité que vous avez identifiée et sur laquelle vous allez pouvoir travailler ». C'est la construction d'un emploi, et pas une activité. »⁴⁷



3. ENSEIGNEMENTS ÉVALUATIFS

3.1. L'INNOVATION TERRITORIALE, PRINCIPAL RESSORT DE CONSOLIDATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES EBE

P.42

- Les services aux habitants
- Les services aux collectivités et aux entreprises
- Les activités de production matérielle
- L'inscription des activités supplémentaires dans les orientations stratégiques des politiques publiques territoriales

p.43

p.60

p.82

p.96

3.2. L'ÉTHIQUE DU « VOLONTARIAT », DE LA CO-CONSTRUCTION DES EMPLOIS À L'ORGANISATION CONTRIBUTIVE DU TRAVAIL

P.108

- La co-construction des emplois avec les PPDE, une démarche moins opérante face à la consolidation du projet économique des EBE
- Organisation du travail et « travail d'organisation » : les dynamiques de contribution en emploi

p.108

p.120

3.3. TZCLD, UNE « POLITIQUE TERRITORIALE » DANS LE CHAMP DE L'EMPLOI-INSERTION

P.170

- La dynamique de coopération territoriale comme activation du droit commun de l'accompagnement professionnel
- TZCLD et la mise à distance des pratiques et des postures institutionnelles : « tordre » le droit commun de l'accompagnement professionnel, ou lui suppléer ?

p.170

p.183

3.4. TZCLD, UNE CRÉATION DE VALEUR TERRITORIALE

P.198

- La réalisation du « droit à l'emploi » : finalité ou moyen ?
- La valorisation des ressources humaines inemployées dans le projet productif des EBE, au cœur de la territorialité de TZCLD
- TZCLD et la création de valeur territoriale : territorialité-processus et territorialité-finalité
- TZCLD et l'activation des dépenses publiques : la CDE comme instrument d'investissement dans les territoires ?

p.198

p.201

p.202

p.204

3. ENSEIGNEMENTS ÉVALUATIFS

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, l'enquête s'est dans un premier temps concentrée sur **treize activités supplémentaires** au total, déployées par les EBE de chacun des territoires concernés.

Il s'agit des activités suivantes :



69 EmerJean (Villeurbanne) : activités « Comptoir Saint-Jean » et « Ilot Vert » ;



14 Atipic (Colombelles) : activités « maraîchage », « transports », « travaux », « couture » ;



75 I3 Avenir (Paris I3) : activités « Conciergerie Seniors », « la Textilerie », « Plan libre » ;



63 Actypôles-Thiers (Thiers) : activités « mobilité » et « entretien des espaces verts » ;



63 Inserfac-EBE (Thiers) : activités « tri papier » et « boutique livre ».

Ces activités ont été choisies en lien étroit avec les équipes de chaque territoire, dont les directions d'EBE, de sorte à constituer un **panel d'activités suffisamment diverses** tout en prenant en compte la volonté des territoires de mettre en avant certaines activités des EBE concernées.

L'enquête réalisée sur ces activités a consisté à :

- ⚙️ reconstituer les modalités de leur genèse,
- ⚙️ analyser les modalités de leur développement et de leur mise en œuvre,
- ⚙️ analyser la structuration de leurs modèles économique et organisationnel,
- ⚙️ se projeter sur la caractérisation de la valeur ajoutée de ces activités pour leurs utilisateurs comme d'autres parties prenantes pouvant en bénéficier indirectement.

Cette enquête a mobilisé divers instruments :

- 💬 Des entretiens individuels préliminaires avec les directions ou responsables d'activités des EBE portant spécifiquement sur les activités concernées ;
- 💬 Des ateliers collectifs avec les équipes de salariés concernés qui ont permis d'approcher l'expérience concrète de l'activité de production ;
- 💬 Des entretiens individuels avec des partenaires ou clients de ces activités ;

Pour certaines activités enquêtées, la réalisation des ateliers a également permis de **mobiliser les équipes de salariés** dans l'évaluation de l'utilité pour leurs usagers, en les impliquant dans la construction du cadre d'évaluation, de ses outils, et dans la collecte et l'analyse des données.

Sur ce volet, l'enquête a porté sur les activités conduites par :



l'équipe du « Comptoir Saint-Jean » d'EmerJean (Villeurbanne)



l'équipe de la Conciergerie Seniors de I3 Avenir (Paris I3)



les équipes « transport », « maraichage », « travaux », « couture » d'Atipic (Colombelles)



l'équipe « mobilité » d'Actypôles-Thiers (Thiers)



l'équipe « boutique livre » d'Inserfac-EBE (Thiers)

Sur la base de l'ensemble des données recueillies, des **monographies d'activité** ont été rédigées et relues par les acteurs concernés de chaque territoire, avant d'être intégrées à des **monographies territoriales**.

L'analyse présentée dans le présent rapport d'enquête procède par croisement de ces monographies, et est le fruit d'un **dialogue régulier avec les représentants des territoires et de l'association nationale TZCLD**.

Par ailleurs, des **entretiens individuels plus transversaux** avec les équipes opérationnelles de CLE, les directions d'EBE et avec différents acteurs locaux (notamment de l'accompagnement professionnel) ont été conduits.

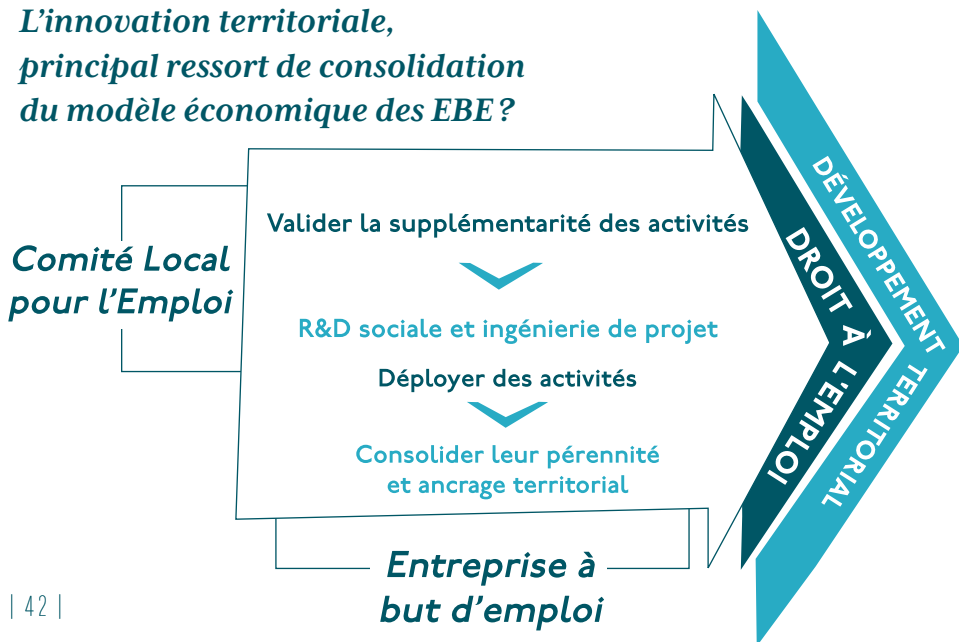
3.1. L'innovation territoriale, principal ressort de consolidation du modèle économique des EBE

L'enquête a montré qu'un facteur essentiel de consolidation du modèle économique des EBE était le **renforcement de leur ancrage territorial**, mobilisant la possibilité de faire du mécanisme de financement des emplois un levier mis au service d'autres acteurs locaux, s'investissant au sein de TZCLD pour explorer des activités qui ne pourraient l'être hors des conditions de l'expérimentation, faute de solvabilité.

Ainsi, les EBE ont progressivement dépassé leur **statut d'acteur supplémentaire**, séparé des échanges environnants, pour acquérir celui d'acteur-ressource pour d'autres acteurs locaux et l'atteinte par ces derniers de leurs propres finalités, grâce à des partenariats étroits et modulables. Au-delà de la recherche de niches de création de valeur, la stabilisation des entreprises est passée par l'encastrement progressif de leur projet économique dans leur territoire d'implantation.

La solvabilisation de la demande au moyen de la CDE apparaît bien comme un levier important du modèle économique des EBE. Leur capacité à transformer un besoin identifié comme non satisfait en une demande effective, génératrice d'activité, est passé par le **renforcement de leur ancrage dans les réseaux territoriaux** et leur identification comme un acteur économique local.

L'innovation territoriale, principal ressort de consolidation du modèle économique des EBE ?



Souvent construites sur une grande variété d'activités à partir des personnes, la mise en cohérence progressive de leur projet économique passe par leur intégration à un **sociosystème territorial**. De la complémentarité à la complémentarité, c'est la capacité des EBE enquêtées à développer leur inscription dans leur territoire qui a constitué le facteur majeur de la stabilisation de leur projet économique. L'enquête montre comment cet **encastrement territorial** des EBE se réalise, concrètement, pour différents types d'activités, et le rôle que peut jouer le CLE dans ce processus.

— LES SERVICES AUX HABITANTS

L'enquête précise que le développement des activités de services aux habitants repose sur **deux logiques d'ancrage territorial distinctes** : des partenariats financiers avec des tiers payeurs locaux, passant par le ciblage de population d'habitants bénéficiaires, et des partenariats opérationnels avec des acteurs locaux porteurs de services, dans une logique d'intermédiation.

Ces deux logiques permettent de produire un effet volume, de stabiliser l'activité et de générer des effets sociaux positifs hybrides, mêlant étroitement **prestation de service et comportement solidaire**.

La première logique d'ancrage territorial concerne des activités de **services solidaires** aux habitants, vendus à un coût inférieur à celui du marché afin d'être accessibles à des habitants aux ressources financières limitées. Parmi ces activités, certaines ont pu rencontrer des difficultés à se développer sur la base de la seule volonté de répondre à la **demande non solvable** de particuliers aux ressources modestes.

Leur développement s'est ainsi également appuyé sur la construction d'une **branche de service complémentaire**, dans le cadre d'un partenariat local structurant, ciblant des publics spécifiques identifiés par le partenaire concerné. À cet égard, les partenariats locaux ayant permis la stabilisation de l'activité sur la base d'un volume suffisant et de recettes financières régulières, ont également permis de démultiplier les effets sociaux positifs de ces services.

La deuxième logique d'ancrage territorial de services aux habitants concerne des activités relevant de projets de **conciergeries de services** aux habitants. Ces projets combinent des services aux habitants directement réalisés par les équipes salariées et une fonction d'intermédiation entre les habitants et les services proposés par d'autres partenaires.

Les services d'intermédiation entre les habitants et les services proposés par d'autres partenaires représentent une activité dont le volume comme les effets sociaux positifs sont potentiellement importants, mais leur pérennisation économique demeure dépendante de partenariats financiers, donc sur l'approfondissement du **consensus autour du projet**.

Le service de transport solidaire des EBE Actypôles-Thiers (Thiers) et Atipic (Colombelles)

63

14

En partant d'un besoin territorial identifié par des PPDE volontaires, l'EBE Actypôles-Thiers (Thiers) a préfiguré, dès la phase de candidature à l'habilitation, une **activité de transport de particuliers** dont les moyens financiers sont insuffisants pour couvrir leurs besoins de mobilité.

De même, l'activité de transport de personnes a fait partie des premières activités développées par l'EBE Atipic (Colombelles), dès son ouverture. Initialement proposée et portée par une PPDE mobilisée dès la phase de candidature à l'habilitation du territoire, l'idée était d'offrir un service de **transport solidaire** accessible aux habitants de Colombelles n'ayant pas les moyens de se déplacer.

Peu après son ouverture, Actypôles-Thiers a mis en œuvre une **activité de transport à la demande de particuliers**. Ce service a été initialement pensé pour un public d'actifs en emploi ou en recherche d'emploi, sur des trajets domicile-travail, suivant l'idée apportée par une PPDE mobilisée en phase de candidature.

En effet, dans le cadre d'**ateliers de travail thématiques sur les activités potentielles**, ayant réuni des volontaires, futurs salariés de l'EBE, et des structures du territoire, cette personne avait remonté les besoins liés aux transports pour les habitants du territoire, notamment les employés du secteur industriel.

Le constat : de nombreuses personnes ne peuvent pas avoir accès à l'emploi du fait de **freins à la mobilité**.

« Sur notre territoire, beaucoup font les 3-8. Si t'as pas de voiture, à 5 h du matin ou à 21 h le soir, tu fais comment ? »⁴⁹, explique cette personne plusieurs années après le lancement du service.

L'activité, une fois lancée, a progressivement touché **d'autres publics et d'autres besoins** :

« Au début, c'était surtout pour les travailleurs. Puis ça s'est agrandi aux besoins liés aux courses, pour aller chez le médecin, à l'hôpital, au tribunal, rendre des visites en prison. Même si à 80 %, les clients, c'est des travailleurs. »⁵⁰

L'accès au service passe par la **prescription** d'une assistante sociale du Conseil Départemental, ou d'un conseiller Pôle Emploi ou de la Mission locale jeunes, ou encore du Centre communal d'action sociale⁵¹.

⁴⁹. Référente d'activité, entretien collectif, mars 2021.

⁵⁰. Référente d'activité, entretien collectif, mars 2021.

⁵¹. Centre communal d'action sociale (CCAS).

Cela permet de s'assurer que les personnes transportées sont des personnes avec des besoins sociaux forts, dont les capacités financières ne permettent pas d'avoir accès aux services proposés par les taxis et VTC que l'EBE ne doit pas concurrencer. Le choix de s'appuyer sur le relais de ces acteurs sociaux ou de l'accompagnement professionnel a permis de toucher plus directement des publics avec de forts besoins.

« Ça permet de répondre à beaucoup de besoins de nos publics, sur les rendez-vous médicaux, le déménagement, aller faire ses courses... Avant, on n'avait pas grand-chose. Une prise en charge taxi, c'est impossible à payer, c'est trop cher. Là, c'est une solution vraiment utile pour nous dans l'accompagnement qu'on réalise. »⁵²

En outre, un partenariat avec le CCAS a été constitué par la suite, dans le cadre du transport de personnes âgées entre leur domicile et le CCAS à l'occasion de l'action hebdomadaire du **restau des aînés** animée par le CCAS. L'accès au service par le relais de prescripteur peut être accompagné d'une **facilitation financière** pour certains publics concernés du service, permettant, en partie, de solvabiliser la demande d'utilisateurs aux ressources financières limitées.

Alors que les tarifs pratiqués par des services de transport solidaire sur d'autres territoires sont autour de 1 € par kilomètre parcouru, Actypôles-Thiers a décidé de pratiquer une **tarification inférieure** afin de rendre ce service accessible à des utilisateurs disposant de peu de moyens financiers. Les personnes orientées par les services sociaux du département peuvent ainsi utiliser, dans le cadre du service proposé par Actypôles-Thiers, les **chèques mobilité** auxquels ils ont accès en tant que bénéficiaires du RSA.

Les personnes orientées par Pôle Emploi peuvent, lorsqu'elles sont en CDD, bénéficier d'une prise en charge partielle du service par Pôle Emploi à hauteur de 0,2 € par kilomètre (sur les 0,55 € par kilomètre facturés par Actypôles-Thiers). En outre, si la tarification du service est réalisée au kilomètre, un **système de forfait horaire** est cependant mis en place pour les habitants de Thiers et de ses alentours, afin de rendre financièrement accessible ce service lorsque la demande porte sur des trajets plus longs.

Le service de transport de personnes proposé par Atipic à Colombelles a été conçu pour **s'inscrire en complément** de celle des taxis et VTC (souvent trop chère) et de celle des transports en commun (lorsqu'elle n'est pas adaptée). La tarification du service est définie selon les revenus des clients, sur la base de leur quotient familial journalier établi par le Centre communal d'action sociale (CCAS).



^{52.} Assistante sociale de la Maison des solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, entretien collectif, juin 2021.

63

14

53.  Foyer de jeunes travailleurs (FJT)

54.  Syndicat Mixte des Transports Urbains du Bassin Thiernois (SMTUT)

Quel que soit le nombre de kilomètres parcourus, le tarif de base est fixé à 10 € l'aller-retour, et varie en fonction de ce quotient. L'accès au service ne passe cependant pas par une **prescription extérieure**. Les clients peuvent solliciter ce service directement auprès d'Atipic, par téléphone ou en s'adressant à la conciergerie citoyenne (Concier'JeRis) également animée par Atipic. Les demandes portent le plus souvent sur des déplacements réalisés pour visiter de proches (rompre avec l'isolement des personnes), pour se rendre à des rendez-vous médicaux ou administratifs, pour aller faire des courses, parfois également en lien avec des activités de loisirs.

Pour l'activité de transport de personnes dans le cadre de l'**offre mobilité solidaire** d'Actypôles-Thiers, l'accès au service est réalisé sur prescription des acteurs locaux de l'accompagnement social et professionnel, contribuant au financement du service. La tarification pratiquée, bien inférieure à celle du marché standard, peinait à équilibrer le modèle économique de l'activité. Les responsables d'Actypôles-Thiers mettent en avant le fait que, sur ce service comme sur l'ensemble des services solidaires, la rentabilité n'est pas un objectif premier. Ils favorisent la recherche d'un équilibre économique global à l'échelle de l'ensemble des activités de l'EBE.

Ainsi, la question de rentabilité n'a pas été considérée comme un frein au développement de l'activité, et la demande adressée à Actypôles-Thiers concernant le service mobilité s'est continuellement développée, notamment avec son **élargissement aux transports de jeunes apprentis** hébergés à l'Atrium dans le cadre d'un partenariat spécifique avec cette structure, avec un financement de la collectivité locale dotée de la compétence « mobilité ».

L'Atrium est un foyer de jeunes travailleurs⁵³ situé à Thiers, comprenant 90 logements. Le partenariat porte sur le transport des jeunes hébergés, le plus souvent en apprentissage, entre le lieu d'hébergement et leur lieu de travail. Le partenariat avec l'Atrium est financé par le SMTUT⁵⁴ dans le cadre d'une expérimentation intégrée à une réflexion plus globale sur les solutions mobilité sur le territoire, dans le cadre de la Plateforme Mobilité 63.

Si, après plus de trois années de mise en œuvre, l'équipe de salariés d'Atipic concernés estimait que l'offre de **transport solidaire** était de plus en plus mobilisée sur le territoire de Colombelles, cette demande demeurerait toutefois limitée à une dizaine de clients par semaine en moyenne. Ainsi, alors que l'activité de transport de personnes d'Atipic a rencontré des difficultés à se développer sur la base du service de transport solidaire tourné vers des particuliers aux ressources modestes, le développement de cette activité s'est appuyé sur la mise en œuvre d'un service de transports de personnes en hébergement de jour en EHPAD, atteintes de la maladie d'Alzheimer.



Le service de transport EHPAD génère ainsi une activité plus importante que le transport solidaire et un modèle économique plus pérenne. Ce service donne lieu à une activité régulière, d'emblée dotée d'un modèle économique grâce aux financements en grande partie assurés par les aides au transport du Conseil départemental que perçoivent ces personnes âgées très peu autonomes.



Même si la crise sanitaire a été néfaste pour la stabilité économique de l'activité, engendrant notamment la fermeture totale des EHPAD pendant plusieurs mois, le **transport EHPAD** constitue ainsi la base solide du chiffre d'affaires réalisé dans le cadre des services de transports. Un développement de l'activité est envisagé en s'appuyant sur d'autres structures médico-sociales implantées à Colombelles.

La branche « EHPAD » du service de transport d'Atipic

L'offre de service transport spécifiquement proposée aux personnes en accueil de jour en EHPAD, atteintes de la maladie d'Alzheimer, a été construite dans le cadre d'un partenariat avec la **Mutualité française**, gestionnaire de l'EHPAD de Colombelles, sur la demande de sa directrice. Cette demande était d'accompagner les personnes âgées de leur domicile à l'accueil de jour de leur EHPAD le matin, et sur le trajet inverse l'après-midi.

Alors que ce service était auparavant assuré par un chauffeur de taxi, le départ à la retraite de ce dernier avait laissé ce besoin non pourvu. Le Comité de Vigilance du CLE, chargé d'étudier la **supplémentarité des activités proposées**, a été saisi, et a validé la possibilité de proposer cette offre de mobilité aux personnes accueillies à l'EHPAD de Colombelles, mais également aux personnes habitant à Colombelles et accueillies aux EHPAD situés dans deux communes voisines.

Ce service est en grande partie financé par les **aides au transport** que perçoivent ces personnes âgées très peu autonomes du Conseil départemental, à hauteur de 11 € par jour. Atipic a déterminé la tarification du transport EHPAD en fonction de trois zones géographiques d'habitations des personnes transportées, correspondant chacune à un tarif spécifique (13 € pour la zone de Colombelles, 17 € pour les zones situées à moins de 7 km de Colombelles, 19 € au-delà de 7 km, avec une augmentation au kilomètre lorsqu'un seuil est dépassé). Le reste à charge va donc de 2 à 7 € par trajet aller-retour.

En janvier 2021, 18 personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer étaient ainsi conduites le matin à leur EHPAD de jour, et ramenées chez elles le soir, cela plusieurs fois par semaine, pour une fréquence variant de 1 à 3 fois par semaine selon les personnes.

Outre les enjeux liés à l'accroissement d'une activité dans des conditions économiques pérennes, ces partenariats ciblés ont également permis d'en démultiplier les bénéfices sociaux. La diversification de l'activité de transport de personnes d'Actypôles-Thiers a provoqué des effets positifs très nets en matière d'**insertion professionnelle des jeunes** hébergés au FJT l'Atrium bénéficiant du service. De même, des effets positifs en matière de répit des aidants sont recherchés par le service transport EHPAD d'Atipic.

⁵⁵ Jeune hébergé à l'Atrium, entretien collectif, juin 2021.

Les effets sociaux positifs des services solidaires développés dans un cadre partenarial, pour des publics ciblés

Les **jeunes hébergés** ont entre 16 et 25 ans, et peuvent être étudiants, apprentis ou en emploi en intérim ou en CDD. Originaires de la France entière, ils sont hébergés en moyenne 18 mois, mais peuvent le rester jusqu'à 3 ou 4 ans selon leurs besoins et les évolutions de leur parcours professionnel.

Pour eux, la **mobilité géographique** constitue un enjeu majeur. Certains doivent se rendre quotidiennement dans les centres de formation d'apprentis, l'un à Thiers, spécialisé dans la coutellerie, deux autres à plusieurs dizaines de kilomètres de leur lieu d'hébergement, à Clermont-Ferrand et à Cournon, respectivement spécialisés dans le bâtiment et l'industrie. D'autres doivent se déplacer vers leur lieu de travail, souvent situé hors de Thiers.

« Thiers, c'est juste pour dormir »⁵⁵ note l'un d'eux, en alternance dans le secteur de la maintenance industrielle depuis 2018.

Or, à l'échelle du bassin thiernois, les horaires de bus sont globalement inadaptés aux horaires de déplacement des jeunes hébergés. L'Atrium avait auparavant mis en place une solution de mobilité par vélo électrique, mais ne présentant une solution que pour les jeunes dont les besoins de mobilité n'excédaient pas l'environnement très proche.

En outre, lorsque les déplacements doivent être réalisés au-delà du bassin thiernois, aucune **solution de mobilité en transports en commun** n'existe.

Ainsi, la solution de repli la plus fréquemment utilisée par les jeunes est le covoiturage. « *Mais le covoiturage n'est pas une solution parce qu'en général il est refusé par les employeurs, qui ne le considèrent comme pas fiable. Beaucoup de leurs salariés n'avaient pas tenu dans la durée avec le covoiturage.* »⁵⁶

Un jeune interrogé dans le cadre de l'entretien collectif explique qu'avant le partenariat entre l'Atrium et Actypôles-Thiers, il se « débrouillait » avec un collègue pour **covoiturer** :

« *Ça a duré un mois, mais il aurait fallu déménager plus près du travail après, car ça ne pouvait plus continuer.* »⁵⁷

Selon la coordinatrice de l'Atrium, les déménagements à proximité de l'entreprise sont fréquents, mais peuvent conduire les jeunes à des situations de **fort isolement géographique et social** :

« *Certains jeunes qui déménagent à côté de leur entreprise sont isolés dans leur logement et souvent loin de tout. Ça ne les sécurise pas dans l'emploi.* »⁵⁸

Le nombre de jeunes bénéficiant du service de transport à la demande sur la même période varie, ayant pu atteindre jusqu'à **20 jeunes par jour**. Le planning des transports est organisé chaque mois par l'Atrium, en fonction des besoins des jeunes. Il est ensuite transmis à Actypôles-Thiers, et la référente d'activité organise ensuite les opérations en positionnant les chauffeurs en fonction des besoins. Cela demande une importante organisation, devant prendre en compte des horaires variables, avec parfois une difficulté à récupérer les informations auprès des jeunes.

S'il est considéré de part et d'autre que cette organisation est désormais instaurée, les retards aux rendez-vous et les modifications tardives de la part des jeunes transportés peuvent être la source de tensions avec les chauffeurs. Des **réunions de régulation** avec l'ensemble des chauffeurs et l'ensemble des jeunes ont ainsi été organisées pour résoudre les points de tension sur le respect des horaires.

56.  Coordinatrice Atrium, entretien individuel, juin 2021.

57.  Jeune Atrium, entretien collectif, juin 2021.

58.  Coordinatrice Atrium, entretien individuel, juin 2021.

« On a mis une règle que les chauffeurs n'attendent pas plus de dix minutes. »⁵⁹

« On sait que s'il y a une modification il faut prévenir très tôt. »⁶⁰

La question d'une participation financière des jeunes a été posée. La possibilité de les faire adhérer à Actypôles-Thiers a été envisagée : « L'idée c'est de dire que ce n'est pas tout gratuit, que ce n'est pas un dû »⁶¹. Malgré des tensions, le lien entre les jeunes transportés et les chauffeurs d'Actypôles-Thiers peut intégrer une **forte dimension relationnelle** : « Les petits jeunes on est là pour leur donner du courage, parfois on les redresse un peu. Certains qui n'ont pas leur famille, je ne dirai pas que je suis un peu comme leur mère, mais ils se confient à moi. Parfois, quand je discute avec les éducatrices, elles me disent qu'elles n'en savaient pas la moitié »⁶².

Ce qui est confirmé par la coordinatrice de l'Atrium :

« Certains chauffeurs sont assez protecteurs, ils cherchent parfois à jouer un rôle de motivateur pour aller au boulot. »⁶³

La coordinatrice de l'Atrium considère ainsi que de nombreux jeunes demandent à habiter à l'Atrium du fait de la possibilité d'avoir accès à ce service, notamment les jeunes en apprentissage. Pour certains jeunes, sans la solution de mobilité proposée par Actypôles-Thiers, l'Atrium n'aurait pas présenté une **solution d'hébergement viable**. « Sans Actypôles-Thiers, ce ne serait pas possible d'aller au boulot. »⁶⁴

Il est également constaté que le service proposé par Actypôles-Thiers joue un rôle important dans la **continuité des parcours des jeunes** :

« On a eu des jeunes qui ont pu signer leur contrat d'apprenti, car pendant leur stage, ils avaient été véhiculés par Actypôles-Thiers. Ça a sécurisé les employeurs. »⁶⁵

Ainsi, dans un bassin d'emploi en reconversion, comprenant de nombreux secteurs en tension, le service mobilité présente une **utilité évidente pour des entreprises locales**, cherchant à embaucher des apprentis :

« Les entreprises sont très reconnaissantes du service. Avec certaines entreprises, comme dans le bâtiment où on ne sait jamais quand une journée de chantier peut se terminer, c'est négocié qu'Actypôles-Thiers ne récupérera que jusqu'à 17 h 30, et qu'ensuite c'est à leur charge de raccompagner le jeune. »⁶⁶

^{59.} Jeune Atrium, entretien collectif, juin 2021.

^{60.} Jeune Atrium, entretien collectif, juin 2021.

^{61.} Coordinatrice Atrium, entretien individuel, juin 2021.

^{62.} Référente d'activité Actypôles-Thiers, entretien collectif, mars 2021.

^{63.} Coordinatrice Atrium, entretien individuel, juin 2021.

^{64.} Jeune Atrium, entretien collectif, juin 2021.

^{65.} Coordinatrice Atrium, entretien individuel, juin 2021.

^{66.} Coordinatrice Atrium, entretien individuel, juin 2021.

Les conciergeries de services aux habitants de 13 Avenir et d'EmerJean

À Paris, l'EBE 13 Avenir met en œuvre, des activités **rompant l'isolement des personnes âgées** et développant le lien social dans le quartier. Ces activités ont été préfigurées avec des salariés, à partir de leurs envies et de leur expertise d'habitants du quartier.

Ainsi, l'activité à destination des personnes âgées vise moins à fournir des services individualisés qu'à **retisser la solidarité avec les personnes âgées**.

EmerJean a, quant à elle, préfiguré une activité de services aux habitants, principalement tournée vers le quartier de Villeurbanne Saint-Jean. L'offre a initialement été construite à partir de propositions de PPDE volontaires, prenant en compte leur vision des besoins des habitants du quartier⁶⁷.

À la différence de la Conciergerie Seniors de 13 Avenir, le Comptoir Saint-Jean d'EmerJean s'est principalement développé sur une stratégie commerciale tournée vers la **constitution d'une clientèle d'habitants du quartier**. Cette offre de service du Comptoir ne s'est pas d'emblée positionnée dans une logique de renforcement de la cohésion sociale. Proprement commerciale, elle vise cependant, dès l'origine, à renforcer l'accès à des services utiles aux habitants. Et ce, non seulement par la proximité géographique liée à l'installation du Comptoir au cœur du quartier, mais également sur le plan économique.

Ce qui se traduit par des résultats : les clients interrogés en 2019 dans le cadre de l'enquête jugeaient les services proposés par le Comptoir accessibles financièrement, et mettaient en avant le fait que le Comptoir leur permettait d'**avoir accès à des services moins chers** qu'avant.



⁶⁷  Services de soutien scolaire, de retouche couture, d'esthétique (onglerie, coiffure, épilation) ou encore de repassage-blanchisserie.

75

Les services solidaires à destination des personnes âgées de l'EBE 13 Avenir

À Paris 13, l'activité tournée vers les personnes âgées a été la première à avoir été lancée par 13 Avenir, en janvier 2018. Disposant dès l'origine d'un local spécifique, doté d'une vitrine transparente ouverte sur la rue, la **Conciergerie Senior** se veut ainsi un lieu propice à la convivialité, ouvert quotidiennement : le Comptoir Patay.

Ce comptoir est conçu comme un espace d'accueil, lieu de rencontres, d'information et d'orientation sur les ressources du territoire. La création d'un **lien durable de confiance et de proximité** entre l'équipe du comptoir et les personnes âgées du quartier est ainsi recherchée.

Les seniors qui s'abonnent se voient attribuer un **concierge référent** qui, dans une démarche « pair-à-pair », joue un rôle de tiers de confiance et soutient le senior dans son quotidien. Chaque semaine, les concierges référents appellent leurs abonnés pour prendre des nouvelles. L'équipe peut alors être sollicitée pour réaliser de petits services qui facilitent le quotidien⁶⁸ ou simplement pour rompre la monotonie du quotidien par des visites de convivialité.

Au Comptoir, des temps de rencontres et d'échanges en ateliers autour de thématiques variées⁶⁹ ou des animations de quartier, en lien avec les acteurs culturels et de loisirs du territoire, sont également proposés. Les acteurs locaux considèrent que l'ouverture quotidienne d'un espace d'échange et de convivialité aux seniors, à proximité de leurs logements, et la possibilité d'avoir recours à des interventions ponctuelles, pallie un manque sur le territoire.

^{68.} « Coups de pouce » consistant à réaliser de petites réparations et dépannages, à accompagner les personnes aux courses, à réaliser une aide administrative, à trier des encombrants ou à débarrasser des caves...

^{69.} Mémoire, sport adapté, numérique...

^{70.} DASES, entretien individuel conduit par Cécile Boitard, stagiaire Ville de Paris, mars 2020.

« Sur le territoire, il y a une population âgée, plutôt précaire, avec peu de structures pour faire du lien social. [L'offre de la conciergerie] s'insère dans l'ordre existant, parce que ce sont des fonctions qui n'existent plus, si je puis dire, parce que le côté concierge, c'est vraiment le mot, il concourt au lien social sur le territoire, et pour les seniors c'est très marqué, ils concourent à des actions qui n'existent plus. On a recréé un métier qui n'existait plus. Ça arrive vraiment en complémentarité. »⁷⁰

75

Un diagnostic avait montré la prépondérance des problématiques de précarité et d'isolement social des personnes âgées. Celui-ci notait la part importante de personnes âgées au sein de la population totale des deux quartiers prioritaires de Bédier-Boutroux et d'Oudiné-Chevaleret⁷¹, la tendance générale au vieillissement de leur population⁷² et la situation souvent précaire de ces personnes⁷³.

Ce diagnostic statistique était complété par l'expertise des professionnels du vieillissement et celle des bailleurs sociaux intervenant dans les deux quartiers, confirmant la situation précaire et l'**isolement social des personnes âgées** résidentes des quartiers de Bédier-Boutroux et d'Oudiné-Chevaleret.

L'équipe de salariés de l'EBE concernée considère ainsi que son activité vise principalement à renforcer le lien social dans le quartier :

« Avec les abonnés, on a créé des liens, c'est au-delà des voisins maintenant. Ils trouvent un accueil, ils peuvent venir pour te parler une heure ou deux heures. »⁷⁴

« Certains abonnés, je les ai vraiment connus ici, alors que je les connaissais depuis vingt ans dans la Cité. C'est presque une amitié, c'est un vrai lien, ils font partie du boulot. »⁷⁵

« Quand on perd un abonné [c'est-à-dire quand un abonné décède], après, je pleure toute la journée. »⁷⁶

L'utilité de la Conciergerie Seniors est reconnue par des utilisateurs seniors relativement nombreux. En 2021, la Conciergerie compte près de 100 abonnés, soit environ **10 % de la population âgée de plus de 60 ans** résidant dans les deux quartiers prioritaires concernés par l'expérimentation.

Initialement, à Paris, l'essentiel de l'activité développée par la Conciergerie Seniors a principalement porté sur la réalisation de « **coups de pouce** », petits services dont la réalisation demande moins d'une heure, directement proposés par la conciergerie, et sur l'animation de temps de convivialité.

^{71.}  26 % de la population est âgée de plus de 60 ans, soit près de 1000 personnes sur les 3600 habitants des deux quartiers.

^{72.}  La part des plus de 60 ans à Bédier-Boutroux représentant en 2019 20,8 % contre 11,9 % en 1990, selon l'INSEE.

^{73.}  Comme en témoigne le fait que 66 % touchent la couverture maladie universelle complémentaire, attribuée sous conditions de résidence et de ressources.

^{74.}  Salarié, entretien collectif, mars 2021.

^{75.}  Salarié, entretien collectif, mars 2021.

^{76.}  Salarié, entretien collectif, mars 2021.



Les abonnés interrogés dans le cadre d'une enquête conduite par l'équipe de la Conciergerie Seniors en 2019 valorisent principalement l'usage des « **coups de pouce** » directement réalisés par les concierges. La création de lien social liée à la présence régulière des concierges sur le lieu et aux animations proposées est particulièrement appréciée.

La construction d'une relation de proximité et de confiance entre les personnes âgées et les concierges est conçue comme le socle du développement du projet. L'activité de la Conciergerie Seniors cherche aussi à développer, outre les petits services directement réalisés par les concierges initialement déployés, une **activité de relais de service**.

Face au constat initial d'une faible capacité des personnes âgées du territoire à se saisir des services existants, l'objectif était moins de développer directement de nouveaux services à destination des personnes âgées, que de jouer le rôle de **maillon manquant** entre les besoins des personnes et l'offre de services existante.

La fonction de relais de services de la Conciergerie Seniors instaure une logique de guichet unique, qui renforce l'**accessibilité sociale des services** sur la thématique du bien vieillir pour des habitants. En phase de préfiguration de la Conciergerie Seniors, le diagnostic avait souligné l'existence de personnes souvent isolées et sollicitant peu les services existants. Cela s'explique non seulement par leurs faibles capacités financières, mais également par méconnaissance ou par réticence.

Les acteurs locaux considéraient ainsi que les personnes âgées de ces quartiers ne sollicitent pas ou peu les institutions pour répondre à leurs différents besoins, ces dernières rencontrant ainsi des difficultés à les informer de leurs offres de services. Près de trois années après le diagnostic initial, ce constat était réitéré par un bailleur social du territoire : « C'est un quartier où il y a beaucoup de fragilités, avec un isolement des personnes âgées qui ne sont en demande de rien, et il faut donc toquer à la porte pour inciter à ce qu'ils formulent un besoin ou des besoins ».⁷⁷

⁷⁷ Paris Habitat, entretien individuel conduit par Cécile Boitard, stagiaire Ville de Paris, avril 2020

Ainsi, la Conciergerie Seniors avait notamment été pensée comme pouvant remplir une **fonction d'intermédiaire** entre les habitants âgés et deux catégories d'acteurs intervenant localement :

- ⚙️ d'une part des acteurs économiques, artisans ou commerçants, professionnels de l'aide à domicile, vers lesquels le Comptoir Patay peut orienter ses abonnés seniors et être apporteur d'affaires,
- ⚙️ d'autre part, d'acteurs de la prévention de la perte d'autonomie, la conciergerie se pensant alors comme un « **lieu-ressource** » proposant aux personnes âgées d'être orientées et accompagnées dans l'accès à l'offre et dans les démarches administratives proposées par ces acteurs⁷⁸.

L'enquête réalisée en 2020 tend à montrer que la logique de l'intermédiation est encore inégalement développée, les abonnés mobilisant principalement des interventions à domicile ou des accompagnements individuels directement proposés par l'équipe de la conciergerie. La mise en œuvre de la logique de l'intermédiation assurée par la Conciergerie Seniors entre ses abonnés et les services publics semble encore en cours de **structuration avec les acteurs institutionnels et les opérateurs du champ de la prévention de la dépendance**.

La **crise sanitaire** a conduit la Conciergerie Seniors à accentuer ses liens avec ces acteurs. Durant la crise sanitaire, alors que la dimension de convivialité a été limitée⁷⁹, l'équipe de concierges s'est attachée à maintenir le lien avec les abonnés⁸⁰. Elle les a également mis en lien avec les acteurs de la prévention de la dépendance.

Au sein d'un territoire urbain d'une métropole dotée d'une offre de services dense et d'un tissu économique dynamique, la production de ces services dans une logique de complémentarité conduit à rechercher la **logique d'un guichet unique** visant à faciliter pour les abonnés l'accès aux informations sur les services et droits et aux démarches à entreprendre pour les faire valoir auprès des acteurs publics⁸¹.

78.  Accès aux droits, adaptation du logement, prévention et promotion de la santé....

79.  Pas de cafés des abonnés, peu ou pas d'accueil de public.

80.  Envoi de mails, divertissements vers des films, activités de sport.

81.  PRIF, CLIC, DASES, CASVP, etc.



82. D.S.M.
Prévention
Retraite Île-de-
France (PRIF)

Celui-ci finance les ateliers avec l'aide de financeurs, des caisses d'assurance vieillesse pour les retraités franciliens, et en lien avec les collectivités locales.



83. Retouche
couture, esthétique, etc

84. Vendus à prix coûtant par l'association villeurbannaise Vrac dans la cadre de distributions mensuelles, qui mobilisent également, par ailleurs, des salariés Emerjean.

85. Monté dans le cadre d'un partenariat plus global avec la société Keolis, portant également sur la médiation dans le cadre des transports scolaires de collégiens et du stationnement devant les écoles

Les suites de l'enquête ont montré que l'intervention de partenaires commence à être saisie par des abonnés, comme dans le cas des **ateliers « équilibre en mouvement »** proposés par l'entreprise Initiative proposant des services d'activités physiques adaptées dans le cadre d'un financement du PRIF⁸².

L'intervenant, interrogé dans le cadre de cette enquête, met notamment en avant le **rôle joué par le concierge** dans la réussite de cet atelier. Ce dernier a directement mobilisé et « motivé » les personnes pour y participer. Il a aussi informé l'intervenant des situations spécifiques à chaque personne, notamment en matière de santé.

La Conciergerie Senior tend ainsi à devenir un **lieu d'orientation vers les ressources sociales du territoire**. Les acteurs semblent ainsi considérer la Conciergerie Seniors comme un levier potentiel pour toucher leurs publics et déployer leurs priorités d'intervention.

Dans le cas du Comptoir Saint-Jean, les services aux particuliers initialement construits à partir des compétences préexistantes et des idées des salariés⁸³ ont constitué la base de l'offre. Cette offre s'est progressivement enrichie d'un deuxième niveau de services, relevant d'une **logique de relais de services de proximité**. Cette offre facilite l'accès des utilisateurs du Comptoir à un service principal proposé par un acteur tiers.

La fonction de relais de services du Comptoir Saint-Jean **renforce l'accessibilité géographique des services** pour les habitants d'un quartier. Les premiers services à préfigurer cette logique de relais ont été la prise de commandes en produits biologiques et locaux⁸⁴, ou encore la collecte de bouteilles plastiques transparentes pilotée par l'association locale Yoyo.

Celle-ci s'est toutefois réellement développée avec l'intégration d'un service de renouvellement des **abonnements de transports en commun lyonnais « TCL »**⁸⁵. Ce service se limite au renouvellement d'abonnements, et ne porte pas sur la vente de tickets à l'unité ni sur l'achat de nouveaux abonnements ou sur des changements de types d'abonnements.

La prise en charge par le Comptoir Saint-Jean d'un point **Relais colis** a, par la suite, renforcé cette fonction de relais de proximité. Quatre ans après le lancement du Comptoir, cette fonction prend une nouvelle dimension avec le partenariat conclu avec La Poste, pour devenir un relais de proximité sur toute l'activité postale.

L'ensemble du développement de l'activité de la Conciergerie Seniors de I3 Avenir a reposé sur un **partenariat fort avec les bailleurs sociaux du territoire**, dont la majorité des abonnés de la conciergerie sont locataires. En effet, l'accès à l'offre du Comptoir Patay fonctionne aujourd'hui sur un modèle d'abonnement largement soutenu par les bailleurs sociaux. Le reste à charge pour l'abonné senior est faible⁸⁶. Ces tarifs visent ainsi à rendre accessibles les services proposés à des utilisateurs disposant d'une capacité financière relativement faible, qu'il s'agisse des petits services directement réalisés par les équipes de I3 Avenir ou de services réalisés par ou avec des partenaires, dans une logique de relais.

La perspective du développement d'un modèle économique fondé sur une **logique de tiers payeur** est aussi envisagée à Villeurbanne :

« *L'objectif est de pouvoir développer les services qu'on propose, mais avec une participation globale de la Ville, du fait que les services sont utiles, mais que les ventes ne suffisent pas à payer les frais.* »⁸⁷

Dans le cas du Comptoir Saint-Jean, la facturation du service de relais aux partenaires concernés ne suffit pas à équilibrer les comptes. Le partenariat avec Relais Colis est ainsi peu rémunérateur pour le Comptoir avec, à raison de 10 centimes par colis, entre 30 et 40 euros générés mensuellement. Ainsi, certains services relais pris en charge par le Comptoir le sont dans une **logique de renforcement de l'accessibilité géographique** de ces services, et non de recherche de rentabilité économique.

« *C'est un service important pour les habitants, c'est un besoin. Beaucoup de personnes viennent pour Relais Colis, le plus proche est à 4 kilomètres sinon.* »⁸⁸

Alors que, contrairement à d'autres EBE, les activités de l'EBE villeurbannaise mettent très peu à contribution la collectivité locale sur le plan financier, il est attendu que ce **financement de l'activité par la collectivité** puisse permettre de développer le volet solidaire de ces dernières. La volonté de proposer une réponse à ces besoins sociaux va de pair avec celle de consolider un modèle économique, que la vente de services aux clients seule ne permet pas d'équilibrer. Cependant, le fait de ne pas poser *a priori* de rupture nette entre des services commerciaux et des services à vocation sociale pourrait constituer un frein à l'accès aux subventions publiques qui répondent souvent à des critères cloisonnés.



^{86.}  5 euros par mois ou 55 euros par an.

^{87.}  Encadrement intermédiaire Emerjean, entretien individuel, mai 2021.

^{88.}  Encadrement intermédiaire Emerjean, entretien collectif, juin 2021.



89. Salarié, entretien collectif, juin 2021.

90. Salarié, entretien collectif, juin 2021.

91. Salarié, entretien collectif, juin 2021.

92. Une marche seniors en lien avec le CCAS de Villeurbanne, l'animation de temps de café dédiés à la création de lien social.

Comptoir Saint-Jean : vers l'intégration de services de cohésion sociale ?

Les salariés impliqués dans les activités du Comptoir ont constaté le besoin de renforcer la proposition de service destinée à certains **publics en situation de fragilité ou de vulnérabilité**. Ils intègrent une dimension relationnelle plus marquée, et dépassent la relation prestataire client, jusque-là souvent présente, mais peu formalisée.

« *Dernièrement, on a pris l'initiative et la responsabilité, pour une personne qui devait être hospitalisée, qui avait son bras paralysé et qui était incapable de rien porter, de chercher chez lui les vêtements à repasser. On a organisé la chose pour que quelqu'un garde l'accueil pendant ce temps.* »⁸⁹

« *Ou une autre personne, qui est vraiment malade et avec des problèmes, qui est venue récupérer ses affaires en voiture, et qui est arrivée en short en plein hiver parce que tous ses pantalons étaient dans sa commande de pressing, on l'a aidée à se changer, à enfiler un pantalon, et je l'ai raccompagnée chez elle en voiture.* »⁹⁰

Cette **dimension de service reposant sur la solidarité** est également mise en avant par des salariés comme une dimension importante concernant les services-relais, afin de l'adapter aux utilisateurs de Saint-Jean, quitte à tordre la manière dont il est envisagé et cadré par le partenaire :

« *Il ne faut pas oublier qu'on est sur un quartier avec beaucoup de personnes qui ne savent pas lire ou écrire. Donc il faut prévoir qu'on peut remplir les documents des personnes en difficulté. Même si la Poste nous dit que ce n'est pas notre rôle, nous, il faut qu'on puisse aider les gens.* »⁹¹

Ainsi, le volet solidaire des services du Comptoir Saint-Jean n'avait pas été formellement investi, même si, de manière marginale, avaient été initiées plusieurs activités sans véritable perspective commerciale, tournées vers les solidarités avec les personnes âgées et la création de lien social.⁹²

Cependant, en 2021, une partie de l'équipe du Comptoir a remonté l'idée de développer des activités solidaires tournées vers les habitants du quartier :

« On se rend compte, l'équipe accueil notamment, qu'il y a un besoin. On a par exemple des clients historiques qui ont perdu en autonomie, et qui ne viennent plus au Comptoir. »⁹³

Cela conduit EmerJean à inscrire dans sa stratégie des 10 chantiers prioritaires pour 2021 l'objectif de « **recréer du lien avec les habitants** ». L'EBE développe une offre de service solidaire, principalement à destination des personnes âgées, afin de renforcer leur accès à l'offre de services existante.

Le constat est que les seniors sont peu au courant de l'offre de service du Comptoir, alors même que ces services peuvent répondre à d'important besoins quotidiens⁹⁴. La volonté est ainsi d'adapter cette offre de services pour répondre aux situations de perte d'autonomie⁹⁵.

L'idée est également d'étendre l'offre de services avec une population cible seniors :

« C'est un noyau existant et on pourra ajouter au fur et à mesure d'autres services, par exemple, on réfléchit à des ateliers numériques pour les habitants (site des impôts, de la Caf, etc.) »⁹⁶



⁹³ Encadrement intermédiaire, entretien individuel, mai 2021.

⁹⁴ Services de blanchisserie, de passage de commande de vrac, de petit bricolage.

⁹⁵ Portage de courses, de repas...

⁹⁶ Encadrement intermédiaire EmerJean, entretien individuel, mai 2021.

« On peut remplir les documents des personnes en difficulté. Même si la Poste nous dit que ce n'est pas notre rôle, nous, il faut qu'on puisse aider les gens. »⁹¹



« C'est un noyau existant et on pourra ajouter au fur et à mesure d'autres services, par exemple, on réfléchit à des ateliers numériques pour les habitants. »⁹⁶



— LES SERVICES AUX COLLECTIVITÉS ET AUX ENTREPRISES

Dans le cas des activités de services aux collectivités et aux entreprises, la fonction de **régulation des effets d'aubaine du CLE**⁹⁷ fait émerger en creux des opportunités de partenariat avec les entreprises.

Le CLE passe d'une fonction de **régulateur négatif**⁹⁸ à une fonction de **régulateur positif**⁹⁹. Il favorise la possibilité pour les collectivités locales de se saisir des EBE pour déployer leurs politiques publiques. Il encourage également les entreprises locales à exprimer des besoins et y cherche des réponses dans ce qui relève parfois d'un engagement au service de leur territoire.

Dans certains cas, la prestation fournie par l'EBE évolue en mise à disposition de main-d'œuvre, première étape d'une mobilité progressive vers l'emploi, rendue possible par l'étroitesse et l'adaptabilité des partenariats locaux. Dans le cadre d'activités de services proposées par des EBE à destination d'acteurs économiques (publics ou privés), l'enquête a montré que le CLE assurait pleinement le rôle de régulateur qui lui est assigné par la loi, visant ici à empêcher l'**effet d'aubaine économique** que pourrait représenter, pour ces acteurs, la mobilisation d'une EBE.

Cependant, au-delà de cette fonction, le CLE constitue un espace favorisant **l'investissement des collectivités locales comme actrices du développement des EBE**. L'espace du CLE peut également constituer un espace de régulation des rapports entre les EBE et les Structures d'insertion par l'activité économique¹⁰⁰, et de repositionnement de ces dernières au sein des politiques publiques territoriales les mobilisant comme opératrices de services.

Dans le cas des activités de services aux entreprises, le CLE peut également assurer cette double fonction de **régulateur négatif et positif**. Il valide les conditions de complémentarité des activités envisagées, mais crée également les conditions de leur émergence, en s'appuyant notamment sur ses ressources d'ingénierie territoriale dédiées. Des entreprises peuvent solliciter les EBE pour intervenir sur des **segments non immédiatement rentables de leur activité**.

Cela peut se conjuguer avec la perspective, à moyen terme, d'**internaliser ces activités de manière pérenne** dans le cadre d'un modèle économique de marché standard, et d'embaucher directement la main-d'œuvre de l'EBE, désormais formée. La réalisation d'activités tournées vers les entreprises locales a pu conduire à expérimenter la mise à disposition de salariés auprès de ces dernières, recherchant la production d'effets en matière de développement et de mobilité professionnels.

^{97.}  Comités locaux pour l'emploi (CLE).

^{98.}  Régulateur négatif : arbitre sur les questions de complémentarité et de non-concurrence des activités avec ce qui existe déjà localement.

^{99.}  Régulateur positif : arbitre pour créer les conditions favorables à l'émergence et au développement de l'activité des EBE.

^{100.}  Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Le service d'entretien des espaces verts réalisé par l'EBE Actypôles-Thiers pour les collectivités locales



Le portage du CLE par les collectivités locales et la dynamique partenariale autour de ce dernier peut favoriser le développement de services aux collectivités. C'est notamment le cas de l'activité d'entretien des espaces verts conduite par Actypôles-Thiers pour les collectivités locales.

La Ville de Thiers est la première collectivité concernée, mais après sa création, la Communauté de communes Thiers-Dores-et-Montagnes¹⁰¹ a également mobilisé les prestations d'Actypôles-Thiers sur ce secteur d'activité. L'enquête montre que les **activités de prestations de services à destination de collectivités locales** peuvent représenter une source de produits importante et régulière pour l'EBE. Ces activités constituent une base solide de son modèle économique.

Pour Actypôles-Thiers, les prestations de services réalisées pour les collectivités locales ont constitué un axe fort du développement de son activité. En 2017, les prestations réalisées pour des collectivités locales représentaient 75 % du chiffre d'affaires total réalisé par l'EBE. Si cette proportion a progressivement diminué¹⁰³ avec le développement des services à destination des particuliers (solidaires ou non) et des entreprises, les services aux collectivités locales continuent de représenter le socle de l'activité d'Actypôles-Thiers.

Cette activité s'est inscrite en complément de l'intervention d'entretien des espaces verts, historiquement directement mise en œuvre par les services de la collectivité locale. La réalisation de **prestations d'entretien des espaces verts** réalisées par Actypôles-Thiers pour la Ville de Thiers et la communauté de communes a initialement posé une question de non-concurrence avec les emplois publics. Dans un contexte national marqué par la suppression des contrats aidés en 2016, il a été acté, dans le cadre du CLE :

« Il faut être attentif à ne pas déshabiller le service public, et à payer les activités à leur juste valeur. L'objectif du projet ne peut pas être de supprimer les agents publics pour privatiser ces services et, le jour où les tarifs du prestataire augmentent, dire que l'on cesse de répondre aux besoins. »¹⁰³

¹⁰¹  Communauté de communes Thiers-Dores-et-Montagnes (CCTDM).

¹⁰²  Pour représenter 60 % du chiffre d'affaires total en 2018, puis 53 % en 2019.

¹⁰³  Maire de Thiers, août 2019.

63

L'enjeu était ainsi celui de la définition de la **supplémentarité**. Il a ainsi été conclu que ces prestations réalisées par Actypôles-Thiers porteraient sur des interventions non réalisées par les agents de la collectivité, s'inscrivant en complément de leur intervention propre et hors de toute logique de substitution. Ces interventions ont conduit à la constitution d'une importante équipe dédiée, comptant, en 2021, près de **vingt salariés**.

Ces interventions portent ainsi principalement sur l'entretien des voiries et des trottoirs pour la Ville de Thiers, et sur l'entretien des châteaux d'eau, des stations d'épuration, des cimetières, des sentiers pédestres, ou des bords de ruisseaux à l'échelle de la communauté de communes, avec en moyenne trois à quatre journées par an consacrées à chacune des communes.

Une prestation de **broyage des déchets végétaux** est également proposée depuis 2020, en déchetteries communales, mais également directement aux particuliers. La communauté de communes met à disposition un broyeur et finance l'activité à hauteur de 45 €/heure de broyage.

L'équipe espaces verts d'Actypôles-Thiers peut également être mobilisée par les services techniques en fonction de leurs besoins ponctuels, comme des déménagements internes, le transport de matériel, ou encore l'installation de scènes de concert :

« On est un peu la boîte à outils des services techniques. »¹⁰⁴

Ces prestations font l'objet de conventions pluriannuelles d'objectifs¹⁰⁵. Les prestations d'entretien des espaces verts réalisées par Actypôles-Thiers pour la Ville de Thiers et, dans un second temps, pour la communauté de communes (CCTDM) représentent la part la plus importante des CPO et un volume d'activités conséquent pour Actypôles-Thiers.

En 2021, les prestations espaces verts réalisées pour la ville de Thiers et pour la CCTDM représentent plus de la moitié des financements perçus.

« Les Ateliers et chantiers d'insertion se sentaient insécurisés financièrement. [...] Il a fallu trouver des compromis, trouver des logiques de co-traitant pour que tout le monde se développe. »¹¹⁰

63

¹⁰⁴ Responsable du Comité local pour l'emploi et ex-directrice d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, juin 2021.

¹⁰⁵ Conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO)

Selon les acteurs, les activités d'entretien des espaces verts réalisées permettent ainsi de **répondre aux besoins que les équipes communales n'étaient pas en mesure de satisfaire**, ou en complément de certaines interventions :

« On leur fait faire des choses qu'on ne fait pas d'habitude. Nous, on s'occupe surtout du centre-ville et de la ville, les chemins autour c'est au dernier moment, si on a du temps, donc en général, on demande à Actypôles-Thiers. C'est valorisant pour le territoire, c'est des chemins qu'on n'ouvrirait pas et qu'on peut rouvrir.

Il y a aussi les puits, les stations d'épuration qui se sont rajoutés [depuis la gestion de l'eau en régie directe par la Ville] et qu'on donne à Actypôles-Thiers. J'ai aussi des équipes qui font le plus gros dans les villages, en passant avec les pareuses, et l'équipe d'Actypôles-Thiers qui passe par-dessus avec des débroussailluses, sur les endroits où la machine ne peut pas passer.

Ils font le village à fond, ça fait tout de suite propre. Avant, ce n'était pas aussi propre. Donc, au total, c'est plus ou moins régulier, mais on trouve toujours quelque chose, des terrains en friche, ou des trucs qui se voient un peu moins.»¹⁰⁶

EBE et SIAE : des complémentarités en matière d'activités

En outre, le développement des services aux collectivités par l'EBE a été l'occasion d'une clarification et d'un renforcement de la mobilisation des acteurs locaux de l'insertion par l'activité économique¹⁰⁷ par les collectivités locales. Deux structures de l'IAE embauchent et déploient des activités sur le territoire de Thiers, les associations Insefac¹⁰⁸ et Passerelle.

La question de l'articulation de TZCLD avec le champ de l'IAE s'est d'emblée posée, avec le positionnement d'Actypôles-Thiers sur une prestation d'entretien des espaces verts pour la Ville de Thiers :

« Au départ, sur l'articulation avec l'IAE, les conditions n'étaient pas forcément réunies. Pour nous, la difficulté venait moins d'une concurrence sur les publics à embaucher que sur les activités, avec les quatre Ateliers et chantiers d'insertion¹⁰⁹ à Thiers dont deux sur des espaces verts et des services de plâtrerie-peinture.

Avec Insefac, on avait un ACI financé à 15 000 euros par an par la Ville et Actypôles allait lever 100 000 euros. Les ACI se sentaient insécurisés financièrement. On aurait pu avoir une opposition forte. Il a fallu trouver des compromis, trouver des logiques de co-traitant pour que tout le monde se développe.»¹¹⁰



106. Chef service espaces verts et voirie de la Ville de Thiers, juillet 2021.

107. Insertion par l'activité économique (IAE).

108. Insefac porte, depuis 2019, la deuxième EBE de l'expérimentation, Insefac-EBE.

109. Ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

110. Directrice Insefac-EBE, décembre 2020.

63

Un travail collectif a été initié par la collectivité avec l'ensemble des acteurs de l'IAE concernés et l'EBE Actypôles-Thiers. Il a conduit à consolider et à **sanctuariser les budgets** consacrés au financement des prestations réalisées par les acteurs de l'IAE.

« Avec TZC, on a une nouvelle entrée prestations aux EBE qui apparait, mais qui implique de réinterroger la politique publique et son organisation dans son ensemble.

Avant TZC, le lien avec les ACI était inexistant. Il n'y avait aucune vision de l'insertion à notre niveau. Des chantiers d'insertion existaient, mais les seuls liens avec la collectivité étaient des liens financiers, sans interrogation sur la qualité ni sur l'inscription de l'IAE dans des politiques publiques plus larges.

TZC a permis de revoir l'ensemble des choix politiques en lien avec l'IAE. Une convention d'objectifs et de moyens a été signée avec Passerelle et Inserfac, outre les conventions directes entre ces structures et Actypôles-Thiers. »¹¹

¹¹ Maire adjoint de la Ville de Thiers, mars 2020.

¹² Directrice Inserfac-EBE, décembre 2020.

¹³ Directeur de Passerelle, août 2019.

Cette **restructuration** est également notée par les acteurs de l'IAE :

« Avec le recul, l'arrivée de l'EBE a permis de structurer les rapports avec les donneurs d'ordre et les relations avec chaque partenaire. »¹²

En outre, le développement d'activités d'entretien des espaces verts a donné lieu à des **partenariats d'activités entre EBE et SIAE**. Passerelle a un bassin de recrutement plus large que le territoire habilité de Thiers, qui s'étend sur 72 communes.

« Cela fait deux ans qu'Actypole est là, et les trois dernières années, Passerelle n'a jamais été aussi actif. Quand on travaille dans l'IAE, l'objectif c'est d'éradiquer le chômage. Tous les projets qui vont dans ce sens, c'est génial, il faut les défendre. Sinon, c'est défendre son pré carré, ça m'agace. On est là pour aider les gens, même indirectement avec TZC. »¹³

« Avant TZC, le lien avec les ACI était inexistant. Il n'y avait aucune vision de l'insertion à notre niveau. »¹¹

63

« Avec le recul, l'arrivée de l'EBE a permis de structurer les rapports avec les donneurs d'ordre et les relations avec chaque partenaire. »¹²

63

Une **convention de collaboration** a été conclue entre Passerelle et Actypôles-Thiers sur la sous-traitance d'activités d'entretien des jardins auprès de particuliers. En effet, l'association intermédiaire portée par Passerelle ne peut proposer son intervention que lorsque le client dispose des équipements nécessaires à sa réalisation.

Ainsi, dans les cas où les équipes de Passerelle ne peuvent intervenir directement, l'activité est sous-traitée à Actypôles. Les prestations d'entretien des jardins des particuliers réalisées dans ce cadre représentent environ 10 % de l'activité totale du pôle espaces verts d'Actypôles-Thiers en 2020.

L'activité couture de l'EBE Atipic à Colombelles s'est aussi construite sur un **partenariat structurant avec une SIAE locale** développant son activité dans un champ complémentaire.



Avant la **préfiguration** d'une activité de couture à partir de textiles récupérés, le CLE s'était assuré qu'elle n'entrerait pas en concurrence avec des activités déjà existantes sur le territoire de Colombelles. Une couturière, possédant un commerce dans le centre-ville, y exerce une activité plus classique de retouche, pressing et repassage.

Cependant, lorsqu'il s'agit des SIAE existantes, la complémentarité des activités pouvant être proposées par l'EBE est examinée par le CLE à l'**échelle plus large de Caen-la-Mer**, et non à celle de Colombelles comme elle l'est pour les acteurs économiques classiques.

Lors de la préfiguration de l'activité, il a été constaté que les SIAE du territoire n'intervenaient pas sur le champ de la transformation textile comparable à l'activité d'Atipic. Il a au contraire été constaté que des **complémentarités étaient possibles**.

Des partenariats ont été envisagés avec une association intermédiaire, La Chiffo, dont le cœur d'activité est la récupération et la revente de tissus et de textiles. Des textiles et tissus récupérés et non conservés par La Chiffo suite à un premier tri sont ainsi cédés à Atipic. Ils constituent la **principale source de matière première pour l'activité couture**. La Chiffo a également permis à Atipic de vendre ses premières créations dans ses boutiques, à l'occasion de portes ouvertes.

14

#4. Encadrement intermédiaire, entretien collectif, février 2021.

#5. Ingénierie du CLE, entretien collectif, février 2021.

Cependant, La Chiffo envisage également de développer des ateliers couture. Même si cela ne remet pas directement en cause les activités de l'atelier couture d'Atipic, cela pourrait avoir pour effet de **limiter l'arrivée de matières premières**, La Chiffo conservant des textiles et tissus qu'elle cédait auparavant à Atipic. « C'était une garantie au départ, mais si on n'a plus rien, c'est pas grave. On a d'autres sources d'arrivée, petit à petit. »^{#4}

L'entreprise anticipe déjà en **diversifiant les sources de matières premières**, sollicitant par exemple les dons de chutes de tissus auprès d'entreprises spécialisées dans les intérieurs de voiture.

D'autre part, Atipic envisage de développer une **activité de tri de vêtement et de vente de seconde main**, récupérés dans des volumes croissants auprès des habitants de Colombelles.

« C'est le terrain de La Chiffo, et il faudra que ça passe en Comité de Vigilance du CLE, il faut se demander s'il y a des marchés pour tout le monde. »^{#5}

Les services aux entreprises d'EmerJean

Sur le territoire de Villeurbanne, les activités réunies par EmerJean sous l'appellation de « **services aux entreprises** » représentaient en 2020 près de la moitié des activités d'EmerJean et la majorité de son chiffre d'affaires.

Une partie de ces services est tournée vers le tissu de TPE-PME de la zone d'activités de Saint-Jean. En effet, le choix de retenir Saint-Jean comme territoire d'expérimentation a été en partie guidé par la présence d'un **tissu économique de TPE-PME** : 150 établissements de plus de deux salariés, pour 2 641 emplois estimés, représentant environ 4 % des emplois à l'échelle de Villeurbanne.

Ainsi, dès la phase de candidature, il avait été réalisé une **enquête sur les besoins de ces acteurs locaux** afin de préfigurer une offre de services à leur attention. L'objectif est de permettre à ces entreprises de bénéficier de services qui répondent à leurs besoins spécifiques, que leur modèle économique ne permettrait pas d'acheter s'ils étaient proposés sur le marché standard. La facturation est ainsi réalisée au temps passé, selon une tarification variant selon le niveau de difficulté ou de compétences exigé par la prestation, mais également en fonction du client et de ses capacités financières.

69



La validation de la **supplémentarité** de ce type d'activités a fait l'objet de travaux de clarification importants. Il est ainsi considéré que la complémentarité réside dans le fait que ces services permettent aux entreprises clientes de mettre en place un nouveau découpage de leurs tâches¹¹⁶, voire un nouveau métier situé à la périphérie de leur cœur d'activité, mais permettant à ce dernier de se renforcer¹¹⁷.

Dans les deux cas, l'enjeu est de **s'assurer que ces services n'auraient pas pu être achetés au prix du marché** :

« On regarde d'abord si l'activité est réalisée ou non par l'entreprise, si oui qui la réalise, est-ce qu'elle est effectuée par un salarié de l'entreprise dont ce n'est pas le cœur de métier, comme dans le cas d'un manager pour une activité de tri des documents par exemple. Et on se pose la question de savoir si l'entreprise serait prête tout de suite à embaucher ou à sous-traiter aux conditions du marché pour ça, si c'est le cas on ne doit pas y aller, la limite est là-dessus. »¹¹⁸

Après un temps d'appropriation des complexités liées à l'analyse de cette dimension spécifique de la complémentarité, le CLE a rempli sa fonction de validation de cette dernière sur la base de **fiches de synthèse** croisant des critères liés à la nature de l'activité comme du type de client.

Au-delà de ce rôle de **régulateur négatif**, le CLE, via son ingénierie, a créé les conditions du développement des partenariats économiques avec les petites entreprises du tissu économique de Saint-Jean. En effet, pendant les trois premières années de l'expérimentation, ces entreprises locales n'ont pas été les principales destinataires de l'activité de services aux entreprises proposés par EmerJean.

Le développement des services aux entreprises d'EmerJean s'est d'abord principalement centré sur quelques clients **«grands comptes»**, entreprises extérieures à Saint-Jean comme Leroy Merlin ou Décathlon, dont la demande a été plus simple à formaliser. Les services vendus aux grands comptes représentaient, en 2020, environ 40 % du chiffre d'affaires total d'EmerJean.

Le développement des activités d'EmerJean tournées vers la réponse aux besoins des entreprises du tissu villeurbain a été, pendant plusieurs années, limité à quelques services proposés de manière générique¹¹⁹, représentant un faible volume d'activité.

Le développement de services à destination des acteurs de ce tissu économique a nécessité un **important travail d'ingénierie** porté par le Booster¹²⁰ d'activités, ayant débouché sur la préfiguration d'une EBE dédiée, porteuse d'un groupement d'employeurs.

^{116.} Comme dans le cas d'un service de tri administratif auparavant réalisé par un manager de l'entreprise client.

^{117.} Comme dans le cas d'un service de gardien de chantier pour la PME Lenoir Métallerie.

^{118.} Facilitatrice d'activités d'EmerJean, entretien individuel, mai 2021.

^{119.} Services de blanchisserie pour l'entretien des tenues professionnelles, services de lavage de véhicules, etc.

^{120.} Sur le Booster Saint-Jean, voir aussi p.104



Le rôle du Booster d'activités dans l'émergence et la mise en œuvre du projet d'Îlot Vert et de l'EBE Engagés

Le Booster, créé par le territoire de Villeurbanne dès le lancement de TZCLD, fait figure de pionnier s'agissant la structuration d'une fonction d'ingénierie territoriale en appui de la préfiguration d'activités. Il apparaît cependant que la **pérennisation des ressources d'ingénierie territoriale** constitue un enjeu fort. En effet, les ressources du Booster d'activités sont demeurées relativement limitées lors des premières années de l'expérimentation.

La mission a été principalement remplie, avec l'appui ponctuel de stagiaires, par le coordinateur général du Booster, par ailleurs également Président de l'EBE EmerJean. Même si une **certaine étanchéité de ces deux fonctions** a été établie, cette double position a conduit le Booster d'activités à intervenir en partie à la manière d'une fonction support interne de l'EBE, structurant le cadre de montée en charge de cette dernière en lien étroit avec son équipe de direction.

À l'issue des trois premières années, EmerJean s'est fixé pour objectif de développer l'activité existante à partir des effectifs en place. EmerJean en est ainsi venue à s'autonomiser du Booster d'activités, ce qui s'est notamment concrétisé par **l'intégration d'une fonction de direction des opérations** avec pour principal objectif de déployer la stratégie de développement commercial de l'EBE¹².

Le Booster d'activités se charge de l'appui à l'émergence de nouvelles unités d'EBE. Ce dernier a notamment porté la préfiguration de l'EBE Engagés. Cette EBE développe la mise à disposition de personnel auprès des entreprises locales.

Sa technicité juridique et financière comme sa coordination partenariale ont demandé d'**importantes ressources d'ingénierie**. Dans le cadre de cette phase de préfiguration, l'action du Booster a notamment visé la constitution d'une communauté d'acteurs économiques locaux implantés dans la ZAC de Saint-Jean.

Il était constaté que ces entreprises locales n'embauchaient pas dans le vivier des habitants du quartier en recherche d'emploi. Le CLE a fait du rapprochement entre les acteurs économiques locaux et les PPDE du territoire l'un des objectifs de l'expérimentation à Saint-Jean, dans la continuité des objectifs posés par le **Contrat de Ville**.

La « **mobilisation du dispositif des clauses d'insertion lié aux projets de renouvellement urbain** » mentionnée dans le Contrat de Ville pourrait ainsi devenir l'un des leviers activés par le Booster, pour connecter le tissu économique et les personnes en recherche d'emploi.¹²²

¹²¹  Concomitant d'une prise de recul du Président d'EmerJean sur le volet opérationnel du développement des activités de cette dernière.

¹²²  De manière à ce que le développement de Villeurbanne bénéficie à l'emploi de ses habitants et notamment ceux n'ayant pas un niveau élevé de qualification. (...) Comment les quartiers prioritaires peuvent-ils contribuer et/ou bénéficier du développement de l'économie "ordinaire" sur le territoire villeurbannais ? Comment le développement de l'activité économique peut-il être générateur d'emplois pour les habitants des quartiers prioritaires ?

Contrat de Ville de Villeurbanne, 2016.



« Un objectif fort de l'expérimentation est de créer de la proximité avec les entreprises du quartier, de mobiliser le tissu économique au service du quartier. Car aujourd'hui, la réalité, c'est le QPV¹²³ d'un côté, les entreprises de l'autre. Le seul lien qui commence à exister, c'est EmerJean. »¹²⁴

Les entreprises du quartier ont été présentes lors de la première réunion du CLE, pour faire **remonter des besoins**. L'entreprise Lenoir a notamment apporté ses réseaux sur le monde de l'entreprise et sa légitimité.

Cette volonté s'est traduite, en phase de candidature, par le travail d'identification des besoins des entreprises locales. Par la suite, la constitution et l'animation d'une « **communauté d'acteurs économiques** » autour du Booster ont été impulsées, dans le cadre de petits déjeuners organisés tous les deux mois.

« Un **réseau d'entreprises** créé à l'initiative du projet Territoire Zéro Chômeur est animé par l'association Le Booster à raison d'un petit déjeuner tous les deux mois. Il est en train de permettre de créer une communauté d'acteurs économiques qui ne se connaissaient pas. »¹²⁵

La communauté d'entrepreneurs que le Booster structure pourrait également permettre de développer des rapprochements entre les entreprises et les habitants des quartiers, de créer des liens dans le cadre de la démarche « **Entreprises et quartiers** ».

« Du côté des employeurs, la vision du chômage de longue durée semble commencer à bouger, ils commencent à s'interroger sur comment on fait entreprise en interne. »¹²⁶

Cela a également permis à Pôle Emploi de tester de nouvelles modalités de travail avec les entreprises employeuses. Un représentant de Pôle Emploi vient aux petits déjeuners d'entreprise, et un travail en coopération entre le conseiller « demandeur d'emploi » et le conseiller « entreprise » est en cours à l'échelle de Saint-Jean.

« Saint-Jean est un quartier très enclavé, avec des problématiques fortes de mobilité, et plus en difficulté que les quatre autres QPV de Villeurbanne, socialement parlant. Mais il y a une forte présence d'entreprises. Le rôle de Pôle Emploi est également d'être dans l'intermédiation : outre le conseiller en charge des demandeurs d'emploi, il y a également un conseiller en charge de la relation avec les entreprises, qui a pour fonction d'aider les entreprises à formaliser leurs besoins, de repérer les publics pouvant y répondre, d'étudier les possibilités d'adapter les postes. TZC a également permis de mettre en avant ce rôle d'intermédiation, peu présent et peu assumé auparavant. Le conseiller entreprises a pour objectif de se rendre disponible aux employeurs, notamment par une présence aux petits déjeuners entreprises organisés par le Booster. En binôme avec le conseiller DELD¹²⁷, un travail est en cours d'initiation sur les métiers en tension, peu connus. »¹²⁸

^{123.} Quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV)

^{124.} Direction du Développement économique, de l'emploi et de l'insertion (DDEEI) de Villeurbanne, entretien individuel, septembre 2019.

^{125.} Note « stratégie exhaustivité », 2019. Il compte une vingtaine d'entreprises à l'heure actuelle.

^{126.} Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion

^{127.} Demandeurs d'Emploi de Longue Durée (DELD)

^{128.} Directrice de l'agence Pôle Emploi de Villeurbanne, entretien individuel, octobre 2019.



La prospection des besoins des entreprises du territoire s'est, par la suite, poursuivie dans le cadre de la préfiguration de l'EBE Engagés, demeurant en 2022 en phase de projet.

Dans certains cas, le CLE peut favoriser des partenariats avec des acteurs économiques dans une logique d'**essaimage de leur innovation sociale**. Il offre alors l'appui d'une dynamique territoriale favorisant l'ancrage et l'adaptation du concept d'activité aux spécificités locales.

Le développement de l'activité de conciergerie senior de I3 Avenir participe, par exemple, d'une logique d'essaimage d'une innovation sociale. Il suit un processus d'adaptation à des spécificités territoriales et d'**inscription dans une dynamique locale d'acteurs**. En effet, l'activité de la Conciergerie Senior de I3 Avenir s'est d'emblée située dans la perspective de coopération avec l'entreprise sociale La Conciergerie solidaire.

Elle a été portée, dans sa phase de préfiguration puis dans celle de son lancement, par une coopération forte entre l'EBE I3 Avenir et ce porteur de projet. Ce dernier avait conçu et expérimenté une offre seniors en région bordelaise. Il cherchait de nouveaux territoires où **l'essaimer**.

Dans cette optique, la Conciergerie solidaire en cours d'implantation sur Paris avait candidaté dans le cadre d'un appel à Projets Paris & Co/Urban Lab, pour expérimenter le concept de conciergerie senior à Paris. Très vite, la **dynamique partenariale autour des enjeux du vieillissement** avait orienté la Conciergerie solidaire sur le choix du 13^e arrondissement pour terrain d'expérimentation.

Grâce au relais de la Direction de l'Attractivité et de l'Emploi de la Ville de Paris, un lien a ainsi été établi entre I3 Avenir et La Conciergerie solidaire. Nouvellement implantée à Paris, pas encore agréée entreprise d'insertion, l'entreprise sociale n'avait pas encore d'**ancrage territorial fort**. Elle a immédiatement perçu l'intérêt d'une coopération avec I3 Avenir.

Un partenariat a ainsi été tissé : I3 Avenir a ainsi pu s'appuyer sur un acteur disposant de l'expertise de la conciergerie et de la **réflexion enclenchée sur un autre territoire**. La Conciergerie solidaire, quant à elle, a pu s'appuyer sur le réseau partenarial, l'ancrage local et les équipes de I3 Avenir.

Entreprises clientes de l'EBE 13 Avenir et RSE

Les entreprises clientes des EBE ont parfois recours à ces derniers dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise. À Paris 13, le lien entre 13 Avenir et les entreprises locales s'est ainsi construit principalement dans une relation bilatérale entre organisations économiques.

La sollicitation de l'offre de 13 Avenir par ses entreprises clientes peut relever d'une politique de RSE¹²⁹. Un partenariat avec club de volleyball local Paris Volley est ainsi en structuration :

« Le DG est très engagé et il ouvre la boutique du club pro, pour ne vendre que des produits upcyclés, des objets du quotidien faits à partir de maillots ou de bâches. Il le fait déjà un peu, mais il veut le développer et il voit l'intérêt d'être avec nous en termes d'image sociale et de quartier. »¹³⁰

De même, le renforcement de l'inscription dans un **écosystème d'entrepreneurs sociaux** peut également présenter un intérêt pour les clients professionnels, davantage que la recherche immédiate d'un avantage financier :

« Contrairement à ce qu'on pourrait croire, c'est pas forcément moins cher de produire en ESAT ou avec 13 Avenir ; je vous parle pas de couture pro au sens haute couture et mode, mais de couture industrielle, qui correspond à ce que je fais, je m'étais renseigné et il n'y a pas vraiment de différence de prix. C'est un produit simple à réaliser, je me suis dit je vais aller voir des ESAT pour savoir si ça les intéresse. 13 Avenir, c'est plus pour s'inscrire dans l'écosystème, c'était pas pour faire des économies. »¹³¹

« Contrairement à ce qu'on pourrait croire, c'est pas forcément moins cher de produire en ESAT ou avec 13 Avenir [...] Je m'étais renseigné et il n'y a pas vraiment de différence de prix. [...] 13 Avenir, c'est plus pour s'inscrire dans l'écosystème, c'était pas pour faire des économies. »¹³¹



^{129.} R. O. A. S. L. M. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE).

^{130.} Responsable développement commercial, 13 Avenir, mai 2021.

^{131.} Fondateur de Petite Nature, entretien individuel, juin 2021.



L'expérimentation de la mise à disposition : le cas des activités de collecte et de compostage avec l'entreprise Les Alchimistes

Les activités de **collecte et de compostage de biodéchets** avec les Alchimistes ont fait permis de tester la mise à disposition auprès d'autres acteurs économiques

Dans le cadre de cette activité pilotée par les Alchimistes, les salariés d'EmerJean sont principalement mobilisés sur la **logistique de récupération des bacs de collecte**. Les salariés ont fait les premières collectes avec des permanents des Alchimistes pour se former, puis sont devenus autonomes.

Les salariés sont également mobilisés, une fois que la collecte est réalisée, dans la réalisation d'un premier tri pour évacuer les déchets non compostables récupérés par erreur¹³², le broyage des déchets compostables « avant assiette », le mélange entre les déchets alimentaires avec du broyat végétal, puis la mise en compostage et le retournement de la matière en fermentation.

Ce processus, qui réclame la maîtrise de nombreux savoir-faire techniques, est entièrement supervisé et en grande partie réalisé par l'équipe des Alchimistes. Il mobilise les salariés d'EmerJean de **manière plus marginale**. Les salariés d'EmerJean sont peu positionnés sur des tâches au cœur du métier de composteur, et plutôt sur des tâches d'exécutants et demandant peu de qualification. Cette tendance semble s'expliquer par le cadre global de leur intervention sur les activités pilotées par Les Alchimistes.

Les modalités juridiques et organisationnelles de cette intervention ont évolué, passant d'un modèle de prestation de service à un **modèle de mise à disposition de personnel**. Initialement, cette intervention s'est faite dans le cadre de prestations de service assurées par EmerJean en réponse à la demande des Alchimistes, portant sur la logistique de collecte des déchets alimentaires. Au total, une quinzaine de salariés a pu être mobilisée sur cette mission, à proportion des besoins, et avec l'encadrement d'un facilitateur salarié d'EmerJean.

¹³² Couverts,
pot de yaourt, etc.



Le développement de l'activité sur la phase de compostage a ensuite conduit à faire évoluer ce cadre d'intervention. En effet, alors que les **besoins de main-d'œuvre** se sont accrues sur cette phase, l'intervention des salariés d'EmerJean dans le cadre de prestations de services s'est révélée inadaptée aux besoins de montée en charge de l'activité. Dans le cadre de ces prestations, EmerJean missionnait des salariés en fonction des envies et des disponibilités de ces derniers d'une part, et de ses besoins internes d'autre part.

Cela a conduit à une importante rotation des salariés concernés par cette intervention, en décalage avec l'exigence de montée en compétences techniques inhérente au processus de gestion du compost. Ainsi, certains salariés ayant reçu une formation de maître composteur ont finalement été amenés à réaliser d'autres missions au sein d'EmerJean. Une difficulté à **former une main-d'œuvre intervenant de manière pérenne** est apparue.

En 2019, il a ainsi été décidé de **faire évoluer le cadre d'intervention** des salariés d'EmerJean sur cette activité, en passant d'un cadre de prestation de service assuré par EmerJean pour le compte des Alchimistes à un cadre de mise à disposition de main-d'œuvre par EmerJean aux Alchimistes.

D'interventions ponctuelles de salariés mobilisés sur d'autres missions au sein d'EmerJean, l'activité de compostage en est venue à concerner des salariés y consacrant la totalité de leur temps de travail. L'objectif a été de construire un **processus de montée en compétences progressif** sur ce métier.

Avant la baisse d'activité liée à la crise sanitaire de 2020, cela avait conduit à la mise à disposition de trois salariés, parmi lesquels deux ont été embauchés spécialement¹³³. Par la suite, un salarié a été mis à disposition par EmerJean auprès des Alchimistes. Cette évolution du cadre d'intervention a également conduit à l'intégration d'une fonction de responsable d'exploitation portée par les Alchimistes, chargé d'**encadrer directement les salariés mis à disposition**, avec l'appui d'un facilitateur d'EmerJean.

L'implication de salariés en emplois conventionnés dans le cadre de ces activités s'est réalisée selon des modalités spécifiques et évolutives de détachement, dans une organisation du travail mobilisant fortement les ressources du Booster et de ses partenaires d'activité. Cette dynamique partenariale semble s'être concrétisée comme une **co-mise en œuvre inscrite dans la durée**, davantage que comme un appui des partenaires centré sur la phase de préfiguration et de déploiement de l'activité concernée, dans l'objectif d'une transmission de cette activité à l'EBE.

¹³³  Il s'agissait par ailleurs des deux seules embauches réalisées par EmerJean au cours de l'année 2019.



34  Encadrement
intermédiaire
Emerjean, entretien
individuel, mai 2021.

Ce mode de portage RH de l'activité avait vocation à évoluer vers une **internalisation de l'embauche** par le partenaire, une fois acquise l'autonomie du modèle économique de l'activité pouvant générer l'embauche directe des salariés concernés :

« L'idée est que ce soit passer : ça permet de lancer l'activité, et une fois que le business model fonctionne, ça donne lieu à une embauche en direct. »³⁴

Avec les Alchimistes, deux salariés ont été mis à disposition en anticipation d'une montée de l'activité pouvant déboucher sur une embauche directe. Les deux salariés concernés se sont vu proposer un CDI chez les Alchimistes dans les mois suivants, l'un a décliné et est resté en mise à disposition, l'autre a accepté, mais a depuis quitté son poste pour une autre opportunité professionnelle, hors de l'expérimentation villeurbanaise.



Les prestations aux entreprises locales réalisées par Atipic

À Colombelles, les **entreprises du territoire** étaient initialement peu impliquées dans la dynamique de l'expérimentation. De premiers contacts avaient été établis avec les sections colombelloises des organisations syndicales, mais étaient peu suivis d'effets.

Par la suite, un travail sur la **formalisation des services proposés** aux entreprises locales a été mené. Cette formalisation a permis aux entreprises locales de faire travailler des salariés de l'EBE sur des segments de leur activité que leur modèle économique ne permettrait pas de développer hors des conditions de l'expérimentation.

L'enjeu est, à terme, de permettre à ces acteurs de **faire émerger de nouveaux métiers**, ou de développer certaines activités. L'enquête a porté sur deux expériences d'entreprises locales ayant eu recours à des salariés d'Atipic :

 Adsito, entreprise de l'agglomération caennaise proposant un service de conciergerie aux entreprises. L'implantation de ses activités à Colombelles s'est appuyée sur une prestation de services, avec un salarié d'Atipic mobilisé ;

 GCI-construction, bureau d'études et maître d'œuvre dans le domaine de la construction. Implanté sur Colombelles et comptant 20 salariés, il a mobilisé un salarié d'Atipic pour contribuer à la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion et de comptabilité et réaliser la saisie.

Ces expériences montrent d'abord que l'appropriation de leur mission par les salariés conventionnés demande un temps plus long que dans le cadre d'un recrutement opéré directement, et un **accompagnement important** par l'entreprise d'accueil.



Dans un cas, cela a conduit l'entreprise cliente à ne pas prolonger la prestation : *« sur le savoir-être et le savoir-faire, la personne a dû mettre beaucoup de temps et elle n'a jamais été autonome réellement. On s'est rendu compte que le profil nécessite un encadrement plus poussé. Ça demande de la ressource interne à l'entreprise, mais il faudrait aussi qu'il y ait un bagage à côté pour accompagner la personne. En fait il faudrait de la formation autour, voire du coaching personnel »*¹³⁵

Dans l'autre cas, le salarié a pu **monter en autonomie** :

« Pour elle, l'autonomie a mis un peu plus de temps que sur les autres recrutements. La question, c'était surtout une grande timidité. Notre encadrante l'a beaucoup suivie, du coup elle s'est exprimée sur des problèmes personnels qui la bloquaient dans son travail. On a aussi géré ça avec Atipic, car ce n'est pas notre métier de tout voir. Et maintenant elle se balade comme un poisson dans l'eau. Avec le recul je sais que c'est quelqu'un que je n'aurais pas pris au départ, je serais allé sur la facilité. Mon encadrante au départ se plaignait du manque d'autonomie, aujourd'hui c'est sa plus grande fierté. »¹³⁶

À terme, le service aux entreprises est conçu comme une **passerelle entre l'EBE et les entreprises locales**, pouvant déboucher sur des embauches en direct par les entreprises. Dans le cas d'Adsito, le salarié concerné est fortement intégré à l'équipe de travail de l'entreprise cliente :

« Je ne gère pas la fiche de paie, mais je manage. Elle participe aux réunions d'équipe, aux apéros d'entreprise, etc. Les autres concierges ont presque oublié qu'elle est issue d'Atipic. Demain si elle vient chez nous elle ne se rendra pas compte de la différence, sauf qu'elle gagnera un peu plus. Parfois, il faut même lui rappeler que son employeur, c'est Atipic : en cas d'arrêt maladie, si c'est sur ses heures chez moi, elle n'a pas le réflexe de rappeler Atipic, elle me prévient moi, je dois lui dire "Tu dois demander tes congés à Atipic", parce que c'est à nous qu'elle le demande en premier. »¹³⁷

¹³⁵ Direction GCI-Construction, entretien individuel, mars 2020.

¹³⁶ Directeur d'Adsito, entretien individuel, mars 2020.

¹³⁷ Directeur d'Adsito, entretien individuel, mars 2020.

*« On s'est rendu compte que le profil nécessite un encadrement plus poussé. Ça demande de la ressource interne à l'entreprise. »*¹³⁵



14

Le développement de l'activité est envisagé de sorte à pouvoir **embaucher la personne directement** :

« Le but à terme c'est de pouvoir l'embaucher directement si j'ai assez de volume horaire et que ça se passe bien. L'objectif c'est de former au métier de concierge, sur les gestes et les postures du service, l'attention, le sourire, et de permettre une extension du temps de travail et dans le futur une embauche avec un meilleur salaire. »¹³⁷

Le développement de services aux entreprises permet à des salariés conventionnés de réaliser des missions auprès des entreprises clientes. Il a également contribué à faire évoluer la manière dont la construction des activités avait au départ été **conçue par les porteurs locaux de l'expérimentation** :

« Au début, on me disait que c'est impossible de proposer l'opportunité d'emploi comme ça, qu'on ne peut pas faire d'embauche sur la base d'une fiche de poste déjà construite, et qu'il fallait attendre que quelqu'un émette un souhait qui comme par magie se dirigeait vers le service, etc.

Aujourd'hui ce n'est plus ça, pour l'embauche, Atipic me présente des profils, on échange dessus, et je rencontre la personne. Je lui explique le métier, je suis très clair, j'explique en quoi cela consiste, et je lui dis "à n'importe quel moment vous pouvez me dire ça ne me plait pas".

La première qui a refusé, qui est encore chez Atipic, adorait les missions proposées, mais pas la contrainte horaire du midi. Ça a bloqué avec les contraintes horaires. Ensuite, pour une deuxième personne, on a fait un premier entretien, puis elle a suivi un concierge, en observation. Elle a confirmé son souhait sur la mission, et ensuite elle s'est mise en mode action. »¹³⁸

¹³⁷ Directeur d'Adsito, entretien individuel, mars 2020.

¹³⁸ Directeur d'Adsito, entretien individuel, mars 2020.

« Avec le recul je sais que c'est quelqu'un que je n'aurais pas pris au départ, je serais allé sur la facilité. »¹³⁶

14

Ces expérimentations ont permis de **clarifier les formes juridiques de ces partenariats**, avec la séparation plus marquée entre ce qui relève réellement de prestations de services et ce qui s'apparente davantage à de la mise à disposition de main-d'œuvre.

À Villeurbanne, une première distinction est opérée entre les activités de services aux entreprises réalisées sur le site du client et celles réalisées dans les locaux d'EmerJean. Ce **critère de localisation géographique** est croisé avec un **critère portant sur les modalités prévues d'encadrement de l'activité réalisée**. La prestation de service suppose que l'encadrement soit assuré par le prestataire (c'est-à-dire EmerJean). La mise à disposition implique qu'il soit assuré par l'entreprise cliente.

À l'aune de ces critères, il est ainsi considéré que la plupart des services aux entreprises relèvent de la **mise à disposition**, puisqu'ils sont réalisés chez le client et qu'ils ne sont pas encadrés par un facilitateur d'EmerJean.

La délimitation plus nette de la frontière entre ce qui relève d'une **prestation de service clé en main** et ce qui relève d'une prestation de mise à disposition de main-d'œuvre a accompagné l'émergence d'un autre projet d'EBE, centré sur la mise à disposition de main-d'œuvre aux entreprises locales. Il s'agit principalement de TPE-PME de Saint-Jean, mais également d'autres entreprises villeurbannaises.

Les mises à disposition visent à créer des emplois pour les PPDE de Saint-Jean en répondant à des sollicitations d'entreprises ayant identifié des **besoins en compétences nécessaires au développement d'activités sans réel modèle économique**, présentant un risque et sur lequel elles ne se lanceraient pas hors d'une mise à disposition de main-d'œuvre à coût plus faible que sur le marché standard.

« Le projet Territoire Zéro Chômeur peut devenir une plateforme de services permettant la mise à disposition de main-d'œuvre au plus proche des besoins des entreprises et en forte réactivité, compte tenu de la proximité géographique. Le projet peut permettre de concurrencer le travail dissimulé, mais aussi le recours à de l'auto-entrepreneuriat qui constitue un faible niveau de protection sociale. »¹³⁹



¹³⁹. Document
« Stratégie
d'exhaustivité », 2019.



¹⁴⁰  De type conciergerie d'entreprises, organisation de moments conviviaux dans les entreprises.

¹⁴¹  Pour 5 k€ de CA/ETP annuel

¹⁴²  Document « Stratégie d'exhaustivité », 2019.

¹⁴³  Groupement d'employeurs (GE)

¹⁴⁴  Document « Stratégie d'exhaustivité », 2019.

¹⁴⁵  Président d'Emerjean, entretien individuel, février 2021.

Les services identifiés sont des services de *factotum* et des services techniques, des services pour la qualité de vie au travail¹⁴⁰, ou encore des services favorisant l'allègement des tâches des opérateurs et managers intermédiaires. Cette activité permettrait de créer 25 ETP¹⁴¹. Elle implique de trouver « le véhicule juridique adéquat (notamment intérim) en s'adossant ou non à une entreprise d'insertion existante pour permettre la mise à disposition de main-d'œuvre en CDI dans une EBE dans le cadre d'activité supplémentaire dans les TPE et PME du quartier. »¹⁴²

La prospection des besoins des entreprises du territoire s'est, par la suite, poursuivie dans le cadre de la préfiguration de l'EBE Engagés, portée par un Groupement d'employeurs du territoire. La forme d'un groupement d'employeurs¹⁴³, plus souple, mais aussi plus encadré que l'intérim, permet d'engager les entreprises utilisatrices grâce à l'adhésion au groupement.

La construction d'une offre de services à destination des entreprises vise ainsi à favoriser le développement de proximités entre les salariés de l'EBE concernés et de potentiels employeurs du territoire.

 « L'EBE, insérée dans ce tissu économique peut également permettre à des salariés de **construire des parcours d'emploi pérenne** dans ces entreprises qui cherchent à recruter. »¹⁴⁴

L'objectif est qu'à terme, les employeurs puissent embaucher directement les salariés passés par cette EBE.

En outre, **l'accompagnement de la relation de travail** entre des salariés mis à disposition et une entreprise cliente, soumise à des contraintes de productivité plus importante qu'une EBE, semble constituer un enjeu fort.

 « Il y a une difficulté sur l'employabilité des personnes, peu nombreuses, qui sont en capacité d'être en autonomie sous la responsabilité d'une entreprise utilisatrice. Mais c'est malgré tout parmi ceux qui ont expérimenté la mise à disposition qu'on observe les mobilités externes. »¹⁴⁵

« C'est malgré tout parmi ceux qui ont expérimenté la mise à disposition qu'on observe les mobilités externes. »¹⁴⁵



Des outils sont ainsi envisagés, notamment la **constitution de fiches-mission** précisant les conditions de mise en œuvre de cette dernière, ou encore un **accompagnement humain** de la relation entre salarié et employeurs du GE.

« On a surtout repéré qu'il fallait intégrer un accompagnement des salariés mis à disposition, et également un accompagnement des entreprises utilisatrices, sur le management opérationnel de la personne.

Il n'y a pas de plateforme territoriale de compétences sans accompagnement dans les deux sens. Le coût salarial étant égal à zéro ou quasi, l'entreprise utilisatrice paie l'accompagnement qu'apporte l'EBE, dont le métier est l'identification des compétences disponibles, des besoins des employeurs, et l'accompagnement de la relation.

La mise à disposition n'a de sens que si elle est accompagnée avec un objectif de montée en compétences et pour ouvrir des portes. »¹⁴⁶

Une question demeure de l'inscription des salariés mis à disposition dans un **collectif de travail facilitant la socialisation** :

« On réfléchit aussi à rendre possible leur inscription dans le collectif de travail de l'EBE, parce qu'ils sont plusieurs jours par semaine sur un autre site, avec une autre équipe. La question du collectif de travail a été portée très tôt dans le projet, qui s'opposait un peu à la vente de compétences individuelles. »¹⁴⁷

Des mobilités professionnelles faisant suite à des partenariats d'actifs entre une EBE et un partenaire économique sont également observées dans le cadre des **services aux collectivités publiques**.

Certaines personnes embauchées au sein de l'équipe espaces verts d'Actypôles-Thiers sont d'anciens agents des services espaces verts de la collectivité dont les contrats aidés n'avaient pu être reconduits. Certains salariés d'Actypôles-Thiers ont, depuis le lancement de l'activité, été embauchés en CDD par les services de la collectivité sur l'entretien des espaces verts.



¹⁴⁶. Président d'EmerJean, entretien individuel, février 2021.

¹⁴⁷. Président d'EmerJean, entretien individuel, février 2021.





¹⁴⁸  Chef service espaces verts et voirie de la Ville de Thiers, juillet 2021.

Les interactions fréquentes entre les salariés de l'équipe espaces verts d'Actypôles-Thiers et les équipes espaces verts et voirie de la Ville de Thiers, et le fait que des salariés d'Actypôles-Thiers aient pu, ponctuellement venir renforcer une équipe d'agents de la Ville, a créé un **lien fluide entre les deux équipes**.

Alors que l'objectif de la Ville de Thiers est également de maintenir des emplois publics portant sur des activités d'entretien des espaces verts, cela peut offrir des **possibilités de mobilités professionnelles** pour les salariés d'Actypôles-Thiers. Cela a favorisé la professionnalisation de certains salariés d'Actypôles-Thiers.

« Une fois j'ai eu besoin de personnes supplémentaires sur le débroussaillage des herbes de trottoirs, et deux personnes pour travailler avec l'équipe propreté. Et c'est notre chef d'équipe qui encadre, ça se passe super bien, eux ça leur change un petit peu le cadre.

Derrière, certains, quand on a des besoins, on se tourne vers les EBE pour embaucher directement. Les gars qui sont embauchés, c'est au SMIC aussi, mais pour eux ça permet de changer de cadre, d'être vraiment dans une structure professionnelle quand même, car Actypoles c'est un peu de l'insertion, c'est pas le même rythme de travail, chez nous c'est un peu plus soutenu. »¹⁴⁸

« [Il faut] intégrer un accompagnement des salariés mis à disposition, et également un accompagnement des entreprises utilisatrices. »¹⁴⁶



« La question du collectif de travail a été portée très tôt dans le projet, qui s'opposait un peu à la vente de compétences individuelles. »¹⁴²



Atelier de découpe de
l'entreprise à but d'emploi
de Pipriac (Ille-et-Vilaine).
© Sylvie Legoupi/TZCLD



— LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION MATÉRIELLE

Pour les activités de production enquêtées, le développement des débouchés commerciaux et la consolidation des conditions matérielles de production sont des enjeux mis en avant, pour **accroître et régulariser le volume de l'activité**.

C'est par exemple le cas des activités de couture d'Atipic comme de celles I3 Avenir. De même, les activités de production maraîchère d'Atipic ont été initiées sans plan de culture réellement établi, l'idée initiale était de lancer l'activité maraîchère par la production d'une variété limitée de légumes afin de perfectionner les méthodes des personnes embauchées et de réaliser les investissements matériels nécessaires avant de se diversifier.

Réparation dans une entreprise
à but d'emploi (EBE) soutenue
par l'association Territoires zéro
chômeur de longue durée
© Sylvie Legoupi / TZCLD



Le développement des débouchés commerciaux des activités de couture de I3 Avenir et d'Atipic

Après deux années, l'activité couture de I3 Avenir à Paris, rebaptisée La Textilerie, a axé son développement autour de deux débouchés. Le premier débouché est la **sous-traitance de petits travaux simples**. Ceci a été proposé à de jeunes créateurs souvent en difficulté pour trouver des ateliers couture abordables pour la réalisation de petites séries. Cette offre de service a été présentée au réseau de créateurs des Ateliers de Paris par l'intermédiaire de sa directrice, également cheffe du bureau de la mode, du design et des métiers d'arts au sein de la DAE¹⁴⁹, mobilisée par la cheffe de projet du territoire habilité de Paris I3.

Deux créateurs sollicités se sont tournés vers I3 Avenir et l'un d'eux, Petite Nature, est devenu un client récurrent sollicitant régulièrement I3 Avenir :

« On a un atelier de création fabrication interne, et pour les quantités plus importantes, on travaille avec des ESAT¹⁵⁰, et avec I3 Avenir sur les jardinières. J'étais à la recherche d'un atelier en capacité de fabriquer ces supports, avec un travail à la fois d'origami et de couture, un travail un peu compliqué pour des personnes handicapées.

Donc ça tombait bien, je les ai rencontrés, je leur ai présenté le projet qui a évolué, car on a travaillé ensemble à l'amélioration de ces supports, pour Enedis, OuiSncf, et d'autres. En tout, il y a eu environ 200 pièces sur principalement des jardinières, un pot en feutre et un cache-pot en bâche publicitaire avec des variations autour de ce même produit, depuis les créations de l'atelier couture. »¹⁵¹

Le second débouché est la production d'une gamme de produits standards dans l'optique de mettre en place un catalogue pour la vente en boutique et en ligne ; les premiers essais de création ont abouti à la production de prototypes. Un catalogue est en cours de conception¹⁵², et un stock est en cours de constitution.

Cela implique cependant de trouver des gisements réguliers de matière première :

« Aujourd'hui, on récupère des tissus du Sentier, des chutes un peu par-ci par-là, on n'a pas de process établi sur où se fournir. »¹⁵³



149.  Direction des achats de l'État (DAE).

150.  Établissements ou services d'aide par le travail (ESAT).

151.  Fondateur de Petite Nature, entretien individuel, juin 2021.

152.  Sacs à pain, lingettes démaquillantes...

153.  Coordinatrice de I3 Avenir, entretien individuel, mars 2021.



¹⁵⁴  Bâches publicitaires et kakemono essentiellement.

¹⁵⁵  Produits de bureau, housses d'ordinateurs, etc.

¹⁵⁶  Maillots des saisons écoulées notamment.

¹⁵⁷  Responsable développement commercial, 13 Avenir, mai 2021.



¹⁵⁸  Décorations pour le domaine public pour la mairie de Colombelles, kits zéro déchet et sacs de transports de couches lavables pour le Syvedac, surchaussures en tissu lavable pour les crèches de la ville, etc.

¹⁵⁹  Biocoop, coiffeur écologique, etc.

¹⁶⁰  Ademe, Fondation Legallais.

Enfin, la réalisation de travaux sur mesure, à la commande, pour les partenaires du quartier, est également proposée. Des housses de coussin ont par exemple été réalisées pour le centre Paris Anim Oudiné. Le développement de cette offre dans une logique d'*upcycling* est notamment envisagé pour le compte d'entreprises implantées sur le territoire, auxquelles sont proposés des produits confectionnés à partir de textiles ou d'autres matériaux¹⁵⁴ dont elles n'avaient plus usage et que 13 Avenir leur revend une fois transformés.

Ce marché semble avoir un potentiel de développement important pour les activités de l'atelier couture. Des partenariats commerciaux sont en cours de construction avec des acteurs du territoire. Avec la Banque Populaire, des *goodies*¹⁵⁵ sont réalisés à partir de ses kakemonos. Le Paris Volley souhaite développer son merchandising à partir de matière récupérée¹⁵⁶.

 « On est sur un vrai potentiel de produits d'économie circulaire pure, on récupère de la matière et on la revend une fois transformée. »¹⁵⁷

Dans le cas d'Atipic, les créations n'ont au départ été proposées de manière permanente à la vente qu'au sein de la boutique-conciergerie d'Atipic, située en centre-ville de Colombelles, et lors des marchés de Colombelles, avec une clientèle potentielle limitée et une demande irrégulière. Les autres débouchés de vente aux particuliers sont ponctuels.

Des commandes importantes provenant de partenaires¹⁵⁸ permettent un accroissement du volume d'activité, mais ces commandes ne sont pas régulières. À Colombelles, différentes supérettes de proximité ont été identifiées pour commercialiser les productions de l'atelier par la suite. L'idée s'étend aussi à des dépôts-ventes au sein de magasins qui agissent dans le champ environnemental¹⁵⁹ sur un territoire élargi.

Mais le développement de la production nécessite des locaux, une logistique dédiée, une gestion renforcée des stocks et des envois. Si l'atelier couture a bénéficié de financements ou de dons en nature¹⁶⁰ ayant permis d'avoir le matériel nécessaire pour lancer l'activité, des investissements complémentaires sont à prévoir dans la perspective de son développement.

La production maraîchère d'Atipic

Le projet de développer une **activité de maraîchage biologique** sur le territoire a été envisagé dès la dynamique de candidature à l'habilitation TZCLD de Colombelles. Le constat de départ était que, sur le territoire élargi de Caen-la-Mer, la demande en produits de maraîchage biologique locaux était supérieure à l'offre. Il ne pouvait ainsi être fait concurrence aux quelques maraîchers biologiques présents, dépassés par la demande. La seule chose sur laquelle veiller était que l'activité nouvelle d'Atipic ne mette pas en difficulté la seule AMAP¹⁶² présente sur Colombelles.¹⁶³

À l'initiative du **Comité local pour l'emploi**¹⁶⁴ de la ville de Colombelles, une rencontre est organisée avec la communauté urbaine de Caen-la-Mer, dans le but d'obtenir un terrain sur lequel déployer l'activité. Au printemps 2017 est identifié un terrain de 6,5 hectares appartenant à Caen-la-Mer, situé à côté d'un incinérateur à déchets sur Colombelles.

La **vente au détail aux particuliers** était le principal débouché commercial envisagé à court terme. Cependant, les activités de maraîchage se sont peu développées durant les premières années. Au lancement de l'activité, le terrain n'était pas prêt à une mise en valeur maraîchère. Sans moyens d'irrigation, sans clôture, l'équipe initiale s'est chargée de dessiner les parcelles.

Le travail de la terre n'a véritablement commencé qu'au mois de mars 2018, notamment avec la pose de clôtures autour de la parcelle et l'installation d'un camp de base nécessaire au stockage de matériel et au confort des salariés sur le site. Le terrain était initialement vierge de toute installation¹⁶⁵. Le chiffre d'affaires des années 2018 et 2019 est ainsi quasiment nul. Les productions sont en effet **vendues de la main à la main** à des personnes gravitant autour de l'activité.

Progressivement, en 2020, les **principaux débouchés commerciaux** liés à la vente au détail aux particuliers sur les marchés et sur le site même de leur production, où une permanence est régulièrement tenue par l'une des salariées d'Atipic, se développent. L'EBE commence en outre à proposer la vente de paniers de légumes aux habitants de Colombelles et au-delà.



^{162.}  Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP)

^{163.}  AMAP qui n'est ni biologique, ni exclusivement locale.

^{164.}  Comité local pour l'emploi (CLE)

^{165.}  Dont l'accès à l'eau et à l'électricité.

14

^{166.}  Hérrouville-Saint-Clair, Mondeville et Caen.

^{167.}  Embauche d'un encadrant en novembre 2020 et recours à des prestations d'appui technique.

^{168.}  Fonds Caisse d'Epargne Normandie pour l'Initiative Solidaire (FCENIS)

Plusieurs **pistes de diversification des débouchés commerciaux** sont envisagées, comme la vente auprès des restaurateurs locaux ou la livraison de la cantine scolaire de Colombelles en légumes frais. La vente d'une production transformée via une conserverie de légumes est également à l'état d'idée. Des démarches quant à l'obtention du label biologique, entreprises en 2020, sont conduites en vue de permettre à Atipic de solliciter les magasins bio du territoire¹⁶⁶, peu approvisionnés en production locale biologique par manque d'offre sur le territoire.

La **vente de plants de culture biologiques** est également envisagée comme un marché possible pour l'EBE. La culture de plantes aromatiques fait aussi partie des projets envisagés du pôle, notamment car elle implique un coût de sortie intéressant, et qu'elle n'est pas non plus concurrentielle sur le territoire. Enfin, a aussi été abordée l'idée de lancer une production de fleurs coupées, permise par la taille du site, et qui répondrait potentiellement à une demande de fleuristes pour une offre locale.

L'activité de maraîchage a ainsi reçu d'**importants financements publics et privés**, qui ont permis l'achat de matériel et la mise en œuvre d'un accompagnement professionnel¹⁶⁷:

 En 2018, le pôle a reçu un don de matériel par la fondation Legallais Bouchard à hauteur de 5 000 euros et a bénéficié d'un co-financement des plantations de haies bocagères par le conseil départemental du Calvados à hauteur de 4 000 euros.

 Le Conseil Régional de Normandie a lui permis de financer l'achat de deux grandes serres et du matériel pour la mise en place du circuit d'irrigation.

 En 2019 et 2020, la Fondation Carrefour a financé, à hauteur de 2 fois 12 000 euros, des investissements en matériel tels que les achats de tracteurs et microtracteurs, et celui du préfabriqué Algeco.

 En 2020, la Région Normandie a participé au financement de l'activité au titre de l'ESS. Les fondations FCENIS¹⁶⁸ et AG2R LA MONDIALE ont également financé en 2020 l'activité, à hauteur de 20 000 euros.

La création de nouvelles activités au sein d'Atipic, qui porte comme projet l'ouverture d'une cantine dans le centre-ville de Colombelles, laisse aussi envisager une **coopération avec le pôle maraîchage** sur le volet alimentation.

L'enquête a également porté sur des activités de production inscrites dans des **filières d'économie circulaire locales**, en l'occurrence de recyclage. L'EBE se positionne comme le chaînon manquant de l'économie circulaire. Ces activités représentent un potentiel important en termes de volume et d'utilité environnementale, mais le caractère émergent de ces filières laisse le modèle économique de ces activités encore instable.

Parmi les activités enquêtées, Inserfac-EBE s'est initialement positionnée sur une activité de collecte et de tri de papier, intervenant en amont d'une **filière de recyclage de papier** pilotée par un acteur local. Cette activité s'est projetée sur le modèle du chantier d'insertion de recyclage de papier déployé par Valoris à Roanne.

L'offre a été conçue sur la base d'un abonnement annuel au coût relativement bas, correspondant à la mise à disposition d'un collecteur et à son vidage une fois par semaine, et dimensionnée aux besoins des organismes concernés¹⁶⁹. Pour les organisations clientes, cette opération devrait leur permettre de faire baisser le **coût de la redevance spéciale** à laquelle elles sont soumises¹⁷⁰. De manière complémentaire et ponctuelle, une prestation de désarchivage est également proposée pour la récupération de volumes de papier importants.

L'activité de récupération est principalement développée auprès des **communes**. La Communauté de Communes de Thiers-Dores-et-Montagnes a financé le déploiement de la prestation de récupération de papier sur l'ensemble des communes membres. Quatre tournées par mois sont réalisées, réparties sur différents secteurs du territoire.



¹⁶⁹  Fréquence du passage, nombre d'outils de collecte, etc.

¹⁷⁰  Taxe incitative calculée en fonction du volume de déchet produit par les entreprises.



⁷¹ Salariés,
entretien collectif,
mars 2021.

Les salariés impliqués sur cette activité mettent en avant le renforcement de leur conscience des problématiques écologiques liées aux déchets :

- « Je ne savais pas qu'il y avait tant que choses jetées, tant de déchets » ;
- « Le recyclage du papier, c'est bien pour l'environnement. Tu te rends compte qu'on consomme beaucoup » ;
- « C'est bien pour l'environnement, plutôt que de jeter à la poubelle » ;
- « Plutôt que polluer, on revalorise le produit » ;
- « Éviter le gâchis, le gaspillage d'une matière première »⁷¹

Cependant, l'offre de services de récupération de papier auprès des entreprises locales n'a pas été lancée. Elle n'a pour le moment pas rencontré sa demande, principalement du fait de l'**absence d'une taxation incitative des organisations** en matière de gestion des déchets.

Parmi les activités de production portées par les EBE qui ont été enquêtées, le **potentiel de contribution à la transition écologique locale est important**. Les activités de production s'inscrivant dans des filières d'économie circulaire peuvent contribuer à relocaliser le réemploi et à développer des usages à vocation sociale.

Le cas des activités de réemploi de livres d'Inserfac-EBE



Inserfac-EBE a notamment approfondi et relocalisé les circuits de réemploi de livres d'occasion, dans une finalité d'utilité sociale et environnementale. Inserfac-EBE avait, parallèlement au lancement de l'activité de collecte et de tri de papier tournée vers le recyclage, initié une activité de récupération de livres.

Cette activité était d'abord destinée à intégrer une **filière externe de revente de livres d'occasion**, pilotée par Recyclivre¹⁷², préalablement collectés et triés par des SIAE partenaires. Un partenariat a été établi, dans le cadre duquel Inserfac-EBE récupère des livres via des réseaux locaux et trie les livres. Ceux que référence Recyclivre sont envoyés à une antenne à Clermont-Ferrand, qui les envoie ensuite à la centrale de Lyon. Inserfac EBE récupère ensuite 15 % sur chacune des ventes réalisées par Recyclivre.

Cependant, une part importante des livres récupérés, en **mauvais état ou non référencés**, ne pouvait être vendue à Recyclivre :

« Dès notre ouverture et alors que nos bâtiments n'étaient pas opérationnels et qu'on n'avait aucun équipement, on a reçu deux tonnes de livres dont la médiathèque se débarrassait, et ensuite de grandes quantités en provenance d'Emmaüs.

Une grande partie, environ 80 %, n'est pas reprise par Recyclivre. Les constats c'est que le livre, il y a en a trop, et qu'à côté de ça, on vend peu de prestations de récupération de papier. Donc on s'est mis d'accord sur le fait de récupérer le papier des livres. »¹⁷³

De plus, à l'initiative de salariés d'Inserfac-EBE, une **activité de vente en direct des livres d'occasion** s'est construite, dans un second temps, afin de détourner des livres de la destruction. En effet, une équipe s'est constitué afin d'opérer un second tri parmi les livres non repris par Recyclivre. Des ventes sont organisées deux fois par semaine sur des marchés du territoire. La vente directe dans les locaux d'Inserfac-EBE s'est peu développée dans le contexte de crise sanitaire. Un partenariat avec Actypôles-Thiers autour de son projet de ressourcerie est également envisagé. Enfin, un site internet de vente en ligne est en cours de création.

¹⁷²  Association nationale qui revend des livres d'occasion en ligne.

¹⁷³  Directrice opérationnelle d'Inserfac-EBE, entretien individuel, mars 2019.



Les principaux arrivages, qui proviennent des stocks d'Emmaüs et du Secours populaire, ont déjà fait l'objet d'un premier tri, Emmaüs et le Secours populaire revendant dans leurs propres magasins : « On récupère peu de livres revendables chez eux. »¹⁷⁴

Un enjeu identifié est de diversifier les stocks, notamment en développant la **récupération directe auprès des particuliers**. Déjà, certains viennent déposer des livres avant de déménager, ou lorsqu'ils vident les affaires d'un proche décédé, ou sur les marchés lors des ventes.

L'idée est de diffuser l'information auprès de **nouveaux interlocuteurs**, de mettre en place des points de collecte, d'imprimer des flyers, d'afficher sur des lieux de passage, en Mairie, dans les bulletins municipaux.

Une utilité sociale est recherchée sur la dimension d'**accessibilité géographique, sociale et financière des livres réemployés**. La volonté de rendre les livres accessibles à tous est fortement mise en avant par les salariés :

« L'idée, c'est que le livre passe de mains en mains. »

« Aller là où les livres ne se vendent plus, dans les petits villages. »

« Aller vers les gens avec les livres. »¹⁷⁵

¹⁷⁴ Salarié, entretien collectif, mars 2021.

¹⁷⁵ Salariés, entretien collectif, mars 2021.

¹⁷⁶ Salariés, entretien collectif, mars 2021.

¹⁷⁷ Salariés, entretien collectif, mars 2021.

Outre l'accessibilité géographique, l'accessibilité financière est également recherchée, mais elle doit composer avec l'objectif de génération de chiffre d'affaires : « Sur les marchés, les gens on les a touchés grâce à nos petits prix, à 1-2 euros. Les prix ne sont pas affichés pour le moment. Moi, j'ai dit que je voulais garder la possibilité de moduler le prix selon le client. Moi, à certaines personnes, je les vendrais 50 centimes. Mais les chefs veulent plutôt que ce soit un ou deux euros minimums. »¹⁷⁶

Dans le cadre de cette enquête, un questionnaire a été passé par l'équipe de salariés aux clients des marchés pour évaluer cette dimension de renforcement de l'accessibilité géographique et financière du livre. Outre la vente sur les marchés, l'idée est également favoriser l'accès aux livres par une **bibliothèque de rue**. Une idée inspirée par ATD Quart-Monde, qui consiste à proposer de la lecture de rue pour les enfants, dans les cités de la ville. « Ramener la culture, amener le livre là où il pourrait avoir une place élargie »¹⁷⁷. Suite à un travail sur cette idée réalisée avec ATD Quart-Monde, l'activité a démarré en juin 2021.

Le cas du projet « Îlot Vert » du territoire de Villeurbanne Saint-Jean



L'objectif initial de ce projet était de créer des synergies entre différentes activités, notamment à la croisée entre **économie circulaire et circuits courts alimentaires**.

Des déchets alimentaires sont collectés et compostés localement, grâce à une logistique de transport assez légère. Ils sont en partie utilisés localement dans le cadre de la production maraîchère, ayant elle-même pour débouché des acteurs locaux. La cuisine centrale de la Ville de Villeurbanne, située à proximité du site, est notamment visée.

Le projet initial visait ainsi à proposer une **filière complète de production-revalorisation de produits alimentaires** à l'échelle d'un territoire de 500 m de diamètre, dans le cadre d'un processus de transformation du cadre de vie urbain. Des restaurateurs locaux utilisent les produits de l'unité de maraîchage, qui elle-même utilise le compost revalorisant les déchets alimentaires de ces restaurateurs.

Cependant, après trois années de mise en œuvre, l'atteinte de ces objectifs demeure limitée. Cela s'explique en partie par le fait que le développement de l'Îlot Vert a rencontré de **nombreux freins extérieurs**. Une part importante de l'investissement des salariés d'EmerJean impliqués sur les activités de l'Îlot Vert a consisté en un nettoyage du terrain artificialisé et pollué, auparavant utilisé comme une décharge sauvage. La perspective de l'installation d'une ligne de tramway fait obstacle au développement des activités.

L'activité de collecte et de compostage, pilotée par les Alchimistes, est ainsi abandonnée, le partenaire ayant eu l'opportunité de s'installer de manière pérenne sur un autre site de l'agglomération lyonnaise. Le déplacement de l'activité de production maraîchère est, quant à lui, envisagé. Les investissements comme la **temporalité, longue**, exigés par le montage *ex nihilo* d'une telle filière semblent ainsi en décalage avec une logique de mise à disposition seulement temporaire de son site d'installation.

75

Création d'activité supplémentaire et projet de développement territorial autour de la mixité sociospatiale : le cas de Paris 13

La création d'activité dans le cadre du territoire habilité de Paris 13 porte ainsi parmi ses objectifs de construire des **passerelles économiques, sociales et culturelles** entre les deux quartiers prioritaires et leur environnement direct.

Cela s'explique par le fait que l'expérimentation de TZCLD à Paris 13 a affiché, dès sa conception, l'intention de faire de l'expérimentation un levier de **lutte contre la fragmentation sociogéographique**. Cette fragmentation identifiée comme un problème social majeur du territoire d'expérimentation, à cheval entre la zone d'aménagement concerté « Rive Gauche »¹⁷⁸ et les deux quartiers situés en contrebas. Classés prioritaires par la Politique de la Ville, ils sont très enclavés, coupés de leur environnement immédiat par une frontière imaginaire apparue au cours du temps.

L'intégration au périmètre géographique du territoire d'expérimentation parisien, outre les deux quartiers prioritaires de la Politique de la Ville dont les PPDE éligibles sont habitants, de la Zone d'aménagement concerté¹⁷⁹ Rive Gauche, répond à la volonté de parvenir à « **créer une passerelle économique, culturelle et sociale** entre ces quartiers populaires et la plus grande opération d'aménagement parisien (...) et leur apporter le dynamisme de quartiers situés à proximité immédiate, afin de favoriser la mixité sociale et le vivre ensemble »¹⁸⁰

L'expérimentation est ainsi conçue comme pouvant impulser des dynamiques économiques locales à même de contribuer à la résorption de ces clivages sociospatiaux :

« *La Mairie de Paris a vu en cette expérimentation une opportunité de lutter contre un phénomène de fragmentation territoriale et d'inégalités sociales dans le XIIIe. Par le biais de la lutte contre le chômage de longue durée, qui est une action concrète, l'expérimentation peut permettre de recréer du lien entre les quartiers résidentiels et la ZAC, de défragmenter le territoire* »¹⁸¹

^{178.} Historiquement, l'une des plus importantes opérations de rénovation urbaine parisiennes.

^{179.} Zone d'aménagement concerté (ZAC).

^{180.} Territoire habilité de Paris 13, dossier de candidature, 2016.

^{181.} Adjoint au Maire du XIII^e arrondissement, entretien individuel, juin 2018.

« Par le truchement de la création d'emploi de proximité, l'enjeu est de produire une dynamique de vases communicants entre différentes franges du territoire qui évoluent de manière déconnectée les unes des autres. »¹⁸²

Ainsi, outre l'offre de conciergerie proposée par 13 Avenir aux salariés des grandes entreprises de la ZAC Rive Gauche¹⁸³, le projet « Plan Libre » s'inscrit dans cette orientation, en proposant un **tiers lieu** ouvert à de nombreux usages et visant à créer de la mixité sociale.

Installé dans un de plus de 100 m² de la Cité du Refuge, centre d'hébergement et de réinsertion sociale¹⁸⁴ géré par la Fondation de l'Armée du Salut, Plan Libre accueille et accompagne des personnes en situation de grande précarité. Il se veut un « **café social numérique** » accessible aux personnes hébergées au sein du CHRS comme aux habitants du quartier, et intègre également un espace de *coworking*.

S'il est principalement tourné vers l'accès au numérique des résidents de la Cité du Refuge et des habitants des quartiers, ce projet s'adresse également à des structures locales ou à des individus à la recherche d'un espace de travail.

Les porteurs du projet entendent ainsi valoriser le **patrimoine architectural** d'un bâtiment classé monument historique en 1975, et initialement pensé par son architecte Le Corbusier suivant le principe architectural du « plan libre », avec des pièces ouvertes et de grands espaces décloisonnés, favorisant une pluralité d'usages. Plan Libre s'inscrit également dans une finalité de mixité sociale et d'ouverture du lieu sur son territoire.

Son offre, en phase de lancement lors de notre enquête et considérablement ralentie par les contraintes sanitaires, était alors déclinée en **trois volets**. Le premier volet porte sur l'accès à « un **espace de travail partagé** avec tous les équipements nécessaires¹⁸⁵ », sous forme d'abonnements. Ce volet principalement tourné vers des entrepreneurs indépendants et des petits porteurs de projets.



¹⁸² Directrice de cabinet de la Maire Adjointe à l'emploi de la Ville de Paris, entretien individuel, juillet 2018.

¹⁸³ Parmi les services qui leur sont proposés, des « promenades urbaines » leur permettent de mieux connaître le territoire sur lequel se situe leur lieu de travail, des services de retouche ou couture leur font gagner du temps, mais également stimulent l'activité des petits artisans qui réalisent ces services et dont les commerces sont situés dans les quartiers prioritaires.

¹⁸⁴ Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS).

¹⁸⁵ Postes de travail, internet haut débit, microsalle de réunion...

75

Au printemps 2021, alors que le lancement du projet avait longtemps été retardé par la crise sanitaire, des entreprises avaient commencé, de manière ponctuelle, à réserver l'espace pour l'organisation de réunions, mais l'offre de *coworking* semble encore chercher sa demande. Une piste est de toucher des porteurs de projets du champ de l'ESS via des **structures d'incubation**, comme MakeSense ou Paris&Co Urban Lab, pouvant jouer le rôle de relais d'information. Plan Libre pourrait ainsi s'inscrire dans l'écosystème des acteurs de l'innovation sociale et contribuer à l'émergence de nouveaux projets.

Le second volet est présenté comme une « **offre d'accompagnement individuel et/ou collectif** pour avancer dans sa maîtrise des outils numériques ou encore sa recherche d'emploi ». Plutôt tournée vers les résidents de la Cité du Refuge et vers les habitants du quartier, elle propose un accès libre à un ordinateur, une tablette, et des services d'aidant numérique, avec également une brique animation sur « ateliers numériques pour l'accès aux droits », et pouvant être diversifiée avec les partenaires.

Cette offre repose sur un **modèle économique de tiers payeur** puisque l'accès est gratuit sur prescription via des partenaires locaux intervenant dans le champ social¹⁸⁶ qui achètent un abonnement mis à la disposition de leurs publics. Plan Libre répond ainsi à un besoin d'accompagnement aux usages du numérique, dans un contexte de dématérialisation des services et d'usage croissant des outils numériques comme porte d'entrée des institutions.

Cette dématérialisation pose notamment la problématique de l'**accès aux droits** pour une part importante de la population n'ayant pas accès à internet ou ne sachant pas comment utiliser les outils informatiques. Or, peu d'acteurs semblent positionnés sur ces enjeux à l'échelle du territoire.

« Il y a un vrai besoin sur ce territoire, parce que la dématérialisation a eu pour effet une réduction des postes, dans les différentes institutions d'accueil du public, donc il y a eu une vraie fracture numérique qui s'est créée, et notamment une fracture pas que sur l'outil, mais aussi sur l'accès aux droits. Ça peut être décourageant pour certaines personnes ne sachant pas comment faire, n'ayant que peu d'interlocuteurs. »¹⁸⁷

^{186.}  DASES, etc.

^{187.}  Coordinatrice sociale de territoire, DASES, mars 2020.

Plan libre a donc un modèle d'accès à l'espace et aux ressources sur prescription d'institutions partenaires contribuant à son financement. Cela permettra à ces institutions de bénéficier d'une meilleure lisibilité, de **faciliter l'accès aux droits de leurs usagers**. Des partenariats avec Pôle Emploi ou la CAF¹⁸⁸ sont envisagés pour permettre l'accès au lieu et à ses ressources à leurs bénéficiaires, mais à l'heure où nous écrivons, rien n'est finalisé.

Le troisième volet de l'offre de Plan Libre porte sur « une **offre de restauration/snacking** pour les usagers du lieu, cuisinée à base d'invendus alimentaires collectés en circuit court dans le quartier ». Un partenariat avec l'association de cyclologiste BioCycle, spécialisée dans la récupération des invendus alimentaires sur les marchés, a été établi par I3 Avenir. Les produits récupérés sont cuisinés en plats végétariens vendus aux utilisateurs des espaces, avec pour objectif la préparation de 30 repas par jour.

Par ailleurs, des denrées alimentaires cédées par l'enseigne de grande distribution de produits d'alimentation asiatiques Tang Frères sont transformées en de **petites productions en accès gratuits** pour les usagers du lieu. L'offre de restauration a également été pensée sur la base d'une tarification accessible, avec un repas complet à 7,50 euros.

L'une des cibles de cette offre de café-restauration sont les résidents de la Cité du Refuge. Lors de la préfiguration du projet en 2018, des consultations avaient été conduites auprès des résidents, en lien avec leur instance de représentation collective¹⁸⁹. Des sessions de travail avec les travailleurs sociaux et les résidents ont été organisées pour interroger les besoins, les types de services possibles autour du numérique, et leurs autres souhaits éventuels. Dans l'esprit de la direction de la Cité du Refuge, le projet Plan Libre est considéré comme pouvant permettre **d' étoffer l'accompagnement des résidents**. Il crée aussi brassage social et culturel et ouverture du centre sur l'extérieur, considérés comme des éléments essentiels pour l'insertion des personnes accueillies.



^{188.}  Caisse des allocations familiales (CAF)

^{189.}  Comme le Conseil de la vie sociale (CVS)

—L'INSCRIPTION DES ACTIVITÉS SUPPLÉMENTAIRES DANS LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DES POLITIQUES PUBLIQUES TERRITORIALES

Par la définition du périmètre du territoire d'expérimentation comme par la recherche de convergence entre TZCLD et d'autres projets territoriaux, le CLE peut favoriser l'ancrage territorial de TZCLD en proposant un **cadre stratégique à la création d'activités supplémentaires**.

Cependant, la temporalité de la mise en œuvre du projet TZCLD, notamment l'objectif de création rapide d'emplois, peut s'avérer complexe à concilier avec celle des dynamiques territoriales préexistantes, qui s'inscrivent dans des **temporalités plus longues** et des formes d'action publique différentes.

De manière générale, le développement d'activités supplémentaires pérennes et utiles au territoire dépend fortement de l'**existence de ressources d'ingénierie territoriale**. L'enquête montre que développement des activités mobilise de manière croissante une ingénierie dédiée, sous la responsabilité du CLE, qui double ainsi sa fonction d'instance d'arbitrage et de validation formelle du caractère non concurrent des activités proposées, d'une **fonction d'ingénierie territoriale** intervenant en soutien du déploiement de l'EBE.

Cette fonction d'ingénierie intervient à un **niveau plus opérationnel**, non seulement sur l'information et la mobilisation des personnes privées d'emploi en amont de leur embauche, mais également, en soutien de l'EBE, sur le repérage local des opportunités, la modélisation économique de ces dernières, voire l'animation de la relation partenariale liée à la mise en œuvre de ces activités.

L'affirmation du rôle de l'ingénierie territoriale coïncide avec la **montée de la logique de projet** dans la préfiguration d'activités, consistant en la recherche d'une cohérence clients/usagers & financeurs dès la conception de l'activité, objectifs de production et de génération de chiffre d'affaires. Davantage que des réflexions partant des besoins, une logique de développement en fonction d'opportunités de territoire est établie grâce à une phase de R&D sociale souvent longue et technique, interrogeant la place que peuvent y tenir les PPDE volontaires ou les salariés conventionnés des EBE¹⁹⁰.

¹⁹⁰  Ce point est traité par ailleurs page 120.





Création d'activité supplémentaire et renouvellement urbain : le cas du projet d'Îlot Vert (Villeurbanne)

Un autre exemple est celui du projet d'Îlot Vert mis en œuvre dans le cadre du territoire habilité de Villeurbanne. Celui-ci vise la **revalorisation d'une friche urbaine** par la mise en œuvre d'activités s'inscrivant dans la transition écologique locale. Alors que la transformation urbaine est en cours dans le cadre du nouveau plan national de renouvellement urbain, l'Îlot Vert est un projet de construction d'une filière microlocale de production alimentaire et de valorisation des biodéchets.

La première activité initiée dans le cadre du projet d'Îlot Vert a été la **collecte et le compostage de déchets alimentaires** issus de la restauration locale. Celle-ci consiste à collecter les déchets alimentaires auprès de la cuisine centrale de Villeurbanne, de restaurateurs privés, ou d'immeubles de bureaux¹⁹¹.

Les clients sont équipés de bacs de collecte de déchets alimentaires d'une contenance de 140 litres¹⁹², les plus gros producteurs de déchets alimentaires pouvant disposer jusqu'à 5 ou 6 bacs. Ces derniers sont collectés selon une fréquence variable, au minimum une fois par semaine. Fin 2019, l'activité porte sur environ 70 points de collecte. Cela représente 45 clients différents, la Ville de Villeurbanne comptant parmi les plus importants.

La montée en charge de l'activité de collecte conduit à **faire évoluer les infrastructures de compostage** : douze cellules de compostage sont progressivement installées, constituant ainsi une plateforme en mesure de traiter jusqu'à 180 tonnes de déchets par an. Une partie du broyat végétal nécessaire au processus de compostage est directement produit sur place, par broyage des déchets végétaux récupérés auprès des élagueurs ou des agents d'espaces verts. Le compost ainsi produit est ensuite revendu.

¹⁹¹ Les déchets alimentaires des particuliers n'étant pas collectés.

¹⁹² Représentant entre 50 et 80 kg de déchets alimentaires.

En parallèle, une **unité de maraîchage** est progressivement installée sur le site de l'Îlot Vert. L'activité de production maraîchère est lancée à l'été 2018, avec la construction des premières infrastructures, toutes hors sols puisque situées sur un terrain pollué. Des bacs sont installés dans un premier temps, puis des serres sont montées en 2021, dans le cadre d'un chantier de six mois.

Enfin, tel qu'imaginé à l'origine, le projet visait également à faire émerger des espaces de vie et d'échanges, ouverts aux habitants du quartier, se voulant un **tiers lieu vert**. L'objectif est de créer un lieu de partage, d'apprentissage et de détente, notamment autour de la question du jardinage.

Quelques **actions ponctuelles** sont organisées, comme une journée de sensibilisation à la biodiversité en octobre 2019. Cette action est organisée par le Conseil de quartier, en lien avec d'autres acteurs¹⁹³, et elle permet d'aborder plusieurs thématiques en lien avec la préservation de l'environnement.

Des projets de jardin pédagogique en lien avec le Centre social et les écoles du quartier, d'installation d'un salon de jardin¹⁹⁴, de développement d'une offre de petite restauration, d'animation d'un atelier de bricolage pour fabriquer du mobilier de jardin en matériaux de seconde main, etc., sont également envisagés.

Le projet d'Îlot Vert s'est d'emblée inscrit dans une logique d'articulation avec les politiques de renouvellement urbain, de transition écologique, et de traitement volontariste du problème du chômage de longue durée. Si la collectivité n'en a pas la compétence formelle, elle s'est positionnée comme territoire pilote de l'expérimentation nationale de TZCLD. La candidature villeurbanaise portait ainsi l'idée que l'expérimentation pourrait constituer « **une opportunité de croiser rénovation urbaine et emploi** ».

Cette ambition est réaffirmée par le CLE en 2019, qui la considère comme une opportunité de « démarrer la rénovation urbaine de quartier en s'appuyant d'abord sur le volet du développement économique local avant de construire la rénovation du bâti. »¹⁹⁵



¹⁹³  Le Centre d'animation, la Métropole de Lyon, la direction de l'école, une ferme pédagogique, etc.

¹⁹⁴  Hamac, chaise longue, etc.

¹⁹⁵  Document interne du CLE du territoire habilité de Villeurbanne, 2019



196.  Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU).

197.  Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru).

198.  Mise à disposition temporaire qui correspond à la phase de préparation du projet de renouvellement urbain, qui prévoit à terme l'installation, sur ce terrain de 3 700 m², d'une partie de la ZAC et le passage d'une ligne de tramway

199.  Programme d'investissement d'avenir (PIA).

200.  Désenclavement d'une zone géographique considérée comme une poche de pauvreté au sein d'une agglomération dynamique, à des fins de renforcement de son attractivité économique et sociale.

En effet, la conception du projet d'Îlot Vert et la mise en œuvre des différentes activités qu'il comprend sont initialement pensées pour être articulés au processus de renouvellement urbain. Celui-ci est projeté dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain¹⁹⁶ de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine¹⁹⁷. Il est co-piloté par la Métropole de Lyon et la Ville de Villeurbanne, et auquel le territoire de Saint-Jean est éligible.

Ainsi, la friche concernée par le projet d'Îlot Vert fait l'objet d'une mise à disposition par la Métropole de Lyon, propriétaire du terrain, au Booster Saint-Jean¹⁹⁸. En outre, la mise en œuvre de l'Îlot Vert bénéficie des financements spécifiques ayant été obtenus dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir¹⁹⁹ « **Villes et territoires durables** » lancé par l'État en lien avec l'Anru à destination des territoires concernés par le NPNRU.

Lauréate de ce PIA pour l'ensemble de ses territoires concernés par le NPNRU, la Ville de Villeurbanne a souhaité, pour ce qui concerne Saint-Jean, inscrire l'innovation sociale et urbaine visée par ce PIA dans la dynamique de création d'emplois et d'activités propre au projet TZCLD. En effet, le projet d'Îlot Vert a été perçu par le CLE du territoire habilité de Villeurbanne comme une possibilité d'**inscrire des objectifs d'inclusion sociale et de développement économique local au sein d'une dynamique de rénovation urbaine** de portée métropolitaine, poursuivant des objectifs de développement économique à cette échelle²⁰⁰ et s'inscrivant dans une temporalité longue.

L'**impulsion de cette dynamique d'action** publique semble largement favorisée par le volontarisme de l'élue villeurbannaise ayant été à l'initiative de la candidature du territoire de Villeurbanne Saint-Jean et ayant ensuite présidé le CLE lors des quatre premières années d'expérimentation, et ayant également été à l'initiative de la candidature au PIA porté par l'Anru.

La connexion du projet de 13 Avenir à la dynamique territoriale : les cas de la Conciergerie Seniors et de Plan Libre



L'enquête montre que le développement des activités de services aux habitants de 13 Avenir, ayant pris racine dans des dynamiques territoriales croisant institutions porteuses de politiques publiques, dynamiques associatives et citoyennes locales, est progressivement **entré en décalage avec ces dynamiques**.

La dynamique partenariale autour de la Conciergerie Seniors de 13 Avenir a initialement été favorisée par le fait que, dès la phase de préfiguration de l'activité et de diagnostic des besoins des seniors du quartier, les partenaires locaux ont été intégrés. Par la suite, la **dynamique partenariale** a été pérennisée dans le cadre d'un comité opérationnel ayant accompagné le lancement du projet lors de réunions mensuelles.

Cette dynamique partenariale semble s'être progressivement recentrée sur une relation bilatérale avec les bailleurs sociaux, partenaires les plus directement concernés. La Ville de Paris, au titre de ses compétences départementales en matière de santé et d'accompagnement du vieillissement, est le partenaire principal du projet²⁰¹.

Dans le même temps, l'intégration du projet de la Conciergerie Seniors à l'écosystème public du champ du social a changé de forme : « *Sur la Conciergerie Seniors, on a été pleinement associés au départ, mais un peu oubliés ensuite. On n'a pas de réunion fixée sur comment évolue leur projet, sur le niveau opérationnel, c'est dommage de ne pas avoir ces temps-là. Les problématiques qu'ils rencontrent, on ne les connaît pas assez, on réagit juste quand il y a un problème et qu'on est sollicités pour dépanner, mais pas sur les questions de fond et pas sur le suivi opérationnel.* »²⁰²

201.  Convention pluriannuelle dans le cadre de la conférence des financeurs.

202.  DASES, entretien individuel, juin 2021.

« On a été pleinement associés au départ, mais un peu oubliés ensuite. [...]. On réagit juste quand il y a un problème et qu'on est sollicités pour dépanner, mais pas sur les questions de fond et pas sur le suivi opérationnel. »²⁰²



75

Le projet Plan Libre s'est appuyé sur une dynamique partenariale large, avant, en phase de développement, d'avoir eu tendance à se resserrer sur un **partenariat bilatéral plus structurant**. La conception du projet Plan Libre s'inscrit dans la continuité des réflexions communes à la direction de I3 Avenir et à celle de la Cité du Refuge autour d'un projet de « café social »²⁰³.

Cette réflexion avait été initiée en 2018 : « On a un établissement de 12 000 m², avec un bâtiment Le Corbusier. Ma logique c'est comment utiliser ce bâtiment au profit des personnes accueillies dans une logique d'ouverture et de partenariat. On avait une pièce qui servait de cafétéria, mais très peu utilisée, fermée la plupart du temps. Donc la question c'était "comment faire pour dynamiser ce lieu, le faire vivre, lui donner une vraie utilité ?".

Je n'avais pas les moyens d'embaucher des animateurs directement, et donc j'ai sollicité I3 Avenir, je leur ai dit "j'ai un lieu qui pourrait être un café social", et derrière l'idée ça a été de créer un partenariat pour mettre à disposition gratuitement le lieu et que I3 Avenir l'anime pour les personnes accueillies et aussi dans une logique d'ouverture. »²⁰⁴

La conception du projet avait, en amont, impliqué d'autres acteurs locaux²⁰⁵ dans la continuité d'une réponse commune au « Budget Participatif » de la Ville de Paris. Au fur et à mesure du développement du projet, le partenariat a eu tendance à se resserrer autour d'un co-pilotage opérationnel entre I3 Avenir et la Cité du Refuge.

Dans les deux cas, le développement des projets cherche à répondre aux enjeux et priorités des partenaires. Par exemple, les bailleurs sociaux s'appuient sur la Conciergerie Seniors pour apporter une réponse aux enjeux de leurs locataires seniors. Avec Plan Libre, la Cité du Refuge cherche à accroître son ancrage territorial et son ouverture sur son quartier.

²⁰³  La Cité du Refuge ayant entretenu des liens étroits avec I3 Avenir dès son lancement : implication dans la gouvernance, prêts de locaux, projet de pépinière sur les toits du bâtiment...

²⁰⁴  Direction Cité du Refuge, entretien individuel, juin 2021.

²⁰⁵  Au premier rang desquels le Conseil citoyen et le Centre d'animation Paris Oudiné.

« Cette logique de territoire et d'extériorité nous est a priori étrangère, un CHRS dépendant de financements d'État, n'étant pas rattaché au niveau politique local, et accueillant des publics qui viennent de partout. Un café social, ça permettrait à l'établissement de renouer avec sa vocation, qui n'est pas d'être réservé aux personnes hébergées, mais d'être utile à toutes les personnes en précarité sur son territoire proche. »²⁰⁶



Enfin, dans le cadre de la Conciergerie Seniors comme de Plan Libre, il est à noter que se structurent progressivement des **partenariats d'activités**, plus opérationnels, mobilisant des acteurs locaux sur des actions spécifiques, d'intervention auprès des abonnés (cas de la Conciergerie Seniors) ou d'organisation de leurs activités dans les lieux (cas de Plan Libre).

206.  Direction Cité du Refuge, mars 2018.

Il apparaît qu'il n'est pas toujours aisé pour I3 Avenir d'investir les **espaces de concertation et de politiques publiques** dans le champ social ou dans celui de la politique de la Ville. Cette difficulté peut parfois donner l'impression d'un décalage vis-à-vis de la logique d'opérateur de politiques publiques dans le champ social, qui peut être attendue d'elle par certains acteurs.

207.  DASES, entretien individuel, juin 2021.

La **nature entrepreneuriale** de I3 Avenir expliquerait pour certains ce relatif décalage avec l'écosystème des politiques sociales dont relèvent certaines de ses activités : « Toute leur énergie est focalisée sur l'emploi, le recrutement, la création d'activités. Mais ils ne sont pas assez conscients qu'ils contribuent à mettre en place des politiques publiques.

On essaie de les inclure sur ces questions sociales et sociétales, mais je pense qu'il y a une culture de start up, dans l'action-réaction, qui monte des choses intéressantes, complexes, pensées, pertinentes, mais qui ne se pose pas la question de comment on s'inscrit dans l'action sociale au sens large et en lien avec les partenaires qui la portent. On a une fonction publique qui est là, et qui a comme bras armé pour prolonger ses politiques publiques sur le plan social le milieu associatif et d'insertion, mais I3 Avenir n'est pas là-dedans. »²⁰⁷

De même, la volonté du CLE du territoire de Villeurbanne Saint-Jean d'inscrire le projet d'Îlot Vert, construit dans le cadre de TZCLD, en articulation avec les politiques de renouvellement urbain a nécessité un **pilotage technique et financier** mobilisant des ressources d'ingénierie dédiées.



Le rôle du « Booster d'activités » dans l'ingénierie partenariale relative au projet d'Îlot Vert

Le projet d'Îlot Vert a été construit et conduit, dans le cadre de TZCLD, en partenariat étroit avec d'autres acteurs économiques. Il s'articule avec des politiques publiques de renouvellement urbain ciblant notamment le quartier de Saint-Jean et a fortement mobilisé des **ressources d'ingénierie de projet** portées par le Booster Saint-Jean, structure créée *ad hoc* et extérieure à l'EBE EmerJean.

Le Booster a été créé en février 2017, dans la foulée de l'habilitation du territoire de Villeurbanne Saint-Jean. Il s'agit d'une association d'intérêt général organisée autour :

-  d'un Conseil d'administration constitué de personnes morales représentatives d'acteurs de l'ESS du territoire et de personnes physiques ;
-  d'un Conseil de Surveillance, constitué de membres du CLE et chargé de faire le lien avec ce dernier.

Cette structure a été conçue comme l'**organe opérationnel du CLE**, afin de porter une mission²⁰⁸ de préfiguration d'activités supplémentaires à transmettre, une fois préfigurées, à l'EBE. Cette dernière est chargée, dans le principe, d'embaucher les PPDE volontaires afin de les mettre en œuvre.

Dans le cadre du territoire habilité de Villeurbanne Saint-Jean, la création du Booster Saint-Jean, structure d'ingénierie territoriale dédiée, a ainsi été conçue comme un levier permettant d'inscrire le développement d'activités supplémentaires dans le cadre de TZCLD en lien avec d'autres politiques publiques de développement territorial, dans une logique de « **projet de territoire** ».

En articulation avec les services techniques de la Ville de Villeurbanne, le Booster fait ici figure de pilote de la mise en œuvre du projet de territoire TZCLD tel qu'il se décline dans le projet d'Îlot Vert. C'est au Booster que le terrain est mis à disposition par la Métropole de Lyon, propriétaire du terrain, depuis 2018 et de manière temporaire.

Ainsi, au-delà de la préfiguration des nouvelles activités destinées à être portées par une EBE, conçue comme l'une de ses missions initiales, le Booster assure ici également **la mise en œuvre et la coordination des activités** dans la durée.

 208. Outre celle d'information et de mobilisation des PPDE en amont de leur embauche par l'EBE.

Cette forte mobilisation du Booster Saint-Jean au-delà de la phase de préfiguration s'explique d'abord par la technicité du montage d'un projet multiniveau, articulant :

-  l'échelle d'intervention nationale d'une agence publique dotée d'une compétence sectorielle spécifique²⁰⁹ ;
-  l'échelle d'intervention intermédiaire de la Métropole de Lyon, référent de l'échelle nationale sur cette compétence spécifique,
-  l'échelle d'intervention locale d'une collectivité territoriale souhaitant déployer une logique d'action publique transversale²¹⁰ et partenariale²¹¹.

Pour ce qui concerne le projet d'Îlot Vert, l'ingénierie administrative, technique et financière, a été considérée comme trop lourde à porter par l'EBE, mais comme pouvant relever de la fonction du Booster Saint-Jean. Il est ainsi à noter que l'EBE EmerJean n'est ni pilote ni opératrice de ce projet, et que ce sont les ressources du Booster Saint-Jean, étroitement liées à celles des partenaires d'activités²¹², qui sont ici fortement mobilisées. En effet, le projet d'Îlot Vert s'est inscrit dans une logique de co-développement avec des partenaires économiques souhaitant expérimenter ou essaimer des projets sur le territoire de Saint-Jean, dans le cadre de TZCLD.

L'activité de collecte et de compostage de déchets alimentaires issus de la restauration locale est **développée en partenariat** avec l'entreprise Douglas — Les Alchimistes, dont l'installation à Saint-Jean était en projet au moment de la candidature du territoire de Villeurbanne Saint-Jean à l'habilitation TZCLD. En juin 2018, après une période de plus d'un an d'ingénierie de montage, l'activité de compostage de biodéchets a commencé à être mise en œuvre par Les Alchimistes.

De même, l'activité de maraîchage a été initiée en lien étroit avec l'association Aïden Chantiers, avec laquelle une convention de partenariat est conclue avec Le Booster. L'intention est de développer le partenariat avec cet acteur local de l'insertion, et de s'appuyer sur son expérience de portage d'un chantier d'insertion de maraîchage biologique. Le projet d'Îlot Vert a initialement été le support de la modalisation d'une **modalité spécifique de création d'activités** dans le cadre de TZCLD, visant à s'appuyer sur les métiers et les expertises de porteurs de projets en recherche d'expérimentation de modèles économiques et organisationnels sur des filières d'activités émergentes.



209.  Le renouvellement urbain

210.  Couplant mutations urbaines, transition écologique, développement économique local.

211.  Construites avec des acteurs économiques et associatifs locaux et émergents.

212.  Mise à disposition de chefs ou de chargés de projets par les partenaires au Booster, implication croisée dans les espaces de gouvernance respectifs de chacune des organisations, etc.

63

213. Voir par ailleurs page 60.

214. Services déchets, services voiries, services pierres tombales, etc...

215. Communauté de Communes Thiers-Dores-et-Montagne (CCTDM)

L'expérimentation à Thiers et le Contrat de Ville, à la recherche d'une articulation

De même, si TZCLD, sur le territoire de Thiers, à travers les activités des deux EBE, est fortement intégrée aux politiques publiques sectorielles, la dynamique de projet est encore peu reliée à la **conduite des politiques publiques transversales**, comme le pilotage du Contrat de Ville. En effet, les EBE sont fortement sollicitées par les deux collectivités dans le cadre des prestations de services qu'elles leur rendent²¹³, et elles ont un lien opérationnel avec les services de ces collectivités des champs d'activités concernés²¹⁴ relevant de politiques sectorielles. Le territoire de Thiers semble néanmoins peu intégré aux politiques publiques transversales, au premier rang desquelles la politique de la Ville.

Le choix de centrer l'expérimentation sur les deux QPV de Thiers, s'il correspond d'abord à la volonté de travailler sur nombre de PPDE éligibles plus restreint qu'à l'échelle de la ville de Thiers dans sa totalité, a également eu pour conséquence de **positionner l'expérimentation** sur le territoire de Thiers sous l'égide du Contrat de Ville.

Il semble cependant que la dynamique de l'expérimentation ne se soit jamais réellement connectée aux politiques publiques conduites dans le Contrat de Ville, allant jusqu'à prendre rapidement le pas sur ce dernier, **captant de nombreux financements et de nombreux partenariats**, notamment avec les collectivités à l'échelle départementale et régionale.

Cela s'explique, d'une part, par la relative fragilité du contrat de ville en question. Ce dernier venait d'être initié au moment de la démarche de candidature TZCLD. En outre, peu après l'habilitation du territoire, l'intégration de la Ville de Thiers à une intercommunalité, la Communauté de Communes Thiers-Dores-et-Montagne²¹⁵, s'est accompagnée du transfert de la compétence politique de la Ville vers cette nouvelle collectivité.

Si cela a conduit le CLE à se placer sous l'égide d'une double présidence Ville de Thiers – CCTDM, cela n'a pas eu de réel effet en matière de renforcement de la dynamique du Contrat de Ville. Selon plusieurs acteurs, cela s'explique par le fait que l'expérimentation soit «sur du vrai, du vécu, sur une visée opérationnelle» avec un «impact plus rapide et plus concret» est ainsi opposé à une conduite de politique publique reposant plutôt sur une **logique de gestion de dispositif et d'échange d'informations** entre acteurs au cours de réunions de pilotage partenariales.

À Paris 13, LA PILE a été créée lors de l'été 2021 dans le cadre de l'extension de l'expérimentation sur le territoire parisien. Cette création répond en partie à la volonté de consolider cette fonction d'ingénierie territoriale.

Structure d'ingénierie conçue sur le modèle du Booster Saint-Jean, elle intervient en appui à la création d'activités supplémentaires, mais également sur la mobilisation des personnes en recherche d'emploi et sur le lien avec les acteurs de l'emploi, de l'insertion professionnelle, et d'autres employeurs locaux. À Colombelles, l'ARDES joue également ce rôle d'appui à la préfiguration de nouvelles activités.

L'équipe opérationnelle du CLE du territoire habilité de Thiers réalise également cette mission. Selon l'équipe opérationnelle du CLE, de nouvelles activités envisagées²¹⁶ exigent une **ingénierie de montage plus importante** que les premières activités ayant pu être construites avec les personnes mobilisées. L'ingénierie de préfiguration des activités a été résolument posée comme mission relevant de l'équipe opérationnelle du CLE²¹⁷, les directions d'EBE se recentrant sur la mise en œuvre d'activités déjà préfigurées.

Initialement dotée de deux postes, cette équipe opérationnelle compte, en 2021, quatre postes, dont la plupart portent à la fois sur la mission de mobilisation des PPDE et sur celle de préfiguration d'activités supplémentaires, avec une implication renforcée sur la seconde. Cela participe d'une stratégie visant à faire porter par l'équipe opérationnelle du CLE **l'émergence de nouvelles unités d'EBE**, de taille relativement réduite, et sur des activités nécessitant une ingénierie de montage plus complexe et plus longue.

En outre, le portage de cette mission par l'équipe opérationnelle du CLE permet une **mobilisation efficace du réseau partenarial local préexistant**, au sein duquel cette dernière s'inscrit fortement : « *Sur ce territoire, les structures sont habituées à être gérées en réseau informel. Ça a été plus facile de réunir les partenaires de manière informelle sur un projet parce qu'il y a une habitude de travail en commun.* »²¹⁸

La direction d'Inserfac-EBE témoigne ainsi du lien étroit avec l'équipe opérationnelle du CLE dans la préfiguration et le développement des activités, se caractérisant comme « *une interrelation permanente pour construire de l'activité, vérifier qu'on est en accord avec les valeurs portées par le territoire, qu'on est bien d'accord sur ce qu'on met en œuvre. On a un soutien du CLE pour le démarchage auprès des acteurs locaux, qui passe beaucoup par du réseau. C'est facilitant dans la conduite de l'EBE et de son développement.* »²¹⁹



216. Une ferme urbaine entre autres.



217. Outre la mise à disposition par Pôle Emploi de l'ancien directeur de l'Agence de Thiers, les ressources humaines de l'équipe opérationnelle du CLE sont financées par le Contrat de Ville et par les fonds européens du dispositif LEADER porté par le Parc Naturel Régional du Livradois-Forez.



218. Co-responsable du CLE, décembre 2020.



219. Directrice Inserfac-EBE, décembre 2020.

3.2. L'éthique du « volontariat », de la co-construction des emplois à l'organisation contributive du travail

— LA CO-CONSTRUCTION DES EMPLOIS AVEC LES PPDE, UNE DÉMARCHE MOINS OPÉRANTE FACE À LA CONSOLIDATION DU PROJET ÉCONOMIQUE DES EBE

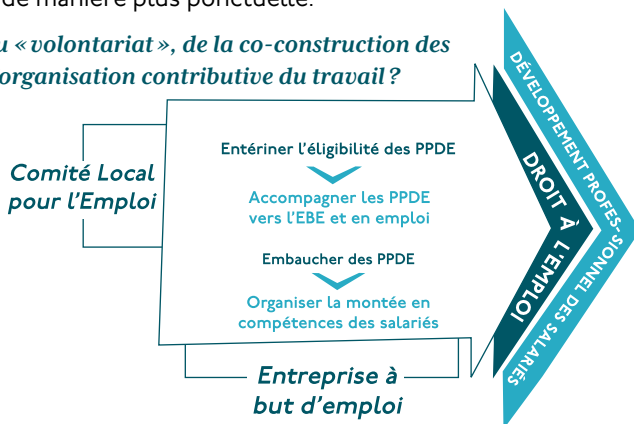
L'enquête montre qu'au fil de la mise en œuvre de l'expérimentation, la méthodologie proposant de « **construire des activités à partir des personnes** » en impliquant les PPDE volontaires, en amont de leur embauche, dans la préfiguration des activités qu'ils mettraient en œuvre une fois en emploi, a été questionnée dans sa cohérence avec les objectifs de consolidation du projet économique et de l'organisation interne des EBE.

La prise en compte croissante des besoins liés au développement des EBE conduit à faire évoluer la **phase préembauche** pour qu'elle réponde mieux aux besoins de développement des EBE. Davantage que la co-construction d'une activité, la phase préembauche peut ainsi faire ressortir des appétences, des aptitudes, des types de situations professionnelles dans lesquelles les personnes pourraient se sentir à l'aise. Ces informations peuvent servir de clés à une orientation des personnes vers les activités en place au sein des EBE, ou vers des missions préalablement formalisées par la direction.

L'enquête montre une tendance forte à la priorité accordée à la prise en compte des besoins et contraintes liés au développement des projets économiques portés par les EBE. Cette tendance fait évoluer les schémas d'implication des personnes privées d'emploi dans le projet. Dans ce contexte, la mise en œuvre du **principe d'embauche sans sélection**, propre à TZCLD, doit s'ajuster à la recherche par les EBE de compétences spécifiques, correspondant aux besoins de leurs activités, et pouvant être détenues par des PPDE plus éloignées dans l'ordre de la file d'attente.

Si la tendance générale est ainsi celle d'un glissement d'une dynamique de création d'activités « à partir des personnes » à une embauche prenant d'abord en compte les besoins des entreprises liés au développement d'activités déjà constituées, des **formes de participation de PPDE ou de salariés en emplois** perdurent, de manière plus ponctuelle.

L'éthique du « volontariat », de la co-construction des emplois à l'organisation contributive du travail ?



Les effets de la réorganisation d'EmerJean sur le processus d'embauche



Le contenu de la phase de préembauche, pilotée par le Booster, a évolué pour s'**adapter à la stratégie de croissance de l'EBE** EmerJean. Dessinée dans le courant de l'année 2020, elle visait à se centrer sur le développement des activités existantes et à réduire la prolifération de nouvelles activités. « *On ne veut pas trop réouvrir. Notre stratégie est plutôt de resserrer que de se mettre dans une phase d'idéation trop large.* »²²⁰

²²⁰ Président d'EmerJean, Coordinateur du Booster, entretien individuel, février 2021.

Ainsi, alors que l'entreprise avait momentanément décidé de stabiliser ses effectifs et de cesser d'embaucher en 2019, la reprise de la dynamique d'embauche en 2020 a suivi une autre logique, directement **réglée sur les besoins de l'entreprise et de ses activités**.

²²¹ Chargée de recrutement du Booster, entretien individuel, février 2021

« *On est parti des besoins d'EmerJean, identifiés à partir des missions existantes ou potentiellement à développer. On a organisé le dernier recrutement sur cette base, avec un processus très différent. La demande d'EmerJean c'était trouver des personnes correspondant à des missions, donc avant de démarrer la préparation à l'embauche, il fallait que chaque personne soit fléchée sur une ou deux missions.*

On a eu une liste de missions par EmerJean, et on a eu un échange avec les vingt premières personnes de la liste d'attente pour les leur présenter et qu'elles se positionnent sur ces missions. On leur a dit il va y avoir des recrutements, ce qu'on propose c'est différent des métiers vers lesquels vous souhaitez aller, mais je vous le propose quand même, je vous laisse réfléchir.

Une ou deux fois, je me suis forcé à appeler, car la mission n'avait rien à voir avec ce que la personne a dit en entretien pro, mais finalement la personne a accepté la mission. On avait auparavant travaillé avec les facilitateurs d'EmerJean pour identifier les compétences indispensables, on voulait pouvoir mettre en place un dialogue permettant à la personne d'avoir l'ensemble des informations pour se positionner.

Ça demande beaucoup de travail, de s'assurer que les personnes ont toutes les informations pour se positionner sur ces missions. L'enjeu c'était de garantir le libre arbitre des personnes, de les laisser se positionner en toute responsabilité sur les missions en montrant que c'est un choix important, qui engage. »²²¹



Le contenu de chacune des missions, identifié avec le **management** intermédiaire d'EmerJean, l'a été sur la base d'un **faible niveau de compétences attendu**, correspondant davantage à des aptitudes indispensables, et dans l'optique d'une acquisition progressive des compétences par la suite, dans le cadre de l'emploi.

« Dans la grande majorité des missions, on n'avait pas de compétence minimum qui pourrait exclure des personnes. Par exemple, pour faire de la réparation de vélo, c'est être à l'aise avec les outils, être manuel. J'ai pu l'expliquer aux personnes, rassurer sur le niveau de compétence demandé et susciter une réflexion chez la personne pour savoir si elle a envie de faire ça.

Mais sur d'autres missions, on a dû sélectionner un peu plus, par exemple sur une mission administrative qui nécessitait des compétences en langue et en bureautique. Là, on a dû sélectionner. »²²²

Il apparaît ainsi que l'évolution vers une **embauche « sur mission »** ne conduit pas à une remise en question du principe de non-sélection et de prise en considération de la chronologie de l'arrivée en file d'attente.

Au sein de l'EBE EmerJean, certains salariés conventionnés ont également développé de véritables compétences de développement de projet, reconnues dans le cadre de **promotions professionnelles**.²²³

La dynamique de co-construction initiale, si elle avait mobilisé plus largement, semblait avoir reposé sur un processus assez ponctuel de participation des salariés conventionnés à l'idéation d'activités et à leur formalisation. La préfiguration de services aux seniors repose plutôt sur un investissement dans la durée d'une salariée conventionnée **montée en compétences sur l'ingénierie de projet et le management d'équipes**.

Cependant, la salariée d'EmerJean en charge de la préfiguration explique la difficulté qu'elle rencontre à mobiliser ses collègues dans ce processus.

« Ce n'est pas évident de trouver des volontaires pour participer. Dans l'ensemble ce n'est pas évident d'embarquer des salariés dans la construction d'une nouvelle activité. Ils sont déjà sur d'autres activités, ils ne veulent pas s'en rajouter une autre. Dans leur confort ils ne veulent pas y aller. »²²⁴

Ainsi, l'entrée d'EmerJean dans une phase de **clarification de son organisation interne**, avec la volonté d'installer des salariés dans des missions plus spécifiques, semble avoir coïncidé avec un affaiblissement de l'atmosphère d'innovation et de développement créatif qui avait pu caractériser les premières années de l'expérimentation.

²²² « Chargée de recrutement du Booster, entretien individuel, février 2021.

²²³ La personne en charge du pilotage de la préfiguration des activités de services solidaires destinés aux habitants est une salariée en emploi conventionné, occupant un poste de facilitatrice suite à une promotion interne.

²²⁴ Encadrement intermédiaire EmerJean, entretien individuel, mai 2021.

Les évolutions du processus d'embauche sur le territoire de Thiers



Dans le même mouvement, sur le territoire de Thiers, la **dynamique de co-construction d'activités** avec les PPDE, très structurante pour la préfiguration d'Actypôles-Thiers en phase de candidature, est devenue moins opérante par la suite. Alors que la montée en charge d'Actypôles-Thiers s'est faite principalement sur la base des activités préfigurées en phase de candidature, la participation des PPDE volontaires par la suite a semblé moins importante. Elles interviennent très en aval et échangent sur les modalités possibles de la mise en œuvre opérationnelle d'activités déjà bien cadrées.

L'objectif de la phase de mobilisation a alors moins été de co-construire les activités que de **préserver le lien et de suivre les personnes mobilisées**, autour de temps d'échanges conviviaux, des ateliers sur le numérique, ou encore des formations au Code de la route.

Ainsi, deux années après la création d'Actypôles-Thiers, il était considéré que la création de nouvelles activités était essentiellement nourrie par les opportunités se présentant sur le territoire, en décalage avec les modalités de construction des activités **« à partir des personnes »** qui avaient été effectives en phase de candidature : *« Aujourd'hui, la création d'activité est exogène aux personnes. C'est l'opportunité du territoire qui crée l'activité. »*²²⁵

Lors des deux premières années ayant suivi l'habilitation, l'équipe opérationnelle du CLE a tenté de relancer une dynamique de co-construction des activités avec les PPDE en amont de leur embauche dans le cadre d'**animations collectives** par la Boutique de Gestion²²⁶. Mais il est constaté que ces espaces et ces méthodes ont globalement peu atteint leurs objectifs. *« On est sur une dimension de lien social, pas sur une dimension technique de modélisation des activités. On discute des thématiques d'activités possibles, mais cela ne va pas au-delà. »*²²⁷

La phase de préembauche en vient ainsi à s'organiser autour de la volonté de **mettre en correspondance** des besoins formulés par les EBE et les souhaits et compétences exprimés par les PPDE.

^{225.} Ingénierie CLE, août 2019.

^{226.} Boutique de Gestion (BGE), dont le métier est d'apporter un appui aux petits porteurs de projets d'entreprise.

^{227.} Ingénierie CLE, août 2019.

228.  Responsable
CLE, décembre 2020.

229.  Ingénierie
CLE 2, décembre 2020.

230.  Responsable du
CLE, août 2019.

« On réfléchit à des critères pour faire le rapport entre le poste proposé et la personne. L'idée est de caractériser un certain nombre de souhaits de la personne, par exemple sur l'envie de travailler à l'extérieur ou à l'intérieur, dans un bureau ou un atelier, d'être en contact avec le client ou sur des tâches administratives, sur du travail manuel ou non, etc., et de mettre ces souhaits en lien avec les activités pour faire matcher.

Donc par exemple, on a 6 personnes à embaucher pour le fil à couper le fromage : on croise l'ordre d'arrivée sur la liste de mobilisation et ces critères pour proposer les postes. On cherche à stabiliser une méthode là-dessus. L'idée est de rappeler toutes les personnes pour leur poser les questions sur ces critères. »²²⁸

« Dans les entretiens, on se dit que ce n'est pas demander aux personnes ce qu'elles veulent faire comme activités, mais plutôt partir de leurs contraintes quotidiennes : est-ce qu'elles se lèvent tôt ou non, est-ce qu'elles ont des enfants à faire manger à midi ou à chercher le soir, est-ce qu'elles ont envie de passer le permis ou jamais, est-ce qu'elles ont des contraintes physiques, est-ce qu'elles préfèrent travailler à l'extérieur ou à l'intérieur.

Ce sont des choses plus simples à gérer quand on a à préparer les embauches, avec l'idée de valider des priorités, mais pas de le flécher sur un souhait d'activités. Et ça permet d'enlever ce poids autour de la bonne réponse qui permettrait d'être embauché. »²²⁹

Ainsi, le processus d'embauche donne parfois lieu à une **forme de négociation** entre l'équipe opérationnelle du CLE, soucieuse d'assurer l'équité du processus en cohérence avec le principe de non-sélection, et les directions des EBE, soucieuses d'avoir accès à une main-d'œuvre correspondant aux besoins de leurs activités.

« À Thiers, on a l'idée que certains postes réclament certaines compétences donc, ponctuellement, on sélectionne en fonction. Mais tout le reste, c'est selon l'ordre d'arrivée. On propose le poste à la personne en haut de la file d'attente même si elle n'a pas demandé l'activité concernée. On demande toujours aux gens ce qu'ils veulent faire. Mais ensuite, on leur propose un job et s'ils acceptent on les fait rentrer. »²³⁰

La possibilité d'impliquer des personnes dans la préfiguration d'une activité nouvelle demeure expérimentée dans le cadre de l'**émergence de nouvelles EBE**.



Cette possibilité est proposée aux PPDE en attente d'embauche sans que celle-ci soit imposée. En effet, la préfiguration de nouvelles EBE initiée courant 2020 a réouvert la réflexion sur l'implication des PPDE dans la construction d'une activité réclamant une ingénierie de montage complexe.

« Les premières activités lancées étaient probablement plus faciles à penser, on était sur des activités solidaires, ou avec les collectivités. Le développement de nouvelles activités demande peut-être un peu plus de recherche, et il est peut-être moins accessible pour les PPDE, donc ça demande un travail différent sur la participation, qui n'est pas de partir des souhaits et des idées, mais de faire en sorte que les personnes puissent se sentir impliquées, en axant peut-être plus sur les questions de l'organisation de l'activité que la conception de l'activité. »²³¹

L'équipe opérationnelle du CLE ambitionne ainsi de pouvoir proposer aux PPDE de **participer à la construction des activités**, sans en faire un préalable incontournable à leur embauche.

« L'urgence pour les personnes c'est de travailler, pas de travailler à construire leur activité, et on ne peut plus promettre aux personnes qu'on va les embaucher, donc on ne peut pas leur demander de s'investir. On essaie de remettre en place des formats avec de la co-construction, mais c'est sur la base du volontariat : on demande aussi aux personnes qu'on appelle si elles veulent co-construire, et si elles ne veulent pas, on les appelle au moment où on fait les embauches. La co-construction c'est sur la base du volontariat. »²³²

L'enquête menée sur l'activité de réemploi des livres d'occasion montre qu'une fois en emploi et avec l'accompagnement de la direction d'Inserfac-EBE, des salariés en emploi peuvent être à l'**impulsion de nouvelles activités**.

En effet, l'activité de réemploi de livres portait initialement sur la collecte de livres d'occasion destinés à être envoyés à un partenaire²³³. Cependant, un grand nombre de livres collectés n'étant pas récupérés par Recyclivre, l'idée de détourner ces ouvrages de la destruction a été formulée par un salarié²³⁴. Rejoint par une collègue ayant exprimé, en amont de son embauche l'envie de travailler autour du livre, une équipe a été constituée au sein de l'EBE en charge de repérer les livres revendables sur le marché du livre d'occasion.

²³¹ « Ex-directrice Actypôles-Thiers, décembre 2020.

²³² « Responsable CLE, décembre 2020.

²³³  Recyclivre, spécialisé dans la revente de livres d'occasion.

²³⁴  Un amateur de livres anciens dont le poste initial au sein d'Inserfac-EBE portait sur le tri des livres collectés.



235.  Conseiller
Pôle Emploi,
entretien individuel,
septembre 2021.

Les évolutions du « parcours collectif » proposé aux PPDE sur le territoire de Paris 13

L'enquête menée sur le territoire de Paris 13 révèle une tendance similaire, à travers l'expression de questionnements sur la finalité du « **parcours collectif** » préembauche animé par Pôle Emploi et sur les modalités de son articulation avec le cadre d'embauche déterminé par l'EBE I3 Avenir.

Suite de huit ateliers d'une demi-journée chacun, le parcours collectif a pour objectif de **permettre aux PPDE d'exprimer des envies, des compétences, en correspondance** avec ce qu'elles identifient comme des besoins de leur territoire. Ces échanges seront la matière à partir de laquelle la construction des postes au sein de l'EBE pourra être abordée.

Le parcours collectif animé par Pôle Emploi tend ainsi à enclencher une réflexion sur les compétences et les envies, comme sur la perception des besoins du territoire par les volontaires. Le projet formalisé par les PPDE accompagnées par les conseillers de Pôle Emploi vise davantage à constituer une **première matière pour construire**, par la suite, l'intégration des personnes au sein de l'EBE, son objet n'est pas d'amener les personnes à formuler un projet d'activité à proposer à l'EBE pour une mise en œuvre dans le cadre de son emploi.

Les conseillers de Pôle Emploi considèrent qu'un décalage s'est créé, au fur et à mesure de la consolidation du projet global de I3 Avenir et la spécification de ses besoins de développement, **entre cet objectif initial et le processus effectif d'embauche** piloté par I3 Avenir.

 « En principe l'aboutissement du parcours c'est de savoir présenter à I3 Avenir un projet qui correspond à un besoin du quartier. Mais plus le temps avance, plus il y a des besoins exprimés par I3 Avenir, et au final c'est quand même I3 Avenir qui va proposer un poste et identifier des besoins. »²³⁵

«Moi ce que je dis aux demandeurs d'emploi pour présenter TZ, c'est que normalement sur le marché classique du travail, quand je cherche du travail je réponds à une offre à laquelle je peux correspondre, et que là c'est l'inverse, on a une personne, on voit ses compétences, et on crée un poste à partir d'elle. Les gens voient que c'est quelque chose de nouveau qu'on prenne leurs compétences avant de regarder leur CV, donc dans un premier temps j'ai l'impression que ça suscite beaucoup d'enthousiasme.

Par contre, ce qui pose difficulté, c'est que lorsqu'on confronte les compétences de la personne et les activités qu'il y a à I3 Avenir, et bien ça ne correspond pas tout à fait à ce que la personne s'était imaginée. Le problème c'est que l'accompagnement collectif a normalement pour but de préfigurer le poste que les personnes auront, donc parfois c'est un peu compliqué lorsqu'on voit que I3 Avenir ne peut pas leur offrir ça.»²³⁶

«Il arrive que l'EBE nous fasse redescendre des besoins liés à ses activités, on les suit, mais en faisant quand même attention à ne pas transformer l'expérimentation, en quelque chose de classique. Le problème sur la coordination, c'est que c'est un peu à double tranchant, en principe l'expérimentation ce n'est pas un poste un candidat, donc moi je suis très vigilante là-dessus.

Si I3 Avenir a besoin d'un coiffeur, alors oui je vais regarder, mais si je n'ai pas de coiffeur, les gens je m'en occupe pareil, et je vais quand même chercher à les intégrer à I3 Avenir. Donc il y a cette tendance à s'éloigner de l'idée de départ, et ça se comprend, on le sait tous, mais on fait tous attention à ne pas dénaturer, auquel cas ça deviendrait une offre d'emploi banale.»²³⁷

Le renforcement de la prise en compte des attentes et des besoins de l'entreprise dans le processus de mobilisation préalable à l'embauche a ainsi conduit à faire évoluer le parcours collectif. Il permet davantage aux personnes de se projeter au sein de l'EBE et du «**monde professionnel**». En atteste l'intégration, en complément des séances visant la formulation des compétences et des envies, de séances visant à sensibiliser les volontaires aux «codes» du monde professionnel. L'acquisition de ces codes est considérée nécessaire par I3 Avenir pour sécuriser l'intégration dans l'entreprise.

^{236.} Conseiller
Pôle Emploi,
entretien individuel,
septembre 2021.

^{237.} Conseiller
Pôle Emploi,
entretien individuel,
septembre 2021.

Ainsi, en fin de parcours, deux séances consacrées à « la valorisation de son image » et à « la posture attendue en entreprise, arriver à l'heure, répondre aux ordres de la hiérarchie ». Il s'agit de séances conçues à partir de la boîte à outils existante de Pôle Emploi, utilisée dans le cadre d'accompagnements classiques. À l'issue du parcours, un entretien individuel avec un conseiller Pôle Emploi sur le modèle d'un entretien d'embauche est réalisé, alors que des **périodes de mises en situation professionnelle**²³⁸ ont été testées et pourraient être plus régulièrement mises en place pour faciliter la projection des personnes dans l'entreprise.

Globalement, la logique d'embauche tend ainsi à positionner les PPDE volontaires sur des missions dont les contours sont construits par I3 Avenir en dialogue avec les personnes, en cherchant à croiser leurs compétences et leurs envies avec les besoins de l'entreprise. La phase de préembauche est ainsi organisée pour permettre de mieux cerner des **« profils »** et les convergences avec les activités de I3 Avenir qui concentrent les besoins d'embauche.

Par exemple, l'embauche réalisée pour compléter l'équipe du projet du tiers lieu et petite restauration Plan Libre a été réalisée sur des missions aux contours préalablement établis. En effet, la personne embauchée avait exprimé une appétence pour les activités de service dans le cadre de la mobilisation des chercheurs d'emploi volontaires animée par Pôle Emploi, et I3 Avenir cherchait un profil polyvalent capable d'assurer les différentes missions d'accueil, de service, de suivi administratif et de cuisine.

« Avant, pendant 25 ans j'ai fait du travail administratif en Algérie et, quand je suis arrivée en France, j'ai fait des ménages et caissière. Je continuais à chercher quelque chose dans mon métier, dans l'administratif, l'accueil, le contact public. J'ai arrêté de faire caissière et j'ai pu faire la formation avec Pôle Emploi sur les compétences et les envies.

J'ai attendu six mois ensuite, et j'ai reçu un appel et on m'a dit il y a l'ouverture d'un projet, j'ai eu un entretien avec [la directrice]. Ce qu'elle m'a dit, c'est qu'il faut être polyvalent. Et faire la cuisine. Pour moi la cuisine c'est un changement à 360°, je ne me suis jamais dit que j'allais faire ça. Au début, j'étais choquée par la taille du couteau, de la planche, du four, ce n'était pas mon domaine. Moi, j'étais obligée d'accepter, j'ai le loyer, j'étais contente. Mais quand elle m'a expliqué le travail, j'étais choquée, je lui ai dit, je ne sais pas cuisiner, ça va être catastrophique. Mais finalement ça part bien, ça se passe bien. »²³⁹

^{238.} Périodes de mises en situation professionnelle (PMSMP)

^{239.} Salarié I3 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

Les «**revues du collectif**» réunissent la direction de l'EBE, la cheffe de projet du CLE, les conseillers de Pôle Emploi, mais également la référente du PRIJ²⁴⁰ rattachée à la Mission locale et la représentante du service de suivi des allocataires du RSA de la Ville de Paris. Elles constituent l'espace de coordination entre les acteurs, leur permettant d'échanger concernant les profils de chaque volontaire et de voir comment préparer au mieux leur intégration dans l'entreprise. Ces temps ont plusieurs objectifs : échanger des profils des personnes volontaires et parler du développement de l'EBE pour imaginer les convergences possibles. Ils permettent également d'identifier les leviers²⁴¹ à mobiliser pour l'intégration des personnes dans l'entreprise.

En outre, à mi-parcours, des **entretiens individuels sont réalisés par des bénévoles**, mobilisés par la cheffe de projet du CLE et formés en collaboration avec la Responsable RH de I3 Avenir. Leur objectif est d'affiner la connaissance des personnes, de leurs parcours, de leurs motivations pour l'expérimentation et, pour la direction de I3 Avenir, de repérer les correspondances potentielles entre les profils des personnes volontaires et les besoins de l'entreprise.

«On a travaillé une grille avec des questions, et sur cette base ils peuvent nous donner des informations plus fournies. Ça porte sur les parcours professionnels, ça permet aussi de faire exprimer certaines choses que les gens ne disent pas directement, de les faire parler, de trouver la moindre petite compétence, y compris liée à leur parcours de vie, par exemple si une personne dit "je suis mère seule avec 6 enfants", elle a plein de compétences pour s'organiser, se débrouiller, gérer l'urgence...»²⁴²

La notion de «**volontariat**» des personnes renvoie à leur «envie» de s'impliquer dans le projet productif de I3 Avenir et le secteur d'activité proposé :

«On recrute sans présélection, mais ce n'est pas pour autant qu'on dit vous allez pouvoir faire seulement les missions que vous allez imaginer. C'est plutôt l'idée qu'on ne va pas embaucher en fonction des compétences, de dire j'ai pas besoin d'un parcours de comptable pour faire de la compta. Donc, il faut que la notion de volontariat soit présente, mais ça veut dire que le salarié a une véritable volonté de travailler, même à son rythme, comme il le peut, mais il faut avoir envie. On ne met jamais de stress sur la notion de performance, mais il faut au moins être en activité.»²⁴³

75

240.  Plan régional d'insertion pour la jeunesse (PRIJ)

241.  Formation notamment.

242.  Responsable RH de I3 Avenir, entretien individuel, avril 2021.

243.  Responsable RH de I3 Avenir, entretien individuel, avril 2021.

75

244.  Enquête, cartographie du champ concurrentiel et des ressources du territoire.

245.  Salarié de 13 Avenir, entretien individuel, juillet 2019.

246.  Salarié de 13 Avenir, entretien individuel, juillet 2019.

247.  Salarié de 13 Avenir, entretien individuel, juillet 2019.

248.  En pouvant être impliqués sur la construction des outils, les fiches recettes, les achats ou encore l'aménagement du mobilier.

Sur le territoire de Paris 13, des tentatives ont été déployées pour maintenir, en phase de préembauche, un espace de préfiguration d'activités, avec notamment **l'intervention d'acteurs spécialisés** dans ce domaine autour d'approches inclusives et de méthodes de facilitation pour accompagner la réalisation de petites études d'opportunité²⁴⁴. Ces ateliers ont permis de produire une méthodologie d'accompagnement collectif à la création d'activité qui est depuis utilisée en interne de l'entreprise pour accompagner les salariés dans le développement d'activité, comme c'est le cas pour la préfiguration du projet Plan Libre. En effet, des salariés de 13 Avenir ont été associés à l'émergence de ce projet et à la préparation de sa mise en œuvre opérationnelle.

La possibilité de s'impliquer dans l'émergence des nouveaux projets est mise en avant par certains salariés interrogés en juin 2019. Certains salariés expliquent consacrer une partie de leur temps de travail à des missions d'appui à l'émergence de nouveaux projets d'activité, expliquant également être montés en compétences sur les **méthodologies de développement de projets** :

 « Je suis à l'impulsion, puis quand ça marche avec une équipe, je n'ai plus besoin de suivre le projet. »²⁴⁵

 « Je suis très investi dans ce projet. D'être dans une entreprise en train de se créer, j'adore ça, être sur les trucs innovants. »²⁴⁶

 « Le développement de projet, c'est pas quelque chose que j'avais déjà fait, c'est intéressant. Cette fibre commerciale, c'est un truc qui est en moi, mais que j'avais jamais développé. Il faut apprendre à analyser le marché, voir comment faire marcher un projet. »²⁴⁷

Le projet Plan Libre montre que 13 Avenir a ainsi réussi à diffuser effectivement une **« culture du projet »** chez certains de ses salariés. En effet, la phase de préfiguration du projet a fortement mobilisé plusieurs salariés de 13 Avenir. En 2020, des salariés de 13 Avenir affiliés à d'autres équipes ont investi une part importante de leur temps de travail à préparer l'ouverture de ce lieu²⁴⁸.

Cette **équipe de préfiguration du projet** a principalement rassemblé des salariés déjà en poste, parmi lesquels un salarié embauché à I3 Avenir en 2018 avec pour souhait de développer des activités de cuisine. Alors qu'à cette date, les activités de I3 Avenir ne permettaient pas de satisfaire ce souhait, ce dernier avait été embauché pour réaliser des missions au sein de l'équipe de menuiserie, portant sur la gestion des stocks et des réserves, la réalisation des inventaires, et au sein des équipes administratives, de référencement des achats.

En janvier 2020, il lui est proposé de contribuer au montage du projet Plan Libre, sur la partie restauration :

« [La directrice] m'a dit que ça y est, le projet est lancé. C'était faire des recherches sur les équipements de cuisine, demander des devis, faire les achats. Pour moi, c'est dans la continuité. »²⁴⁹

Par ailleurs, le lieu a été entièrement aménagé par l'équipe menuiserie de I3 Avenir, qui a réalisé les travaux avec l'appui d'un cabinet architecte et l'accompagnement technique d'un collectif de menuisiers professionnels :

« C'était pour eux un chantier très long et avec beaucoup de nouveautés, à la fois sur les aspects techniques et sur la durée, ils étaient plutôt habitués à avoir des temporalités plus courtes sur les commandes. »²⁵⁰

Ainsi, la direction de I3 Avenir considère que le montage du projet a demandé aux équipes qui y ont contribué une **capacité de projection et de prise d'initiative importante**, allant au-delà de l'exécution d'une mission composée de tâches préalablement spécifiées :

« Ce projet, il pousse à l'extrême ce qu'est la temporalité des EBE, où tu n'intègres pas les personnes sur des activités clés en main, on demande aux membres de l'EBE d'être impliqués sur la construction, sur quelque chose de pas encore forcément concret. »²⁵¹



249. Salarié I3 Avenir, entretien individuel, mars 2021.

250. Direction opérationnelle, entretien individuel, mars 2021.

251. Direction opérationnelle, entretien individuel, mars 2021.

— ORGANISATION DU TRAVAIL ET « TRAVAIL D'ORGANISATION » : LES DYNAMIQUES DE CONTRIBUTION EN EMPLOI

Alors que les EBE font face au besoin de consolider les modalités d'organisation du travail et de fonctionnement interne, le maintien de l'esprit initial du «**volontariat**» des personnes concernées est également recherché. Il s'agit de permettre aux personnes embauchées de réaliser une activité porteuse de sens pour ces dernières, tout intégrant les objectifs de performance économique des EBE, de plus en plus pris en considération.

L'enquête montre ainsi que les EBE se développent au croisement de deux logiques en tension :



une logique de formalisation des fonctionnements d'entreprise et la montée d'une organisation hétéronome du travail,



une logique visant à développer le travail d'organisation, par lequel les salariés s'approprient et créent progressivement de nouvelles normes d'organisation du travail, favorisant leur investissement et leur autonomie dans l'activité productive²⁵².

Comme dépeint dans la phase préliminaire de cette enquête, la montée en charge des EBE s'est globalement révélée en décalage avec leur organisation au lancement, laissant une **importante autonomie de fonctionnement à leurs salariés**. Les EBE enquêtées montrent une tendance claire à rechercher ce que leurs équipes de direction nomment volontiers une «**professionnalisation du cadre de travail**».

Cette enquête montre que cette tendance se réalise principalement par l'instauration d'un ensemble de règles et de normes de comportement relatives au rapport des salariés à leur employeur, à leurs activités et à leurs collègues, passant notamment par des **codes professionnels**²⁵³ et le développement d'une capacité à s'inscrire dans un collectif de travail.

²⁵² Sur la notion de « travail d'organisation », voir notamment DE TERSSAC Gilbert, 2012, « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs ». Revue Interventions Economiques, Montréal, Québec, 44, 2-15. HUBAULT François, BOURGEOIS Fabrice, 2013 « L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail », dans : Pierre Falzon éd., Ergonomie constructive. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Hors collection », p. 89-102

²⁵³ Ponctualité et assiduité, respect des procédures administratives, utilisation des outils de communication de l'entreprise, modalités d'expression...

L'enquête montre que cette structuration du «**cadre de travail**» est notamment passée par une tendance des EBE à se réorganiser autour de pôles d'activités²⁵⁴. Cette structuration est accompagnée de l'intégration d'une fonction de management intermédiaire entre la direction et les salariés, autour de postes de « coordinateurs ». Choisis dans le cadre d'un recrutement sélectif et, le plus souvent, embauchés dans le cadre d'emplois non conventionnés, ils interviennent en appui de la direction. L'intégration de cette fonction de coordination, peu ou pas envisagée au démarrage, vise principalement à sécuriser la bonne réalisation des activités.

Les EBE montrent ainsi une tendance claire à une **formalisation renforcée de leur fonctionnement**, allant dans le sens d'une organisation hétéronome du travail. Cela passe par :

- ⚙️ l'intention de stabiliser les salariés sur des missions plus délimitées et plus calibrées,
- ⚙️ la fixation d'objectifs associés à ces missions,
- ⚙️ et le développement d'outils de suivi de réalisation de ces objectifs, contribuant à l'émergence d'une ingénierie technique visant à construire une organisation du travail plus adaptée aux objectifs de développement économique de l'entreprise.

Cela passe, plus généralement, par l'instauration d'un ensemble de règles et de normes de comportement relatives au rapport des salariés à leur employeur, client, partenaires ou collègues, ou « **codes** » **professionnels**.

Cependant, cette volonté de « cadrer » l'activité et les fonctionnements internes est en tension avec celle de faire perdurer le principe d'un développement d'entreprise fondé sur **la contribution et l'investissement de ses salariés**. Si la normalisation de la mise en œuvre de l'activité est une tendance montante au sein des EBE enquêtées, ces dernières se dotent dans le même temps d'espaces et d'instruments visant à permettre à leurs salariés de s'approprier ces normes d'organisation et, au-delà, à favoriser leurs capacités à en générer de nouvelles.

L'enquête s'est ainsi intéressée à la manière dont, au sein des EBE, la tendance montante à la formalisation d'une organisation du travail hétéronome se conjugue à l'aménagement d'espaces et d'instruments favorables à un **travail d'organisation autonome**. De manière générale, la tension entre organisation du travail et travail d'organisation se manifeste notamment dans la place donnée à la fonction de *management* intermédiaire dans l'organisation des EBE.

Non intégré au démarrage dans le cadre de cette première étape de l'expérimentation, le *management* intermédiaire donne lieu à la création de postes le plus souvent confiés à des salariés choisis dans le cadre d'un recrutement sélectif, intervenant en appui de la direction.

²⁵⁴  Ou à renforcer cette organisation en pôles lorsque celle-ci avait été planifiée dès leur lancement.

Au sein des EBE enquêtées, les managers intermédiaires des EBE ont en moyenne entre 10 et 25 salariés sous leur responsabilité, avec parfois plusieurs petites équipes en fonction des modalités d'organisation des EBE et du volume des activités concernées. Les *managers* sont ainsi les relais des responsables auprès des équipes de salariés conventionnés, dont ils sont chargés d'organiser l'activité. Cependant la politique managériale des EBE enquêtées veille à échapper à une **logique de donneur d'ordre** réduisant les salariés à de simples exécutants.

Ainsi, le *management* intermédiaire conjugue :

- ⚙ une activité d'**ingénierie de production**, qui tend à définir des modalités d'organisation du travail accordées à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise,
- ⚙ et une activité d'**accompagnement de la production** visant à permettre aux salariés de développer une autonomie concrète dans la réalisation de leur activité au sein de l'entreprise.

Cette modalité s'explique également par le fait que l'intégration d'une fonction de *management* intermédiaire se soit faite dans un second temps, et ait ainsi souvent dû **composer avec des fonctionnements existants**, issus de la phase de lancement des EBE, et peu formalisés :

🗨 « Quand les salariés ont compris que je ne voulais pas prendre leur place, ça s'est mieux passé. Que mon boulot était de les aider à s'organiser pour qu'ils fassent leur boulot et que ça tourne bien.

Quand j'étais dans la restauration, je faisais du management, c'était plus militaire, je donne mon ordre et point. Là, on n'arrive pas avec une vérité établie, ils ont fait leur version empirique des choses. J'ai appris à faire du management inclusif, à faire participer les salariés. »²⁵⁵

À un premier niveau, le développement du travail d'organisation des salariés réside dans l'espace donné aux salariés concernant le **choix des modalités de mise en œuvre pratique de l'activité**, par l'aménagement de temps de retours d'expérience sur des situations professionnelles du quotidien²⁵⁶, les éventuelles difficultés rencontrées, les solutions trouvées.

²⁵⁵ 🗨 Encadrant Actypôles-Thiers 1, décembre 2020.

²⁵⁶ ⚙ Échange avec un client, un collègue, utilisation d'un équipement, etc.

À un second niveau, plus structurel, la volonté de favoriser la prise d'autonomie des salariés vis-à-vis de l'activité peut s'appuyer sur le développement de leur **polyvalence**²⁵⁷.

Il est admis que cette polyvalence des salariés est utilisée comme une réponse au besoin, propre à l'entreprise, d'adaptation de l'utilisation de sa main-d'œuvre à la fluctuation de la production et à la présence variable des effectifs. Elle est également présentée par les responsables de certaines EBE comme un **vecteur possible de développement de l'autonomie** et de la prise d'initiative de salariés.

L'enquête montre que ces différentes formes de « travail » d'organisation favorisent le développement de **compétences « douces »** : travailler en équipe, gérer les interactions avec des fournisseurs, des partenaires ou des clients, faire preuve d'initiatives, réagir à des situations imprévues...

Le développement de ces compétences semble être favorisé par l'**emploi stable, en CDI**. Les salariés interrogés font état de leur attachement au statut associé à ce contrat de travail (« c'est un vrai emploi »). Ils témoignent également du fait qu'ils le considèrent comme un facteur favorisant leur projection au sein de l'entreprise, qui leur « laisse le temps de se former sur le tas » et « d'apprendre à (leur) rythme ».

L'accompagnement du **« travail d'organisation »** semble ainsi largement favorisé par l'inscription des personnes dans la durée au sein des entreprises, en même temps que cela ouvre, pour les EBE, un chantier sur les ressorts de l'investissement dans la durée de l'ensemble de leurs salariés.

Cependant, le développement de l'activité des EBE et la consolidation de leur projet économique semblent dépendre de la capacité de leurs salariés à monter en autonomie sur des missions spécialisées. Le développement de **compétences « dures »**, associées à des métiers, est également un facteur important de croissance des activités existantes.

Il paraît étroitement dépendant de l'existence de conditions matérielles de production adéquates, qui ont parfois pu faire défaut, mais suppose également le développement d'un rapport des salariés à leur activité plus exigeant. Cette tendance est inégalement reçue par les salariés, certains estimant qu'elle accompagne la **« professionnalisation » de leur activité**, ce qu'ils valorisent fortement, alors qu'elle peut apparaître comme trop contraignante aux yeux d'autres salariés, ou en décalage avec leurs attentes.

²⁵⁷  Entendue comme la capacité à connaître et maîtriser l'ensemble des tâches-socles constitutives d'une même activité.

La forme la plus avancée de développement professionnel est celle de la **promotion interne de salariés conventionnés**. L'enquête montre cependant que ces promotions, accompagnées de revalorisations salariales, reconnaissent des compétences techniques et organisationnelles, mais peu en matière de *management* des équipes.

Cette enquête montre que la professionnalisation des EBE, la réorganisation de l'activité des EBE afin d'en accroître le volume, d'impulser une hausse de leur productivité et de consolider leur modèle économique, est globalement acceptée et parfois même réclamée par leurs salariés, qui lui associent, dans leurs représentations, la qualité de ce que doit être un **«vrai emploi»**.

Cependant, la tendance au renforcement de la prise en compte d'objectifs économiques dans l'organisation des activités peut entrer en tension avec certains **ressorts ayant favorisé l'investissement initial de salariés**.

C'est notamment le cas des services solidaires, tournés vers des publics vulnérables ou disposant de faibles ressources financières, les salariés attribuant une valeur forte au sentiment d'utilité que la réalisation de ces services leur procure comme à la possibilité d'y mobiliser des compétences informelles, préalablement acquises dans leur vie personnelle.

Ainsi, un enjeu pour les EBE est de parvenir à maintenir la possibilité pour des salariés de **déployer leurs compétences informelles**, acquises dans leur vie personnelle et non dans un cadre professionnel, au sein d'une activité dont l'organisation prend davantage en compte des objectifs de développement économique.

Territoire de la Métropole européenne de Lille
(et plus spécifiquement Loos avec une activité maraîchage) © Loos



L'intégration d'un échelon d'encadrement intermédiaire : le cas d'Actypôles-Thiers



Actypôles-Thiers s'est construite autour de pôles d'activités identifiés dès sa phase de préfiguration²⁵⁸. Cependant, la responsabilité du développement de ces pôles a, au départ, principalement relevé de la direction. Ainsi, la **gestion des relations humaines** au sein de l'entreprise est initialement beaucoup passée par un niveau informel et interpersonnel entre salariés et responsables, mais ce mode de gestion s'est révélé, à lui seul, insuffisant pour stabiliser une organisation dont les effectifs étaient en augmentation constante.

Par ailleurs, la montée en charge des effectifs d'Actypôles-Thiers a été rapide, avec une embauche sans sélection et la volonté de maintenir les personnes en emploi. Dans ce contexte, la gestion des conflits internes ou la résolution des problématiques personnelles extra-professionnelles étaient devenues des missions importantes, directement assurées par la direction :

« Ici, c'est de l'accompagnement social en premier lieu. Tous les matins, la première heure de mon travail, c'est de faire venir ceux qui ne sont pas là le matin. Ce n'est pas quelque chose que fait une autre chef d'entreprise. Parce que la priorité, c'est que la personne reste en emploi. Pour certains, j'ai dû me mêler de leurs problèmes familiaux pour les retenir en emploi. »²⁵⁹

Le premier coordinateur a été recruté en janvier 2018, soit six mois après la création de l'entreprise, alors que cette dernière comptait déjà 40 salariés conventionnés :

« C'était compliqué surtout quand il y avait peu d'encadrement. La montée en charge, où tous les mois de nouvelles personnes arrivent, c'est difficile à vivre. J'ai été en responsabilité directe de plus de 45 personnes, ce n'est pas tenable, on a une sursollicitation des salariés perpétuelle. Avec le gardiennage, on m'appelait à 2 h du matin pour me dire que la lampe torche ne fonctionne pas... Maintenant, il y a moins de difficultés d'intégration, ça se structure, on investit dans l'encadrement, on n'a pas sept personnes à intégrer d'un coup. »²⁶⁰

Il témoigne en outre de la difficulté à **structurer l'organisation du travail** autour d'un ensemble de règles communes à tous :

« Quand je suis arrivé, j'y suis allé en tâtonnant. Vouloir mettre du cadre c'était compliqué. La présentation qu'on a fait de l'entreprise aux premiers embauchés ne collait pas avec la réalité qui se construisait. Ils s'imaginaient qu'ils allaient pouvoir tout gérer tout seuls.

²⁵⁸  Garage solidaire, fonctions supports, espaces verts, mobilité sociale, reconditionnement informatique, médiation dans les transports en commun.

²⁵⁹  Ex-directrice d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, août 2019.

²⁶⁰  Encadrant Actypôles-Thiers 1, décembre 2020.



²⁶¹ Encadrant
Actypôles-Thiers 1,
décembre 2020.

²⁶² Ex-directrice
Actypôles-Thiers,
décembre 2020.

Nous on travaille avec des personnes qui ont des difficultés de comportement. Aujourd'hui, on remet plus de cadre même si ça reste souple par rapport à une entreprise traditionnelle. On met un système de rattrapage des heures. Celui qui ne vient pas de la matinée, il prend une journée sans solde. Et il y a des mises à pied, des avertissements, des rappels à l'ordre...

Mais on tient toujours compte du fait que l'EBE, pour les personnes, c'est un réapprentissage de la vie en général. Chaque personne arrive avec son passé, avec une marge de progression qui lui est propre. Chacun travaille sur sa difficulté à soi, et on laisse le temps que ça se règle. Dans une entreprise traditionnelle, tu dois rentrer dans le moule. C'est le temps et l'environnement qu'on crée qui le permettent, un environnement d'écoute. »²⁶¹

« L'objectif d'avoir un cadre, c'est de faire de l'égalité de traitement. Sauf que TZC ne peut pas avoir comme base l'égalité. Tu dois toujours faire une exception au cadre, sinon tu en excludes encore. Tu ne peux pas appliquer un cadre, sinon tu en perds en route. Le cadre c'est le droit du travail, mais on ne le respecte pas sinon j'aurais viré la moitié de mon effectif. La question finalement c'est est-ce que tu vas licencier ou non ? Si tu décides de ne pas le faire, tu ne peux pas afficher ce cadre-là. »²⁶²

Ainsi, si l'**utilisation du Code du travail** et la prise de sanctions en cas de non-respect de ce dernier sont devenues plus fréquentes à mesure que l'entreprise s'est structurée, les responsables d'Actypôles-Thiers ont choisi de ne jamais licencier aucun de ses salariés. La volonté de formaliser des fonctionnements d'entreprise assis sur des règles claires a progressivement été affirmée, mais est demeurée en tension constante avec la volonté initiale de la direction d'assouplir le plus possible ces règles afin de ne pas exclure des salariés les plus éloignés de l'emploi.

La fonction d'encadrement intermédiaire, progressivement renforcée, a ainsi porté, outre l'organisation de l'activité elle-même, sur une mission d'anticipation et de **régulation des conflits entre salariés**, intégrant une forte dimension d'accompagnement social et psychologique. L'enquête réalisée auprès du pôle Espaces Verts d'Actypôles-Thiers est, à ce titre, fortement révélatrice.



Avec 12 salariés dès l'origine, et 18 en 2021, il est le plus gros pôle de l'EBE en nombre de salariés. Les responsables d'Actypôles-Thiers considèrent également que ce pôle comprend des salariés comptant parmi les personnes d'Actypôles-Thiers les plus complexes à intégrer dans le collectif de travail de l'entreprise.

« Moi c'est ma première expérience en tant que chef d'équipe. Avant, je travaillais beaucoup en espaces verts à mon compte, j'étais jardinier. Mais ce qui a joué aussi dans mon recrutement, c'était plus l'expérience d'encadrement, parce que depuis que j'ai 18 ans j'entraîne des équipes de rugby. Ce qui les a fait me choisir, c'est peut-être cette gestion de l'humain, cette gestion de groupe.

Je n'avais pas de fiche de poste au départ. La demande c'était d'encadrer les équipes, les personnes, les aider dans tout ce qui est montée en compétences, mais aussi tout le côté social, la gestion humaine. Quand je suis arrivé, il y avait beaucoup plus de tensions dans les équipes, je pense que j'ai réussi à apaiser un peu tout ça, c'est les retours qu'on me fait. Je suis quelqu'un de souple et à l'écoute. Je passe beaucoup de temps à parler avec eux, je prends le temps de les écouter, de les comprendre. Je prends le temps de discuter avec les personnes, pas seulement dans les entretiens annuels formels. Il y a beaucoup d'individuel. Il y a des personnes avec lesquelles j'ai beaucoup parlé de leurs difficultés personnelles.»²⁶³

Néanmoins, l'accompagnement apporté aux salariés dépasse la **situation de travail**, pouvant consister à accompagner les salariés chez les addictologues ou les assistantes sociales. Il se déclare également démuni face à certaines problématiques, relevant de handicaps psychiques, mais souhaite se former pour pouvoir y répondre.

L'enquête s'est ainsi intéressée à la réalisation concrète de ce travail d'organisation au sein de l'équipe «espaces verts» d'Actypôles-Thiers. Alors que diverses tentatives d'organisation interne du pôle fondées sur le **partage des responsabilités** avaient été expérimentées²⁶⁴, ces dernières ne s'étaient pas avérées satisfaisantes et avaient été abandonnées.

^{263.}  Encadrant intermédiaire Actypôles-Thiers 2, décembre 2020.

^{264.}  Constitution de sous équipes de travail avec référent tournant, travail sur des fiches de poste de référents, etc.

63

Par la suite, un coordinateur dédié au pôle a été recruté, sur sélection. Ce dernier explique, malgré la faible autonomie des équipes dont il est responsable, chercher à leur laisser des marges de décision sur les modalités pratiques de mise en œuvre des missions. Des salariés concernés mettent en avant cette approche :

« Sur l'organisation, par où on commence et comment on fait, on a un peu notre idée, on en discute entre nous, c'est pas le coordo qui dit "faites comme ci ou comme ça". Par exemple sur un village, cette année on va pas faire comme les deux années d'avant, où le chef des espaces verts de la Ville nous avait dit de faire d'une manière, mais là on va faire différemment, on décide d'attaquer autrement. »²⁶⁵

265. Salarié,
entretien collectif,
juin 2021.

266. Salarié,
entretien collectif,
juin 2021.

267. Manageur
intermédiaire
d'Actypôles-Thiers
en charge de l'activité
« espaces verts »,
entretien individuel,
juin 2021.

268. Salarié,
entretien collectif,
juin 2021.

Cet **espace laissé à l'initiative et à l'autonomie d'organisation** est valorisé par les salariés de l'équipe espaces verts d'Actypôles-Thiers. Il est considéré par certains comme une différence avec le mode d'organisation du travail des équipes d'agents municipaux, dont ils avaient fait partie précédemment :

« Le travail il ne change pas trop, mais à la ville, il y avait un chef qui disait ce qu'il faut faire, ici on a plus de liberté. »²⁶⁶

En outre, la **pénibilité physique du travail** est également prise en compte, et les objectifs de productivité sont relativement faibles :

« On laisse faire le travail sans aucune notion de temps. Ça permet d'apprendre. Mais le travail, il faut qu'il soit fait à la fin. »²⁶⁷

Un autre salarié met cette **faible exigence de productivité** en miroir de son expérience professionnelle dans le secteur industriel :

« Dans l'usine, t'as un poste, un chef, si tu fais pas ton quota... ici, à Actypôles-Thiers, on est à notre rythme, on n'a pas la pression. »²⁶⁸

La coordination de la Conciergerie Seniors de 13 Avenir



Sur le territoire de Paris 13, l'intégration d'une **fonction de management intermédiaire** par l'EBE 13 Avenir est intervenue deux années après son lancement. Ils sont placés sous la responsabilité de la direction des opérations, poste venu étoffer la fonction de direction de 13 Avenir, dès juin 2018, afin de superviser la mise en œuvre des activités, en appui de la direction générale. Ces derniers ont notamment pour mission de clarifier les missions au sein de chaque équipe de travail et mettre en place différents outils visant à faciliter la mise en œuvre de ces missions et de suivre leurs réalisations.

L'activité de services solidaires destinés aux personnes âgées du quartier, qui compte parmi les premières à avoir été lancées et parmi les plus développées deux années après la création de 13 Avenir, a été la première à être intégrée à la **structuration de l'entreprise** autour de pôles pilotés par des coordinateurs d'activité.

Recrutée en mars 2019 pour superviser l'ensemble de l'activité de « services aux habitants »²⁶⁹, la coordinatrice avait pour principal enjeu de réintégrer l'équipe du Comptoir Patay dans le projet de 13 Avenir et d'installer une organisation selon les **orientations générales fixées par la direction**, en clarifiant les missions et les tâches de chacun.

« Quand je suis arrivée, on m'a dit que l'équipe Patay était une équipe autonome, qui s'était un peu mise en mode "autogéré", et un peu en dehors de 13 Avenir, qu'ils concevaient un peu leur activité comme une activité à part entière, en dehors de l'entreprise même. »²⁷⁰

De fait l'organisation de l'activité est longtemps restée supervisée par la responsable des opérations de la « Conciergerie solidaire »²⁷¹. Celle-ci est détachée sur une partie de son temps de travail auprès de l'équipe de 13 Avenir pour accompagner la structuration de l'offre en réponse aux demandes des seniors. Elle supervise le déploiement des services par l'équipe de concierges, mais hors de tout lien hiérarchique.

^{269.} Comprenant également des services aux familles, alors en cours de lancement, et l'entretien-animation de jardins partagés dans le quartier.

^{270.} Coordinatrice 13 Avenir, entretien individuel, mars 2020.

^{271.} Structure de l'ESS avec qui 13 Avenir a monté le projet.

75

Si l'offre de services est globalement formalisée au moment de l'arrivée de la coordinatrice, il est cependant constaté que l'activité se développe peu et qu'une certaine **sous-activité** s'installe dans l'équipe de concierges, comme en témoignent également les concierges eux-mêmes.

« Parfois, il n'y a pas grand-chose à faire, on reste un peu parler entre nous. Et on va pas venir te dire "fais ci", "fais ça", être tout le temps sur ton dos. Nous, on sait que les abonnés ne vont pas se plaindre de nous. »²⁷²

Alors que la direction souhaite relancer le développement de l'activité de la conciergerie, le travail de la coordinatrice a été de décomposer le contenu précis des tâches de chaque membre de l'équipe, et de préciser les missions de chacun.²⁷³

« En fait, le démarrage c'est bien, tout le monde est à fond dans le projet, c'est après que c'est plus dur. La stabilisation des activités suppose de fixer un périmètre d'action, d'expliquer à l'employé ce qu'il doit faire. Le message que j'ai apporté c'est un peu : même si c'est bien fait à l'arrache, on peut plus le faire à l'arrache. J'ai dû expliquer que rien n'allait changer, mais qu'en fait si, tout allait changer, c'est-à-dire que tout le monde va garder sa mission, que les missions vont continuer à être rattachées à une personne physique, mais qu'on va donner corps à ses missions en listant des tâches, et expliquer que ces tâches entraînent la réalisation de beaucoup de choses, et mon travail, ça a justement été ça : de lister ces microtâches. »²⁷⁴

Pour répondre à cet objectif, des sessions d'échange individuel avec les membres de l'équipe ont notamment été réalisées pour remettre à plat **les tâches réalisées et les envies d'évolution** et des temps collectifs ont également été organisés sur la manière dont les membres de l'équipe perçoivent leur propre travail et celui de leurs collègues, afin de clarifier les missions de chacun et leurs articulations possibles.

La clarification des missions de chaque membre de l'équipe a été faite autour d'**objectifs très opérationnels**, dans l'optique de rendre possible leur suivi par la mise en place d'outils de suivi de l'activité.

²⁷² Salarié, entretien collectif, mars 2021.

²⁷³ Accueil, concierge, activité socioculturelle, recherche de partenariats, etc.

²⁷⁴ Coordinatrice 13 Avenir, entretien individuel, mars 2020.



La montée en autonomie des équipes passe par la mise en place de nouvelles modalités d'organisation, de procédures, d'outils pour suivre et piloter l'activité. Cela se traduit par l'élaboration de « fiches-mission », décrivant un ensemble de tâches et les objectifs associés à leur réalisation, et par la formalisation de « process » et modes opératoires visant à clarifier les modalités de réalisation de l'activité, les objectifs associés à cette réalisation, et les outils permettant d'en assurer le suivi.

Ces modes opératoires sont conçus par la direction et les coordinatrices d'activités, et n'impliquent les équipes de salariés concernés que dans un second temps, pour être adaptés aux usages quotidiens et dans une optique d'appropriation. Ces modes opératoires sont considérés comme un ensemble de ressources visant à **renforcer la capacité d'autonomie des salariés** dans leur rapport quotidien à leur activité.

« On essaie de faire en sorte que les employés deviennent proactifs, avec une capacité d'autogestion, d'auto-organisation de leur journée de travail : comment de l'objectif qui m'est fixé, j'en déduis un certain nombre d'étapes et de tâches à effectuer. »²⁷⁵

Cela a conduit à intégrer un travail de suivi-reporting dans le temps de travail de chacun et à l'articuler à ses tâches plus opérationnelles. Par la suite, la création d'une **fonction RH transversale** a été décidée afin de déployer un plan de développement des compétences au sein de I3 Avenir. Si ce dernier intègre des formations techniques en lien avec les missions réalisées par les salariés, il repose principalement sur des modules de formation obligatoires pour l'ensemble des salariés portant sur l'acquisition de compétences socles et transversales²⁷⁶.

« Selon moi, le vrai enjeu est de trouver un moyen de diffuser la culture professionnelle, de professionnaliser les salariés. C'est de travailler sur les postures professionnelles, qui faisaient défaut pour certains collaborateurs. Ceux qui sont loin et longtemps éloignés de l'emploi ne se rendent pas compte de ce qu'est une entreprise, ils ont une vision déformée de l'intensité ou de la technicité du monde du travail. On ne peut pas faire du développement des compétences si la gestion du personnel ne fonctionne pas en premier lieu. »²⁷⁷

^{275.} Direction de 13 Avenir, entretien individuel avec DAE, avril 2020.

^{276.} Développement personnel, les postures professionnelles, le savoir-vivre, savoir exprimer ses émotions, sur l'égalité femmes-hommes, bureautique, etc.

^{277.} Responsable Ressources humaines de 13 Avenir, entretien individuel, mars 2021.

14

278.  Cette fonction est destinée à être occupée par des salariés conventionnés, identifiés par l'équipe de direction pour leurs aptitudes et ensuite accompagnés dans leur montée en compétences sur le relationnel, la gestion, l'état d'esprit et le savoir être.

La coordination d'Atipic à Colombelles

Sur le territoire de Colombelles, le changement de direction, advenu deux années après la création d'Atipic est allé de pair avec la **mise en œuvre d'un nouveau modèle organisationnel**, construit autour de pôles d'activités et avec un renforcement du cadre hiérarchique. Une fonction supplémentaire de « responsable de pôle » a été intégrée, entre la direction générale et les salariés.

La **clarification de l'organisation globale** de l'entreprise autour de pôles d'activités a permis la clarification des missions de chacun des salariés, et l'identification précise de référents hiérarchiques associés à chacune des activités. La mise en œuvre de procédures décomposant la marche à suivre pour la mise en œuvre des différentes missions est également l'un des instruments de cette professionnalisation.

Enfin, cela s'est accompagné de la possibilité, pour certains salariés, de progresser au sein de cette organisation d'entreprise, dans une logique de **promotion interne** portant sur l'organisation des activités. Certains salariés conventionnés occupent ainsi un poste de responsable de pôles. En outre, une fonction de « **réfèrent d'activité** » en charge de la gestion quotidienne des équipes d'activités a été instaurée²⁷⁸.

63

279.  Comme c'est le cas des activités de lavage auto à sec avec produits biologiques ou de couverture de livres.

La coordination d'Inserfac-EBE à Thiers

Inserfac-EBE est entreprise créée dans le cadre de l'expérimentation sur le territoire habilité de Thiers trois ans après l'habilitation du territoire. Son modèle d'organisation s'est construit par capitalisation, d'une part, de l'expérience des EBE pionnières et des difficultés qu'elles avaient pu rencontrer sur leur phase de montée en charge, et, d'autre part, du **modèle des chantiers d'insertion**.

Cette EBE s'est voulue porteuse d'une petite unité, visant à terme l'embauche d'une trentaine de postes de salariés conventionnés, et faisant de l'**existence d'activités prêtes à être mises en œuvre** le préalable à toute embauche de salarié conventionné. Ainsi, certaines des activités prévues au lancement de l'entreprise ont ainsi été préfigurées à partir d'activités portées par Inserfac dans le cadre d'autres chantiers d'insertion²⁷⁹. D'autres activités sont nées d'opportunités territoriales originales.

Cependant, elles n'ont pas, dès l'amont, mobilisé des PPDE dans leur construction. Globalement, la préfiguration d'Inserfac-EBE s'est **peu appuyée sur les PPDE** volontaires.



« Quatorze personnes ont été embauchées lors de l'ouverture. Il leur a proposé des activités déjà identifiées et elles ont dû se positionner. Quand on a ouvert, on savait ce qu'on voulait faire, qu'on avait un potentiel de travail. On devait pouvoir se dire qu'on aurait des heures de travail à proposer aux salariés, parce que l'inactivité est pire que tout.

L'idée, c'est d'embaucher seulement quand des activités sont créées. C'est sécurisant de pouvoir embaucher après que l'activité a été balisée, de nombreuses incertitudes levées. Le CDI, c'est des impacts hors emploi, peut-être que c'est rassurant dans un premier temps, mais quand t'es au boulot sans activité, c'est ça qui est stressant. Les gens sont surtout soucieux d'être en activité au quotidien. Ils sont en CDI certainement, mais il faut qu'ils aient des choses à faire c'est essentiel.»²⁸⁰

^{280.} Directrice opérationnelle d'Inserfac-EBE, décembre 2020.

À l'origine, Inserfac-EBE s'est ainsi construite en s'inspirant d'un modèle d'organisation du travail fondé sur le rattachement des personnes embauchées à des petites équipes mettant en œuvre des activités déjà prêtes à être lancées, sous la responsabilité d'un encadrant :

« Tous les outils, la méthode, l'expérience d'Inserfac sont utilisés aujourd'hui dans l'EBE. Ça se joue surtout sur la proximité. La proximité, c'est de pouvoir repérer de manière assez précise les possibilités des personnes et de les accompagner pour les décliner dans le travail. Donc ensuite, ça passe par une capacité à décomposer les tâches qui permettent de réaliser les activités, de préciser quels sont les attendus et de les rendre accessibles.

L'expérience d'Inserfac, c'est d'avoir pour les activités des procédures qui sont posées et claires, simples. C'est pas "on a une prestation de lavage et allez-y", la prestation a déjà été décomposée de manière simple pour pouvoir être réalisée dans de bonnes conditions.»²⁸⁰

Inserfac-EBE a, dès son lancement, intégré un poste de « coordinateur », portant principalement sur une mission d'organisation technique de l'activité et de management, proche de celle d'un encadrant technique de chantier d'insertion. Dans la continuité de pratiques d'organisation du travail développées par Inserfac dans le cadre de ses ACI, Inserfac-EBE entend mettre en place un « **management de proximité** » et installer des procédures formalisant les tâches et les modalités de leur réalisation.



L'encadrement intermédiaire comme « facilitation » : le cas du Comptoir Saint Jean

Sur le territoire de Villeurbanne, le projet initial d'organisation de l'EBE EmerJean autour du **principe de coresponsabilité et de la multiactivité** a été réinterrogé, conduisant à différentes évolutions depuis 2020, la réduction de la multiactivité et la restructuration de l'entreprise autour de secteurs d'activités spécifiques ayant été posés comme des priorités.

L'intégration d'une fonction de *management* intermédiaire par l'EBE EmerJean s'est voulue innovante sur le plan organisationnel, en étant conçue comme de la « **facilitation d'activités** » visant à accompagner les salariés dans le développement des activités et dans l'organisation collective de leur travail. Sans fonction hiérarchique, elle se voulait distincte d'une fonction d'encadrement d'activité descendante plus classique.

Alors que le premier « facilitateur » avait été embauché en septembre 2018, soit une année et demie après l'ouverture et alors qu'EmerJean comptait déjà quarante salariés, l'enquête montre que le renforcement progressif de cette fonction avait permis de mieux structurer les équipes et de renforcer l'intégration des salariés au sein de ces dernières. Les salariés d'EmerJean la percevaient comme un facteur d'amélioration des conditions de réalisation de leur activité et de leurs relations de travail entre collègues.

« Le vrai sujet du management, c'est comment faire monter les salariés en autonomie dans le collectif. »²⁸¹

« Facilitateur, ça consiste à faire monter en autonomie les équipes. C'est faciliter le travail collectif. Il y a de nombreux salariés compétents, mais qui n'ont pas la compétence de les transmettre. Par exemple, dans l'équipe bâtiment, on a un salarié très compétent, mais au caractère compliqué, qui a appris à la dure. Mon rôle ce n'est pas de transmettre la compétence technique, mais d'être le chaînon manquant entre la connaissance et la pédagogie. »²⁸²

L'organisation de l'activité au sein du Comptoir Saint-Jean semble ainsi réaliser la politique managériale d'EmerJean, construite autour de la notion de « **facilitation d'activité** »²⁸³.

²⁸¹ Directrice adjointe d'EmerJean, entretien individuel, octobre 2019

²⁸² Facilitateur d'activités d'EmerJean, entretien individuel, septembre 2019.

²⁸³ Sans position hiérarchique, le facilitateur appuie l'équipe de travail dans la structuration de l'activité, autour de processus établis qui permettent une certaine continuité de l'activité malgré l'importante rotation des équipes liée à la multiactivité.

Espace situé au cœur du quartier Saint-Jean, dans un local en pied d'immeuble accessible aux passants, et géographiquement détaché du site principal de l'EBE, le Comptoir Saint-Jean regroupe l'offre de services aux particuliers proposée par EmerJean. Il s'organise ainsi autour d'une **mission d'accueil** des utilisateurs. Les trois premières années ayant suivi la création du Comptoir, cette mission a été assurée dans le cadre d'une forte multiactivité des salariés.

Elle a pu concerner, sur une même période, jusqu'à sept salariées²⁸⁴. Pour ces dernières, cela correspondait à une mission représentant un faible volume horaire, le plus souvent réalisée en complément d'autres missions principales. Cette organisation avait notamment résulté de la nécessité de **pallier les absences régulières** de certains salariés concernés.

« *Au Comptoir, on avait beaucoup d'absences, donc on a décidé de doubler les postes. Ça a créé un peu de sous activité, c'était surstaffé, mais ça a permis d'assurer la continuité de service.* »²⁸⁵

Pour faire face à l'importante rotation des équipes, le facilitateur d'activité a accompagné l'équipe dans la **normalisation de chacune des tâches clés** liées à l'activité d'accueil du Comptoir, et la construction des outils et des procédés de coordination permettant d'assurer la continuité de l'activité. La description de l'ensemble des tâches liées à la réalisation des services fait l'objet de fiches.

« *On a un process pour chaque service proposé : comment prendre une commande couture, comment ouvrir ma caisse, comment réaliser un abonnement... on a fait des fiches-mémo pour chaque chose.* »²⁸⁶

Par ailleurs, un cahier de liaison, référençant notamment les informations sur les commandes et les prises de rendez-vous en cours, est le principal **outil de coordination**. L'appropriation de ces outils par l'ensemble des salariées concernées demeure toutefois inégale. Certaines considèrent que l'information circule encore parfois avec difficulté, ou que l'apparition de situations nouvelles génère souvent du flou dans l'organisation de l'activité.

« *Les process sont tous écrits, mais on s'y réfère peu. Les équipes ont encore du mal à s'en saisir, ça passe plus par l'oral, il y a peu de culture de l'écrit. Donc les process sont toujours un peu longs à mettre en place et à installer. Quand il y a eu un bug avec une commande ou avec un client, on se réunit pour comprendre ce qui s'est mal passé, et derrière on repose le process et les outils.* »²⁸⁷



284.  Il s'est toujours agi de femmes.

285.  Facilitateur EmerJean, entretien individuel, mai 2021.

286.  Facilitation d'activités d'EmerJean, entretien collectif, juin 2021.

287.  Facilitation d'activités d'EmerJean, entretien collectif, juin 2021.



Malgré les enjeux d'appropriation et de fluidification, les modalités d'organisation du travail semblent globalement repérées et connues par l'équipe de l'accueil. Surtout, cette dernière s'implique fortement dans la **réflexion sur les enjeux et les modalités de son organisation**. Les outils et les normes de l'organisation du travail paraissent peu imposés par un cadre hiérarchique.

La **réussite constatable de cette politique managériale** dans le cadre du Comptoir s'explique ici par l'ancienneté de l'activité, parmi les premières à avoir été lancées, la stabilisation de l'équipe de travail, et probablement l'appropriation de cette approche managériale par le « facilitateur » en poste depuis mars 2020.

Initialement, la mise en œuvre d'une organisation du travail recherchant une **réduction maximale des échelons hiérarchiques** a ainsi été considérée comme un levier favorisant l'investissement des salariés.

« La non-hiérarchie, ce n'était pas un credo, juste le fait que si on met des chefs, ça déresponsabiliserait les salariés. Nous on dit c'est toi le chef, c'est toi qui résous les problèmes complexes. »²⁸⁸

^{288.}  Président d'Emerjean, entretien individuel, février 2021.

^{289.}  Président d'Emerjean, entretien individuel, février 2021.

Cependant, en 2021, la possibilité de formaliser la responsabilité hiérarchique associée à la fonction de *management* intermédiaire est envisagée par les responsables d'Emerjean. Alors que l'**organisation « coresponsable »** du travail était inégalement installée au sein de l'entreprise, certains salariés eux-mêmes ont pu réclamer davantage de hiérarchie et d'autorité de la part de responsables face au manque d'investissement de certains collègues.

« On fait à 90% avec nos facilitateurs ce que font d'autres avec des coordinateurs hiérarchiques : l'organisation du planning, l'organisation de l'activité, le développement du business, les questions de sécurité, etc., et après c'est fait de manière participative, mais comme toute entreprise un peu intelligente.

L'absence de responsabilité hiérarchique sur les équipes de travail, ça porte essentiellement sur la question de la sanction d'un acte qui sortirait du cadre, mais les facilitateurs ont un rôle de rappel du cadre. Donc la responsabilité hiérarchique est là de facto, et la question de l'officialiser se pose, ça allégerait la direction, et répondrait au besoin d'avoir un levier sur les équipes efficace dans certaines situations. »²⁸⁹

La multiactivité au sein d'EmerJean : une stratégie de développement complexe à traduire en modèle organisationnel pérenne



Le projet d'EmerJean s'est initialement construit sur la **multiactivité généralisée** de ses salariés, un moyen de développer une diversité de petites activités à partir des idées et compétences des salariés ou d'expérimenter des activités tournées vers des clients professionnels. Cette multiactivité a donné lieu à des prestations fortement évolutives — les unes comme les autres ne pouvant couvrir un volume horaire suffisant ni régulier.

Le développement d'EmerJean est ainsi passé par l'expérimentation et le développement d'une grande **diversité de propositions de services**, tournées vers des clients particuliers comme vers des entreprises. Ces propositions ont été développées de manière très réactive, parfois même dans la perspective de provoquer voire de tester une demande avant que cette dernière n'ait été clairement établie.

La multiactivité a eu pour objectif de permettre aux salariés de **valoriser leurs compétences et d'en développer de nouvelles** en mettant en œuvre des activités diverses, tout en devant composer avec des activités ne permettant pas, très souvent, de couvrir un volume horaire important ni régulier.

Ce mode d'organisation fondé sur la multiactivité, est initialement apparu comme le principal levier pour affronter la montée en charge d'une entreprise dont les activités sont fortement tournées vers les acteurs économiques du territoire. Cinq années après son lancement, les activités d'EmerJean sont, en effet, principalement tournées vers des clients professionnels ; sa clientèle de particuliers est encore à consolider et les prestations vendues aux collectivités sont peu développées.

Cette structure de l'activité semble nécessiter un **recalibrage permanent et une organisation interne fluide**, à même de répondre à la demande variable, ponctuelle et en construction continue des entreprises clientes.



S'il a été tenté de mettre à profit la sous-activité pour la formation des salariés²⁹⁰ ou leur participation à la préfiguration de nouvelles activités, la mobilisation des salariés en inactivité comme variable d'ajustement aux besoins fluctuants des activités s'est avérée complexe et souvent refusée par les salariés concernés :

« Pour le niveau opérationnel, c'est très difficile à exploiter : les personnes sont fréquemment en arrêt de travail, peuvent n'être disponibles que deux heures... »²⁹¹

Cette structuration d'EmerJean autour de secteurs d'activités identifiés est considérée comme un moyen incontournable du développement et de la stabilisation de l'entreprise :

« La multiactivité, c'était d'abord un moyen pour produire autant d'offres. On a poussé très loin le modèle au départ, l'enjeu est de ramener ça à quelque chose qui ait plus de sens pour les salariés, qu'on formalise par des fiches de missions, listant les deux, trois activités sur lesquelles les salariés se positionnent et qui sont un socle pour le développement de compétences. Même si tous les salariés peuvent aider ponctuellement sur un autre secteur. Donc c'est maintenir la polyvalence sur un nombre réduit d'activités, autour d'une cohérence d'équipes aussi. On a aujourd'hui des équipes d'activités, animées par des facilitateurs dont le point d'entrée est l'activité. »²⁹²

Cela répond à une volonté de **spécialiser les salariés sur des missions principales**. Ainsi, alors que l'entreprise comptait en 2021 cinq facilitateurs, la répartition de leurs portefeuilles d'activités demeurerait complexe au regard du nombre important d'activités et de la répartition fluctuante des salariés sur ces dernières.

Un même facilitateur est amené à accompagner une variété d'équipes de travail, et un même salarié peut être amené à être en lien avec jusqu'à quatre facilitateurs en fonction de ses activités :

« Nous ça nous freine, on doit se négocier des salariés en permanence en fonction des prestations, il faut faire des remplacements au fil de l'eau, c'est un jeu d'adaptation de planning quotidien. »²⁹³

^{290.} Des cours de français ou d'informatique sont notamment mentionnés.

^{291.} Facilitateur d'activités d'EmerJean, entretien individuel, septembre 2019.

^{292.} Président d'EmerJean, entretien individuel, février 2021.

^{293.} Encadrant intermédiaire d'EmerJean, entretien individuel, mai 2021.



En 2021, si le projet de restructuration d'EmerJean autour de secteurs d'activités spécifiques a conduit à faire évoluer les processus d'embauche dans le sens d'**embauches « sur mission »**, les fonctionnements internes de l'entreprise semblaient demeurer, pour partie, en décalage avec cette stratégie, comme en témoigne l'enquête réalisée auprès de l'activité de maraîchage.

Alors qu'après trois années de mise en œuvre, cette activité semblait encore en phase de structuration sur le plan de l'organisation du travail, et très faiblement développée sur le plan économique, cette dernière a fait l'objet d'une remise à plat courant 2020. Des investissements sont alors consentis dans les infrastructures et les outils et, pour faire face à l'accroissement prévu de l'activité, il est décidé de renforcer son encadrement technique. Surtout, il est acté de l'embauche d'une équipe de cinq salariés « sur mission », ayant vocation à dédier la totalité de leur temps de travail à l'**activité de production maraîchère**.

Les **modalités d'embauche** des salariés destinés à cette activité avaient notamment fait l'objet d'un processus expérimenté pour la première fois pour constituer cette équipe de travail : recrutement sur mission, mise en place de fiches de postes, périodes de « test » pour voir si l'activité convient à la personne, etc.

Ces embauches ont été réalisées en mars 2021, et elles permettent initialement de répondre aux besoins de main-d'œuvre liée à l'installation des serres et à la construction des bacs. Un salarié impliqué depuis 2018 sur l'activité de maraîchage constate l'évolution liée à la **mise en place d'une équipe de travail dédiée**.

« Quand il y a cinq personnes, on voit que ça avance bien, le nettoyage du terrain, les mauvaises herbes, plein de choses qui changent. C'est mieux un groupe stable. »²⁹⁴

Ces embauches n'ont toutefois pas conduit à la **pérennisation d'une équipe** de salariés spécialisés dans l'activité de production maraîchère, comme cela était initialement projeté. En effet, une baisse d'activité importante est observée au sein de l'équipe de maraîchers qui a pour conséquence une dispersion partielle des salariés initialement embauchés.

²⁹⁴. Salariée, entretien collectif, juin 2021.



Parmi les cinq personnes embauchées, deux s'étaient déclarées volontaires pour rejoindre EmerJean depuis deux années, et avaient exprimé des **souhaits clairement éloignés de l'activité de production maraîchère**. Cependant, lorsque le Booster les a appelées les informant d'une embauche sur des activités de maraîchage, ces dernières l'ont accepté comme une opportunité de rejoindre EmerJean. En juin 2021, ces deux salariées avaient changé de missions au sein d'EmerJean et n'étaient plus impliquées sur l'activité de maraîchage.

La première, formée au secrétariat à la base, a obtenu un poste en facturation, au nouveau site principal d'EmerJean, dans le cadre d'un processus de sélection interne à l'entreprise.

« Ça fait un mois que je suis en administration des ventes. Des tests ont été faits et j'ai été prise, ça correspondait à ce que je voulais faire dès le départ, quelque chose dans l'administratif. »²⁹⁵

²⁹⁵ Salariée, entretien collectif, juin 2021.

Pour cette personne, la mobilité vers une autre mission correspond à un souhait fort, posé en amont de l'embauche, d'être positionnée sur des missions administratives, correspondant à ses compétences acquises antérieurement, et cette mobilité s'inscrit dans un **processus de mobilité interne formalisé**.

La deuxième personne, quant à elle, a demandé à changer de poste, déclarant souffrir de problèmes de dos non anticipés en phase de recrutement. Elle a été placée à l'accueil du site principal d'EmerJean. Parmi les trois autres personnes embauchées, l'une est mobilisée temporairement dans le cadre d'une mise à disposition à la société de trottinettes électriques DOTT, une autre est régulièrement absente, et seulement la dernière demeure mobilisée sur la totalité de son temps de travail sur l'activité de production maraîchère. Enfin, une salariée qui consacrait auparavant deux journées de travail à l'activité de maraîchage a réduit son temps de travail à une demi-journée par semaine faisant suite aux **besoins exprimés par l'entreprise sur les autres missions**, notamment de blanchisserie.

L'organisation polyvalente du travail : le cas de l'activité tri papier d'Inserfac-EBE



Dans le cas de l'activité de tri papier, Inserfac-EBE a mis en œuvre la **polyvalence dans le cadre de l'organisation d'une activité** se caractérisant, d'une part, par une forte division technique du travail et, d'autre part, par la pénibilité de certaines tâches.

L'enquête réalisée sur l'activité de tri du papier portée par Inserfac-EBE montre également que, si sa préfiguration n'a laissé qu'une place très limitée aux PPDE, la mise en œuvre de l'activité, dès son lancement, a donné lieu à une **implication notable des salariés dans son organisation pratique**.

Une équipe de salariés a participé à la visite du chantier d'insertion Valorise, à Roanne, en préparation de son lancement. Les salariés ont ensuite été fortement impliqués dans la construction des processus d'organisation du travail, au niveau pratique. Une réflexion a ainsi été conduite sur l'**adaptation des modalités d'organisation de l'activité** telle qu'elle avait été vue à Valorise, à l'échelle d'Inserfac-EBE, avec des volumes de papier moindres et une configuration de locaux différente.

Cette activité est ainsi organisée autour d'une suite de tâches dissociées : la récupération du papier auprès des partenaires, le déchargement du papier récupéré, sa pesée, puis la réalisation d'un tri entre le papier blanc, le papier de couleur, les matériaux cartonnés et les éventuels matériaux plastiques. L'activité apparaît ainsi organisée autour de **processus bien identifiés**, visant à articuler avec efficacité les différentes tâches.

L'**emplacement des îlots** dans l'environnement de travail a ainsi été pensé collectivement, afin de renforcer la coordination entre les différentes tâches et de réduire la pénibilité du travail.

« On a changé trois ou quatre fois, pour réduire le transport des livres, devoir les porter le moins possible. Au début, il y avait une montagne de livres à l'entrée de l'entreprise, on les a déplacés sur l'étagère au fond. On a changé les emplacements aussi lorsque de nouveaux instruments de découpe arrivaient. On veut plus d'efficacité et limiter les étapes. »²⁹⁶

²⁹⁶. Coordinateur d'activité Inserfac-EBE, entretien collectif, mars 2019.

63

297.  Salarié,
entretien collectif,
mars 2021.

298.  Salarié,
entretien collectif,
mars 2021.

299.  Salarié,
entretien collectif,
mars 2021.

300.  Salarié,
entretien collectif,
mars 2021.

301.  Salarié,
entretien collectif,
mars 2021.

De même, les procédures d'organisation du travail ont été repensées avec les équipes à mesure de l'**introduction de tâches supplémentaires**. Ainsi, dans le cadre de la récupération du papier provenant de livres considérés invendables, outre la suppression des couvertures cartonnées et le redimensionnement du papier, il a été décidé d'introduire une tâche supplémentaire, la suppression des restes de colle sur la bordure de livres non réemployés, permettant de revendre le papier récupéré à un meilleur prix.

Les salariés considèrent que la question de l'articulation des tâches et de l'organisation globale de l'activité fait l'objet de **nombreux échanges au sein de l'équipe**.

 « Entre nous, on en parle souvent.

On dialogue beaucoup sur ce qu'il serait bien de faire pour améliorer l'organisation. Il y a beaucoup de dialogue entre collègues, de l'échange d'idées. C'est dans des réunions d'équipe. »²⁹⁷

Un salarié met également en avant sa contribution à l'**adaptation des instruments de travail**.

 « Je suis un ancien de l'industrie, je connais bien les outils, j'ai un savoir-faire, une expérience dans beaucoup de domaines, l'électricité, la mécanique. »²⁹⁸

Il a notamment adapté les outils utilisés pour détruire les livres :

 « On a ajouté, autour de la scie sauteuse, deux bouts de ferraille pour caler le livre... Ça casse moins la lame, c'est plus rentable. C'est breveté ! »²⁹⁹

 « Maintenant, on réfléchit à faire un système de massicot électrique, avec des vérins pneumatiques, mais il faut réfléchir, voir si c'est possible d'investir... »³⁰⁰

 « On veut renforcer l'efficacité, rendre le travail moins physique. »³⁰¹

« On dialogue beaucoup sur ce qu'il serait bien de faire pour améliorer l'organisation. Il y a beaucoup de dialogue entre collègues, de l'échange d'idées. »²⁹⁷

63

« On veut renforcer l'efficacité, rendre le travail moins physique. »³⁰¹

63

Selon la direction d'Inserfac-EBE,

« la polyvalence, c'est de pouvoir maîtriser l'ensemble des postes sur une même activité. L'idée c'est de ne pas cantonner un salarié à une même tâche, de lui permettre d'être en contact avec les fournisseurs ou les clients, etc. »³⁰²

« C'est une pédagogie adaptée pour que les personnes puissent réaliser les différentes tâches d'une même activité. Idéalement c'est de recenser les activités portées par Inserfac-EBE, de les décomposer en tâches, d'identifier les prérequis liés à ces tâches, et de former les salariés sur ces missions pour créer les conditions pour qu'ils montent en compétences. Par exemple, si la tâche de base est acquise, le salarié peut aller sur une autre tâche, qui est par exemple de faire des devis. »³⁰³

« Par exemple, aux biodéchets, ils doivent construire les bacs et faire la distribution, ils doivent pouvoir parler du compost, et vérifier l'état du compost. Ils doivent savoir faire ces trois choses. Mais on les accompagne. Pour la distribution des composteurs aux particuliers, au début on le fait avec eux, puis petit à petit c'est eux qui le font. Maintenant, quand ils font la tournée, ils sont en lien avec deux maîtres composteurs de la collectivité, ça s'articule bien. »³⁰⁴

L'organisation des tâches passe par la **construction hebdomadaire de plannings**, fixés selon les besoins de l'activité³⁰⁵. La plupart des membres de l'équipe sont amenés à être polyvalents, pouvant assurer différentes tâches mobilisant peu de compétences techniques spécifiques³⁰⁶.

Cela vise notamment à **réduire la pénibilité du travail** pouvant être ressentie par certains membres de l'équipe concernant certaines tâches :

« Aller chercher les livres, les charger puis les décharger, les couper en deux, c'est dur physiquement. »³⁰⁷

« le tri des couvertures, c'est trop répétitif. »³⁰⁸

La réparation des tâches est ainsi ajustée aux envies ou aux capacités physiques de chacun :

« Je suis un peu partout, sur différentes activités. Sur les livres, je participe à la ramasse, au découpage, mais enlever les couvertures, c'est pas pour moi, je suis pas assez patient. »³⁰⁹



302. Directrice opérationnelle d'Inserfac-EBE, décembre 2020.

303. Directrice Inserfac-EBE, décembre 2020.

304. Encadrant intermédiaire Inserfac-EBE 1, décembre 2020.

305. Les horaires sont relativement réguliers, peuvent ponctuellement débuter plus tôt lorsque des déplacements sont à réaliser auprès des partenaires. L'irrégularité des flux de matériaux appelle également à des adaptations dans l'organisation et la répartition des tâches.

306. Collecte, chargement et déchargement des livres, réalisation d'un premier tri entre les livres qui peuvent être réemployés et ceux vont au recyclage papier.

307. Salarié, entretien collectif, mars 2021.

308. Salarié, entretien collectif, mars 2021.

309. Salarié, entretien collectif, mars 2021.

63

Ainsi, pour la plupart des salariés, l'appropriation du travail passe moins par la maîtrise d'une tâche spécifique que par le fait de **participer à déterminer ses modalités d'organisation**. Cependant, l'inclusion de chaque salarié dans cette organisation collective du travail est également passée par la stabilisation de certains salariés sur une tâche unique.

L'un des membres de l'équipe dédie la quasi-totalité de son temps de travail à une tâche spécifique, même s'il peut aider, ponctuellement, au désarchivage ou à la collecte.

« Globalement, pour certaines personnes, il y a besoin de comprendre l'ensemble de l'activité pour aller sur le détail. Moins pour d'autres, qui n'ont pas cette vision large. Tu les poses là et ils travaillent là. C'est une question de degré de professionnalisation : c'est d'abord la compréhension des gestes, mais ensuite c'est aussi celle du fonctionnement global de l'activité. »³¹⁰

« On essaie que les personnes qui produisent moins trouvent une meilleure place pour qu'elles soient aussi plus efficaces. On les met sur des tâches qui les valorisent, qu'elles sont capables de faire, qu'elles n'aient pas des critiques en permanence. »³¹¹

Dans ce contexte, la polyvalence est facteur d'apprentissages qui portent moins sur des compétences purement techniques que sur la **capacité à travailler en équipe**.

Les salariés enquêtés mettent peu en avant les compétences techniques demandées par l'activité.

Rares sont ceux qui mettent en avant des compétences préalablement acquises et pouvant être déployées dans le cadre de l'activité de tri papier ni de compétences développées depuis leur embauche.

L'essentiel des apprentissages s'inscrit dans les **interactions au sein du collectif de travail**.

Plusieurs disent contribuer à « l'ambiance, la déconne », « la bonne humeur, j'aime bien rigoler », l'un considère : « on est plus productifs dans une bonne ambiance », et compare notamment à des expériences professionnelles antérieures : « Ici, c'est pas l'ambiance de l'usine. On est moins nombreux, c'est une meilleure ambiance ». « J'ai travaillé ailleurs et c'était pas ça. ». « L'écoute des avis des autres, des collègues » et « être conscient de leur travail » sont également mises en avant.

^{310.} Directrice opérationnelle d'Inserfac-EBE, décembre 2020.

^{311.} Encadrant intermédiaire Inserfac-EBE 1, décembre 2020.

La polyvalence n'est cependant pas généralisée en pratique. Elle apparaît **déstabilisante** pour certains salariés, pour lesquels le positionnement sur une tâche unique apparaît comme une solution sécurisante :



« Certains salariés, mais c'est vraiment une minorité, ne sont pas du tout polyvalents. Pour certains, il faut beaucoup les accompagner, d'autres sont beaucoup plus autonomes. Il y a une seule personne qui reste tout le temps sur la même tâche. Elle a besoin d'une tâche plus simple, même si on lui propose d'autres tâches elle n'est pas trop demandeuse, elle peut vite être en difficulté. »³¹²

³¹² Encadrant intermédiaire Inserfac-EBE 1, décembre 2020.

Un **gain d'autonomie** est ainsi constaté :

« Au début, quand je suis arrivé, j'étais plus à courir partout, répondre aux questions de tout le monde, d'organiser le travail. Il y avait peu de personnes capables d'organiser elles-mêmes leur activité. Aujourd'hui, certains sont montés en compétences, certains sont capables de maintenir l'activité, de tout réaliser de manière autonome, et qui ne l'étaient pas forcément au début.

³¹³ Encadrant intermédiaire Inserfac-EBE 1, décembre 2020.

Moi, de base, je suis plus technique, mais l'organisation humaine est bien primordiale, je pense que c'est le plus important au final. C'est un peu comme demander à un prof "est-ce que c'est mieux de savoir ou de savoir l'expliquer". Il faut accompagner la personne sur la réalisation de la tâche au départ, puis de plus en plus seule, puis complètement autonome. »³¹³

L'organisation polyvalente du travail à 13 Avenir

De la même manière, la direction de 13 Avenir présente la polyvalence des salariés comme le fait de pouvoir **réaliser l'ensemble des tâches constitutives d'une activité donnée**. Dans le cas d'une équipe de menuiserie, un salarié est polyvalent parce qu'il est amené à mobiliser la technique du bois, mais également à animer la relation client.

Un « employé polyvalent » en cyclologistique peut quant à lui être amené non seulement à réparer un vélo, mais également à lister le matériel nécessaire, à aller le récupérer ou encore à démarcher des clients.

On peut distinguer la notion de polyvalence de celle de **« multi-activité »**, désignant la possibilité, pour les employés, d'être mobilisés dans des champs d'activités très variés³¹⁴.

« On a beaucoup réfléchi à cette notion de polyvalence. Je ne vois pas la polyvalence dans l'activité, pour moi je ne vois pas un professionnel polyvalent dans "je sais faire de la menuiserie, de la couture, et de la gestion administrative", pour nous la polyvalence ne se mesure pas au nombre d'activités dans lesquelles on est mobilisé, mais elle se mesure dans la diversité des compétences que l'on maîtrise.

Donc, par exemple être polyvalent dans une activité de menuiserie c'est évidemment maîtriser les travaux manuels, maîtriser les outils qui sont à sa disposition, mais c'est aussi pouvoir interagir avec un client, pouvoir gérer ses stocks, pouvoir prendre la parole en équipe pour parler de ses difficultés et ses réussites de la semaine. »³¹⁵

La direction de 13 Avenir entend développer cette polyvalence par l'organisation de l'entreprise autour d'**équipes de travail restreintes**, pouvant compter entre trois et dix personnes, permettant d'organiser le processus de production et de l'adapter aux salariés concernés.

« Le coordonnateur vient en soutien des équipes, plutôt comme coach, comme facilitateur, comme soutien. C'est pas juste le manager qui staffe les gens en disant toi tu feras ça aujourd'hui. Les coordinateurs ont aussi ce rôle de fluidifier les relations au sein des différentes équipes qu'ils supervisent.

Il faut trouver comment au niveau d'un groupe on fait en sorte que chacun trouve sa place, et qu'au regard des compétences présentes on arrive à réaliser l'activité, et puis la deuxième partie c'est la construction des protocoles de travail partagés par l'équipe. L'existence d'équipes permet de pouvoir identifier des compétences différentes au sein des équipes pour pouvoir organiser le déroulement des tâches et donc de l'activité. »³¹⁶

³¹⁴ Possibilité par ailleurs assez présente au sein de l'EBE, mais consistant moins en un principe d'organisation qu'en un ajustement conjoncturel à la variation de la production et des effectifs disponibles pour la réaliser.

³¹⁵ Direction de 13 Avenir, entretien individuel avec DAE, avril 2020.

³¹⁶ Direction de 13 Avenir, entretien individuel avec DAE, avril 2020.

Ainsi, dans le cadre de l'activité de la Conciergerie Seniors, la **clarification des missions** a amené à identifier, dans l'organisation de l'activité, une série de tâches pouvant être réalisées par l'ensemble des membres de l'équipe : la gestion du local notamment ou l'animation des permanences du comptoir³¹⁷ :

« La polyvalence, c'est tu peux être à l'accueil, répondre au téléphone, faire des abonnements, les inscriptions, les encaissements, faire des services. C'est pas untel, il ne fait que les coups de pousse, l'autre que le standard, etc., comme c'était un peu avant. »³¹⁸

« Mais ça, on l'a fait de nous-mêmes, on n'a pas attendu qu'on nous le dise. »³¹⁹

« Moi, pour l'accueil de nouveaux abonnés, les abonnements, etc., j'avais un peu de mal, j'étais timide, je sais pas trop expliquer l'offre. »³²⁰

La coordonnatrice constate que, durant le confinement, les limites posées à la présence sur site ont conduit certains salariés à réaliser de nouvelles tâches. La gestion du refus demeure cependant un enjeu, malgré le fait que chaque salarié ait le statut d'employé polyvalent.

« Pendant 6 mois, ils étaient deux par deux, ils ont dû apprendre à tout gérer. Parfois on a des difficultés à ce niveau, puisque lorsque l'employé polyvalent est disponible pour faire telle mission, il devrait pouvoir le faire, sauf que ça, ça passe pas toujours. »³²¹

« Pour nous la polyvalence ne se mesure pas au nombre d'activités dans lesquelles on est mobilisé, mais elle se mesure dans la diversité des compétences que l'on maîtrise. »³¹⁵

« L'existence d'équipes permet de pouvoir identifier des compétences différentes au sein des équipes pour pouvoir organiser le déroulement des tâches. »³¹⁶

75

^{317.}  Convivialité sur site, standard téléphonique, suivi de son activité et de celles des autres, gérer l'interface ressources.

^{318.}  Salarié, entretien collectif, mars 2021.

^{319.}  Salarié, entretien collectif, mars 2021.

^{320.}  Salarié, entretien collectif, mars 2021.

^{321.}  Coordinatrice 13 Avenir, entretien individuel, mars 2020.

75

75



La spécialisation des activités : le cas du Comptoir Saint-Jean (EmerJean)

Dans le cas des activités du Comptoir Saint-Jean de l'EBE EmerJean, la prise d'importance de sa fonction de relais de services³²² est allée de pair avec la **spécialisation d'une équipe de salarié** sur une mission d'accueil des clients. Une montée en compétences des salariées de cette équipe sur la dimension commerciale de l'activité est considérée comme un objectif fort.

En effet, le développement de ces nouveaux services a impliqué d'intégrer des protocoles et procédures, ainsi que de **nouveaux outils techniques**, dont l'appropriation par les équipes a représenté un véritable enjeu pour l'organisation de l'activité. Ainsi, l'équipe de salariées en rotation sur le poste d'accueil du Comptoir a été resserrée à quatre puis à trois salariées.

Si cela s'explique pour partie par les ajustements conjoncturels rendus nécessaires par la crise sanitaire³²³, cela répond également à une volonté de spécialiser des salariés autour d'une **mission d'accueil mieux définie**. L'accueil est assuré par des binômes de salariés positionnés de manière plus centrale sur ces missions. L'enjeu est de pouvoir faire face à l'afflux plus important d'utilisateurs. Les salariées concernées ont été conduites à consacrer davantage de temps à cette mission, dans le cadre d'une multiactivité plus limitée qu'auparavant.

Le resserrement de l'équipe d'accueil autour de quelques salariées a coïncidé, selon l'encadrement intermédiaire, avec le **développement de compétences liées à la nature commerciale de leur activité**. En effet le développement de ces services relais conduisent une nouvelle clientèle à fréquenter le Comptoir.

« C'est un service qui apporte de la crédibilité et une clientèle plus large. »³²⁴

« Nous, ça nous fait venir de nouvelles personnes, déjà Relais Colis c'est beaucoup de gens qu'on ne connaît pas. »³²⁵

³²² Avec le renouvellement des abonnements de transports TCL, et les partenariats avec Relais Colis puis La Poste, cf. par ailleurs p.52.

³²³ Réduction de l'activité, absences prolongées de certains salariés.

³²⁴ Salarié, entretien collectif, juin 2021.

³²⁵ Salarié, entretien collectif, juin 2021.

Il est cependant constaté que ces nouveaux utilisateurs se saisissent encore peu des autres services du Comptoir, ce qui pose un fort enjeu de développement commercial, de faire connaître l'ensemble des services du Comptoir à ces nouveaux utilisateurs.



Certains salariés ayant participé à l'enquête mettent volontiers cet **enjeu de développement de compétences commerciales** en avant, et réclament que davantage de moyens soient investis par l'entreprise en ce sens.

« C'est à nous les personnes de l'accueil de vendre nos services, c'est pas au client de demander telle ou telle information. C'est à nous d'aller vers les clients. Par exemple, il y a une dame qui était venue pour un colis et qui est revenue avec ses rideaux à retoucher ensuite. Aujourd'hui, c'est ça qu'on oublie de faire au niveau de l'accueil. C'est ça qu'il faut développer.

Mais pour ça on a besoin qu'une personne qui connaisse le métier de la vente vienne nous aider, nous observer, nous aide à voir nos erreurs. Par exemple la dernière fois, je suis toute seule, j'ai deux clients qui attendent, le téléphone qui sonne en même temps, je fais quoi ? »³²⁶

326. Salarié, entretien collectif, juin 2021.

327. Salarié, entretien collectif, juin 2021.

328. Salarié, entretien collectif, juin 2021.

Des salariées interrogées considèrent également que le développement commercial du Comptoir doit pouvoir s'appuyer sur **davantage de moyens matériels**. En effet, des facteurs négatifs externes sont relevés, concernant notamment la situation géographique du local, peu passante, entourée de boutiques toujours fermées et donnant sur une place fréquentée par des jeunes du quartier avec « un côté insécurisant ».

« Les gens n'osent pas venir, on est dans un petit coin. »³²⁷

Des facteurs sur lesquels l'entreprise pourrait avoir davantage de prise sont également relevés, comme le réaménagement de la boutique.

« La direction, ils nous parlent de chiffres, mais il n'y a rien ici qui donne vraiment envie au client, le Comptoir il ne ressemble pas à une boutique, il ressemble plutôt à un local. On a des personnes compétentes, on a du potentiel, nous on est contentes de vendre, on essaie d'être souriantes, mais c'est pas tout. Il faut aussi que le Comptoir, ça devienne une vraie boutique. »³²⁸

« On a besoin qu'une personne qui connaisse le métier de la vente vienne nous aider, nous observer, nous aide à voir nos erreurs. »³²⁶



La spécialisation des activités : la Textilerie de 13 Avenir

75

Dans le cas de l'activité de couture de 13 Avenir, les objectifs d'accroissement du volume de l'activité afin d'investir de nouveaux débouchés ont conduit à faire évoluer son organisation dans le sens d'un **renforcement de l'organisation collective du travail** et d'une **répartition des tâches**. En effet, les activités de couture de 13 Avenir ont été lancées à partir du souhait d'une PPDE de mettre en valeur ses compétences de couturières.

L'atelier couture s'est initialement construit autour des **compétences d'une personne** embauchée à 13 Avenir en décembre 2018, styliste de formation et arrivée dans le projet avec des compétences et des expériences professionnelles en couture. Elle avait exprimé une envie de s'investir sur un projet couture dans le cadre des ateliers animés par Pôle Emploi.

L'atelier s'est ensuite élargi à deux autres couturières, arrivées en avril et mai 2019. L'une d'entre elles disposait d'une base de savoir-faire technique en couture, l'autre n'avait aucun savoir-faire en la matière.

« On avait huit séances pour voir ce qu'on aime faire ou pas faire. Moi j'aime ce qui est créatif, donc j'ai rejoint ce pôle textilerie, mais je suis amateur dans le métier. »³²⁹

Ainsi, les trois couturières possédaient un **degré de maîtrise technique de la couture inégal**. Si l'une est quasiment professionnelle, une autre possédait des bases à parfaire, quand la dernière est arrivée sans aucune maîtrise technique. De plus, les deux couturières les moins qualifiées sont en emploi à temps partiel, l'une deux jours par semaine, l'autre trois jours et demi, ce qui a pu constituer un frein au développement de l'activité et à la dynamique de travail au sein de l'équipe.

L'activité couture est pendant longtemps demeurée une activité peu développée au sein de 13 Avenir, n'ayant initialement pas bénéficié d'**investissements importants** et essentiellement tournée vers les essais :

« Jusqu'à assez récemment, les couturières ont beaucoup essayé des choses, elles ramenaient des tissus de chez elles. Elles ont passé presque tout leur temps à faire des essais. »³³⁰

« On vendait des écharpes, des tours de cou cousus à la main, dans des ventes de Noël par exemple. »³³¹

« Au début, on n'avait rien du tout, ni espace ni aiguille, juste une idée. C'était de faire quelque chose à partir de rien du tout. Par exemple, un sac à partir d'un jean. Quand on a commencé, c'était sans machine, tout à la main, il fallait juste créer quelque chose, essayer. »³³²

329. Salarié, entretien collectif, mars 2021.

330. Coordinatrice, 13 Avenir, mars 2021.

331. Salarié, entretien collectif, mars 2021.

332. Salarié, échange collectif, mars 2021.

Au départ, l'activité était tournée vers la confection de produits à partir de textiles récupérés. Le positionnement initial était de fabriquer une gamme de produits à partir de matériaux récupérés³³³ qui seraient proposés à la vente dans les comptoirs de quartier déployés par I3 Avenir.

Cependant, en 2020 et 2021, de **nouvelles perspectives de développement commercial** se sont présentées, ce qui a conduit à faire évoluer l'organisation du travail au sein de l'atelier. Des investissements dans du matériel de production ont été réalisés et l'équipe de travail a été élargie à de nouvelles couturières, dont certaines déjà fortement qualifiées sur l'activité.

Surtout, les perspectives ouvertes par l'action de développement commercial ont conduit I3 Avenir à faire évoluer l'organisation du travail de l'atelier pour aller vers une division des tâches de plus en plus normalisée.

« Ça implique un planning à respecter, des produits à livrer, c'est assez nouveau pour les couturières. »³³⁴

« Maintenant, on est plus pressées, on a des délais. Il faut s'organiser, partager les tâches, trouver des solutions pour faire mieux et plus rapidement. »³³⁵

Le développement d'une production en réponse à des commandes de produits prototypés **diminue l'aspect créatif** qui caractérisait initialement l'activité.

La production en série se concrétise par la mise en œuvre de nouveaux instruments de normalisation des tâches et de suivi de leur réalisation:

« Avec [la cheffe de projet du CLE], on a fait des fiches techniques pour détailler les étapes, le processus de fabrication. C'est intéressant, c'est utile. On fait un produit, et grâce à la fiche technique, on peut le refaire plusieurs fois. Et on connaît aussi le coût de fabrication, en prenant en compte le temps de travail qu'on passe pour chaque produit. C'est l'identité de l'atelier, c'est ce qu'on a fait, comment on le fait, le temps qu'on y passe. On est obligées de passer par là, c'est primordial pour la couture. »³³⁶

Cela implique pour les couturières l'acquisition de **nouvelles compétences d'organisation collective**. Si les compétences techniques se renforcent³³⁷, il est constaté que les compétences relatives à l'organisation du travail au sein de l'atelier doivent encore être développées.

Un **renforcement de l'encadrement de l'activité** a été décidé pour accompagner ces évolutions. L'équipe couture est rattachée au pôle « services aux professionnels », pour lequel la fonction de coordination existe depuis 2020.

^{333.}  Chaussettes orphelines, chutes de tissu des couturiers du quartier, kakemono...

^{334.}  Coordinatrice I3 Avenir, mars 2021.

^{335.}  Salarié I3 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

^{336.}  Salarié I3 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

^{337.}  La couturière principale a participé, sur proposition insistante de la direction de I3 Avenir, à une formation qualifiante de six mois et les deux autres ont développé des compétences techniques au fil de leur expérience.

338.  Coordinatrice d'activité de 13 Avenir, entretien individuel, mars 2021.

339.  Coordinatrice d'activité de 13 Avenir, entretien individuel, mars 2021.

340.  Coordinatrice d'activité de 13 Avenir, entretien individuel, mars 2021.

341.  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

342.  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

343.  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

Jusqu'à début 2021, l'atelier couture n'avait pas fait l'objet d'un travail de structuration et d'encadrement réel, le faible développement de l'activité impliquant peu d'enjeux de définition de processus de travail et conduisant surtout la coordinatrice à accompagner les couturières dans leurs essais :

 « Jusque-là, l'énergie avait plutôt été mise sur d'autres projets, en laissant l'atelier couture se chercher, essayer des choses sans que ce soit bien défini. Aujourd'hui, il y a des enjeux forts de structuration de l'activité. »³⁴⁰

L'information sur le développement de l'activité est régulièrement partagée, mais le pilotage de ce dernier reste essentiellement assuré par la coordinatrice et l'équipe de direction.

 « Chaque semaine [il y a] une réunion d'équipe sur les demandes, les retours éventuels. Et après c'est intéressant d'impliquer les filles, car c'est leurs produits, c'est elles qui ont les connaissances techniques. Mais tout ce qui est par mail, en lien avec le suivi au quotidien, l'administratif... c'est moi avec la directrice opérationnelle, le devis, on le définit nous, mais une fois qu'on aura des outils définis avec des tarifs, les filles pourront dire ça, ça coûte tant. »³⁴¹

Le **développement de l'activité** est partagé entre la coordinatrice et le responsable des partenariats et du développement, arrivé en janvier 2021 à 13 Avenir. Lui impulse, crée l'opportunité, puis le relais est pris par la coordinatrice, qui fait les échanges au quotidien.

 « Par exemple, si le responsable des partenariats me dit que le club de volley de Paris a des bâches, qu'est-ce qu'on peut leur proposer ? Alors c'est moi qui reprends, qui passe le message à l'équipe, qui vais proposer des prototypes, et on les présente au client. »³⁴²

 « [La coordinatrice], c'est notre responsable. On en a eu trois en moins d'un an. Leur rôle, c'est de prendre contact avec les clients, de transmettre ce qu'il y a à faire, de fixer la tarification. Ils gèrent les choses, le travail de tout le monde, les commandes. Le travail, ça commence à être encadré, depuis qu'il y a [la nouvelle coordinatrice]. »³⁴³

La **rentabilité de l'activité** est également un nouvel horizon pour les couturières, qu'elles semblent avoir bien intégré.

 « La rentabilité, c'est une exigence de nous-mêmes, on veut être à la hauteur. »³⁴³

Avec les couturières, des outils ont été constitués, avec l'appui de la Cheffe de projet du CLE, pour leur permettre de **calibrer leur offre**.

« Ça permet d'avoir une idée du coût de production. Après, on compare avec le marché, combien ça peut être vendu ailleurs, et en général, on baisse un peu le prix. Mais c'est toujours les responsables qui décident. »³⁴⁴

Dans ce contexte, outre l'accompagnement de la montée en compétences techniques individuelles, le principal enjeu mis en avant est celui de la **construction d'un processus de production collectif**, au-delà des échanges de savoir-faire et de techniques entre collègues.

« J'aimerais qu'elles se partagent les tâches, mais pour le moment chacune fait ses projets. C'est un peu aussi une mini compétition, avec l'une des couturières qui n'est pas encore prête pour accepter de travailler un même produit à deux. Elles s'entendent bien, au quotidien ensemble, elles se connaissent, mais il n'y a pas un réel travail d'équipe.

L'objectif est qu'elles soient en capacité de communiquer ensemble, qu'elles se disent : il faut faire 50 housses d'ordinateurs, on prend le planning, on regarde les échéances, on se répartit les tâches... Aujourd'hui, chacune travaille sur ses propres prototypes. Mais là, les commandes vont arriver et ça va devoir changer : il va falloir transmettre les prototypes, faire des patrons... C'est la première fois qu'on se retrouve dans cette situation. »³⁴⁵

« On a de nouveaux clients, on leur fait des propositions de prototypes, en général c'est des goodies, des choses utiles pour leurs clients ou leurs adhérents. Dans ce cas, on en fait chacune de notre côté, on partage ce qu'on a fait et on présente au client. »³⁴⁶

Cependant, la montée en charge de l'activité, nécessaire pour répondre à cette demande nouvelle, se heurtait aux **capacités de production de l'équipe**, encore restreintes.

« L'idée, ce n'est pas forcément d'être dans l'attente de la très grosse commande qui va faire qu'on va faire que ça, parce que pour le moment, on prend des commandes dont on est sûrs que les équipes vont être en capacité de livrer. Le Paris Volley a dit si je vous en commande 5000 c'est pour quand ? Mais on ne peut pas suivre tout de suite sur ce volume-là.

Donc, ça joue beaucoup sur la manière de développer les choses : il faut à la fois assurer un cadre de travail stable, et en même temps développer l'activité pour pouvoir faire plusieurs clients en même temps et aller sur de plus grosses quantités. »³⁴⁷

^{344.} Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

^{345.} Coordinatrice d'activité de 13 Avenir, entretien individuel, mars 2021.

^{346.} Salarié, échange collectif, mars 2021.

^{347.} Responsable développement commercial, 13 Avenir, mai 2021.

348.  Direction
opérationnelle,
entretien individuel,
mars 2021.

La spécialisation des activités : le cas du projet « Plan Libre » de 13 Avenir

Le cas du projet « Plan Libre » de 13 Avenir montre, quant à lui, une activité exigeant d'emblée des salariés de développer des compétences techniques spécifiques, ce qu'ils considèrent comme le vecteur d'une **« professionnalisation » potentiellement importante**, mais qui peut paraître comme trop contraignante pour certains.

Tiers lieu, tourné vers les habitants du quartier, les associations et les entrepreneurs du territoire, proposant un espace de travail partagé, l'accès à des outils numériques pour tous et de la petite restauration, Plan Libre comprend ainsi un ensemble d'activités nécessitant une **organisation complexe, fortement structurée**, demandant un investissement important.

Après une longue période dédiée au montage du projet et une mise en œuvre freinée par la crise sanitaire, le projet s'est lancé autour d'une équipe de neuf salariés, consacrant, pour la plupart, la totalité de leur temps de travail à un projet considéré par les salariés comme par la direction de 13 Avenir comme **fortement contraignant**, notamment sur les volets liés à l'accueil de publics et à l'activité de restauration.

 « C'est le projet le plus récent à 13 Avenir, mais c'est l'équipe qui a le plus de modes opératoires, le plus d'outils, le plus de contraintes, surtout que c'est une activité avec des normes sanitaires à respecter, donc on est assez serré sur eux. Il faut faire un plan de maîtrise sanitaire quotidiennement, des plats témoins, il y a un niveau d'exigence très élevé. »³⁴⁸

L'organisation quotidienne de l'activité est organisée autour de binômes tournants réalisant des tâches d'accueil et de service en salle, de cuisine et de ménage. Des **spécialisations techniques fortes** sont attendues des salariés, notamment sur les activités de cuisine et d'accueil-service.

Les salariés enquêtés considèrent que Plan Libre relève d'une organisation du travail différente de celle des autres activités de 13 Avenir, sollicitant des salariés un **« professionnalisme »** et des compétences peu mobilisées par les autres activités de 13 Avenir.

 « On a des bases, des expériences, mais on n'a pas les compétences, on n'est pas du métier. Ici, c'est professionnel, il y a beaucoup plus d'attentes, on est dans les protocoles, et tout.

C'est plus la souplesse que nos autres collègues ont, nous on doit être des pros, c'est pas seulement quelque chose qu'on a acquis dans la vie de tous les jours.»³⁴⁹

« Avec la cuisine, le service, là, on ne peut pas plaisanter. Il n'y a qu'ici qu'il y a plusieurs tâches à assurer en continu... On n'a pas le droit de se rater, ici on n'est jamais en stand-by, s'il nous manque quelqu'un on fait le même travail que si on était tous là ... Ici, tout est carré, on doit faire attention à beaucoup de choses...

Il n'y a pas de mensonge, tu peux pas tricher... On est le premier groupe avec autant de choses dans la tête. Ça, les autres salariés ne le savent pas.»³⁵⁰

En amont de la prise de mission, des formations et immersions professionnelles ont été organisées pour permettre aux salariés de **se projeter sur l'activité et ses exigences**.

« J'ai fait une journée d'immersion à la cuisine du réfectoire. Je me suis habillé en cuisinier, et je suis allé aider le cuisinier du réfectoire. J'ai aussi fait des stages de formation dans un restaurant du XVIII^e, pour sentir comment ça se passe, surtout le service, moi c'est ça qui me stresse.»³⁵¹

La confrontation des cuisiniers de Plan Libre à une **culture professionnelle** de la restauration collective, qui leur est largement étrangère, est également permise par le partage des espaces et des instruments avec l'équipe de cuisine du réfectoire de la Cité du Refuge. Le cuisinier principal de Plan Libre a initialement bénéficié d'une immersion à la cuisine du réfectoire, et explique pouvoir bénéficier, de manière ponctuelle, de quelques conseils du chef du réfectoire.

Cette organisation de l'activité est considérée comme un **facteur de professionnalisation** par les salariés.

« Au niveau de l'expérience que tu prends, cette complexité, c'est merveilleux. Tu travailles dans un milieu pro, avec des pros, avec du vrai matériel de pros. Pour certains, ça peut être un vrai tremplin pour la restauration ou le service n'importe où.»³⁵²

^{349.} Salarié
13 Avenir, mars 2021.

^{350.} Salarié 13 Avenir,
entretien collectif,
mars 2021.

^{351.} Salarié 13 Avenir,
entretien collectif,
mars 2021.

^{352.} Salarié 13
Avenir, entretien
collectif, mars 2021.

Cependant, certains salariés déjà en poste à I3 Avenir et positionnés sur ces activités les vivent comme **trop contraignantes au regard des autres activités** de l'entreprise, moins « professionnelles ».

La possibilité de mettre en place des binômes interchangeables se confronte ainsi à l'**investissement limité de certains salariés**, peu enclins à réaliser les apprentissages nécessaires à la réalisation des tâches les plus techniques, comme celles liées à la restauration.

353.  Salarié I3 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

354.  Salarié I3 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

355.  Direction opérationnelle, entretien individuel, mars 2021.

356.  Direction de I3 Avenir, entretien individuel avec DAE, avril 2020.

 « La difficulté c'est de donner son savoir. Quand je suis en cuisine, j'explique tout, mais certains ne sont pas intéressés. »³⁵³

Les exigences liées à l'**organisation polyvalente du travail** peuvent toutefois constituer un frein pour certains salariés positionnés sur le projet.

 « Certains, ils commencent à regretter d'être sur ce projet, ils ne se rendaient pas compte de ce que ça demande, sur les horaires, les fiches de suivi à remplir, pointer et compter les aliments, ça prend énormément de temps... Sur tout ce suivi, il faut être régulier, constant, ne pas lâcher l'affaire. C'est pas un travail facile, c'est pas alléchant, c'est une discipline. »³⁵⁴

 « C'est différent des services aux habitants qui se sont construits de manière très compartimentée, et où maintenant c'est compliqué de faire bouger les gens. »³⁵⁵

Il est globalement constaté par la direction que cela nécessite un **changement de posture** pour de nombreux salariés. Au cours de leurs expériences professionnelles précédentes, ils avaient essentiellement été placés dans des postes d'exécutants.

Ils avaient donc été peu amenés à développer les compétences recherchées par I3 Avenir en matière d'**auto-organisation** et de « **proactivité** ».

 « Ce qui est spécifique à l'EBE, au regard du passé de beaucoup de nos employés, qui ont eu des jobs un peu d'exécutants, sur des boulots de manutentionnaires, ou de centres d'appels où ils travaillaient avec des procédures très carrées, où chaque matin ils devaient par exemple charger tant de wagons avec tant de boîtes, là on attend beaucoup plus d'autogestion individuelle. C'est à dire que là on arrive le matin, j'ai un objectif à remplir et bien je gère l'organisation de mon propre planning, ce qui n'est pas si simple pour certains, qui peut générer de l'inconfort, parce que ce n'est pas facile de gérer un objectif et pas qu'une tâche, comment de l'objectif qui m'est fixé, j'en déduis un certain nombre d'étapes. »³⁵⁶

La spécialisation des activités : le cas de la boutique livres d'Inserfac-EBE

L'enquête sur le **développement de compétences métiers spécifiques** par les salariés des EBE dans le cadre de leur activité s'est également intéressée au cas de l'activité « boutique livre » portée par Inserfac-EBE sur le territoire de Thiers.

En effet, alors que la plupart des activités d'Inserfac-EBE implique des compétences techniques relativement simples, l'activité de revente de livres d'occasion demande une forme de **spécialisation technique**³⁵⁷.

« Ce n'est pas comme un meuble, il faut reconnaître les auteurs qu'on lit encore de ceux qu'on ne lit plus, prendre le temps de vérifier l'année d'édition, de savoir si c'est un tirage limité ou non, de vérifier s'il y a un envoi ou une dédicace. Par exemple, on s'est rendu compte que Recyclivre ne récupérerait pas les éditions anciennes, qui parfois peuvent avoir de la valeur. »³⁵⁸

Ces deux salariés, désignés par leurs collègues comme « l'équipe des experts », insistent sur leur apprentissage d'un « **métier du livre** », la complexité technique qui est associée, et le caractère varié de son contenu.

« Le tri de livres, c'est intéressant, on découvre de nouvelles choses. Ce qui est satisfaisant, c'est qu'aucune journée n'est similaire, il y a y plein de possibilités. Mais ça demande beaucoup de travail. »³⁵⁹

« Notre matière de départ fait qu'il y a des connaissances de base pour valoriser, pour détecter la valeur cachée. »³⁶⁰

« On développe une forme de professionnalisation. »³⁶¹



^{357.}  Une équipe de deux salariés a pour charge d'estimer la valeur de chaque livre en regardant son prix de revente sur les plateformes de revente d'occasion en ligne, mais également prendre le temps de vérifier l'année d'édition, distinguer les auteurs qu'on lit encore de ceux qu'on ne lit plus...

^{358.}  Salarié, entretien collectif, mars 2021.

^{359.}  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

^{360.}  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

^{361.}  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

63

^{362.}  Direction
opérationnelle
d'Inserfac-EBE,
décembre 2020.

^{363.}  Salarié
13 Avenir, entretien
collectif, mars 2021.

Le développement de la boutique de livres d'occasion d'Inserfac-EBE a également nécessité d'intégrer une **activité importante de classement, d'enregistrement et de suivi comptable**. Selon la directrice opérationnelle :

 « Pour la boutique, à un moment c'était un peu le fouillis, et donc les gens n'étaient pas bien, les gens râlaient. La procédure a été posée, elle vient cadrer et expliquer les attendus et ce qu'il faut faire. C'est moi qui écris la procédure, je représente la direction. Mais ça n'empêche pas qu'ensuite, elle est vivante, l'expérience et la pratique vont permettre de l'adapter. L'idée à la fin c'est de construire une culture commune. »³⁶²

Pour les salariés enquêtés, cette activité, alors en cours de stabilisation, était considérée comme complexe et très exigeante par les salariés :

 « En trois mois, on a eu cinq ou six réunions pour simplifier le système. On a fait enlever une dizaine de catégories. On me demande de dire comment simplifier, mais je n'ai pas toujours les idées. On ne se veut pas professionnels du livre, comme des bouquinistes ou des bibliothécaires, mais on a un boulot qui est aussi lourd qu'eux sinon plus, alors qu'on n'a pas la compétence. L'enregistrement est compliqué. Il faut rentrer le code-barre, le titre, l'auteur, l'année d'édition, la collection, les catégories, le prix donné au livre, l'emplacement physique, la date de vente, le prix réel de vente... Aussi, depuis qu'on a commencé la vente, il y a la problématique de la comptabilité qui arrive. Je trouve qu'on attend trop de nous, on a trop d'exigences. »³⁶³

La promotion professionnelle de salariés conventionnés au poste de référent : le cas d'Actypôles-Thiers



Au sein de l'EBE Actypôles-Thiers, des salariés conventionnés avaient été initialement positionnés sur une **fonction de référent**, de manière plus ou moins formalisée³⁶⁴. Toutefois, la capacité des personnes à **assurer cette fonction dans la durée** s'était avérée problématique, à la fois du fait d'un manque de compétences managériales des personnes concernées et des relations d'interconnaissance et de proximité préexistantes avec leurs collègues³⁶⁵. Les responsables d'Actypôles-Thiers ont ainsi choisi de recruter des encadrants intermédiaires hors des PPDE volontaires, sur sélection.

Cependant, une fonction de « **référénts d'équipe** » a été réintégrée en 2020. Les salariés³⁶⁶ occupant cette fonction ont pour charge d'intervenir en appui du coordinateur de pôle sur la partie d'organisation technique de l'activité. Leur champ d'intervention ne porte pas sur la gestion humaine des équipes.

« L'idée, c'est de faire émerger des référents dans les équipes. C'est sur la base du volontariat, avec une contrepartie salariale, 150 euros de plus, et une reconnaissance écrite, avec une fiche de poste avec une partie management, et une partie avec des objectifs qu'ils remplissent tout seuls. C'est pour marquer la prise de responsabilités, mais c'est pas encore la coordination directe.

Ils sont le bras droit des coordinateurs : le coordinateur s'appuie sur le référent au quotidien, il peut déléguer certaines choses en cas d'absence, mais toujours avec un filet de sécurité. Avec la possibilité pour le référent, un jour, de passer coordinateur. Mais ça suppose de faire monter en compétence des référents, ça demande beaucoup d'accompagnement social, technique, professionnel, ça demande beaucoup d'outils, et de cheminement individuel de la part des personnes.

Les compétences techniques sont importantes sur certains secteurs, par exemple, un coordinateur garage, s'il n'est pas aussi bon que les mécanos, il va se faire bouffer. Mais pour le référent l'important c'est la construction psychologique, savoir se positionner, gérer les situations, avoir une vision des conséquences de ce qu'on fait. Aujourd'hui, les référents sont incapables de faire ça, de trouver des solutions pour intégrer tout le monde, la gestion humaine, l'accompagnement des équipes. Savoir écouter, savoir parler, c'est ce qui manque.»³⁶⁷

^{364.} Outre la volonté d'éviter les charges supplémentaires pour l'EBE liées à l'embauche de salariés non conventionnés, ce choix correspondait au souhait de mettre les personnes embauchées au cœur du projet d'entreprise et de ne pas créer un niveau hiérarchique auquel ces dernières n'auraient pas accès.

^{365.} Les PPDE étant souvent voisins, pour certains parents. Ces relations ont pu compromettre l'instauration de relations hiérarchiques en situation de travail.

^{366.} Cette fonction est destinée à être occupée par des salariés en emploi conventionné dans le cadre d'une promotion interne.

^{367.} Encadrant Actypôles-Thiers 1, décembre 2020.

63

368.  Cette personne s'est ensuite fortement investie lors du lancement de l'activité une fois l'EBE créée, notamment en matière de communication auprès des prescripteurs.

369.  Salariée Actypôles-Thiers, entretien collectif, mars 2021.

370.  Référente d'activité, entretien collectif, mars 2021.

371.  Référente d'activité, entretien collectif, mars 2021.

Le premier pôle à avoir été concerné par la mise en place de cette **fonction de référent d'équipe** est le pôle « mobilité solidaire ». Cette fonction de référent y est occupée par la personne qui a été le moteur de l'émergence et du développement de l'activité dès la phase de candidature. Cette dernière avait été impliquée dans l'ensemble des étapes de préfiguration du service³⁶⁸, avec l'appui de la future directrice de l'EBE et en lien avec les différents partenaires.

 « [Avec la directrice], j'étais à toutes les réunions pour présenter le projet. Avec Pôle Emploi, avec les assistantes sociales du Département, avec les agences d'intérim. »³⁶⁹

Le développement du service de transport à la demande a donné lieu à la structuration d'un « pôle mobilité », avec une **équipe de travail dédiée**, qui a grossi au fur et à mesure du développement de l'activité, constituée autour de la salariée à l'initiative de cette dernière.

 « La mobilité, on a commencé six mois après le lancement d'Actypôles. Au début on a pris deux voitures sur Le Bon Coin, elles servaient aussi pour le fonctionnement d'Actypôles et les travaux qu'il fallait faire. Aujourd'hui, on en a sept et deux minibus.

Moi, j'ai commencé toute seule avec deux clients que j'amenais et que je récupérais au boulot tous les jours. Aujourd'hui, on est 6, presque tous uniquement sur le pôle mobilité, un seul est aussi sur une autre activité. »³⁷⁰

Cependant, la montée en charge de l'équipe de chauffeurs, conséquente au développement de l'activité, a conduit à l'intégration d'une **fonction de coordinateur de pôle**, chargé de piloter le développement de l'activité et l'organisation de l'équipe de travail. L'arrivée d'un coordinateur a généré des tensions pour la personne qui s'était installée, de fait, dans une fonction d'organisatrice de l'activité.

 « Quand il est arrivé, on était 3. Au début, c'était un peu fort. J'ai eu peur qu'il me prenne ma place. La mobilité, c'était mon bébé, c'est moi qui l'ai créée. Mais il m'a expliqué qu'il était là pour m'épauler.

Il y a des trucs pour lesquels j'ai besoin de lui, par exemple avec certains clients qui sont odieux. Et il est surtout sur la recherche de nouveaux partenaires, pour développer. Il y a aussi que quand moi j'ai démarré, c'était avec [la directrice], on était en accord, on avait fait beaucoup de réunions. Quand c'était plus avec elle, j'ai eu un peu peur aussi de me retrouver toute seule. »³⁷¹



L'introduction d'une fonction de « référent d'activité » formalisée au sein du pôle mobilité a ainsi permis de **valoriser les capacités de la salariée** concernée à organiser opérationnellement l'activité, tout en la délestant de toute charge managériale. En effet, l'activité de transport à la demande exige beaucoup d'investissement dans une organisation devant composer avec des horaires mouvants, impliquant souvent de commencer tôt, et avec des demandes variables.

« *C'est des horaires élastiques, parfois avec pas beaucoup de boulot, et il y a beaucoup de récupération d'heures.* »³⁷²

La référente d'activité joue ainsi un rôle d'organisatrice, chargée notamment de la répartition des interventions, de l'installation de procédures, de la définition des plannings, mais également de la facturation des prestations. L'ensemble des membres de l'équipe la reconnaissent dans son rôle et cette dernière considère l'organisation de l'activité comme du « **travail d'équipe** ».

« *Les tableaux on les fait tous les vendredis tous ensemble, en tous cas on les vérifie tous ensemble. C'est un travail d'équipe. Celui qui se la joue tout seul, c'est pas possible, il va travailler ailleurs.* »³⁷³

L'enquête montre que ce travail de coordination d'équipe est facteur de **développement professionnel** pour la référente d'activité. Cette personne considère que ses principaux apprentissages sont d'abord liés aux dimensions techniques de l'organisation de l'activité³⁷⁴, mais également de l'ordre de savoir-être professionnel³⁷⁵.

Cependant, elle n'occupe pas de responsabilité hiérarchique et son poste ne porte pas de dimension managériale :

« *C'est tout sauf le management. Moi je suis pas prête encore, je m'emballe trop vite. J'ai fait des progrès, mais j'ai pas encore le réflexe de me dire "faut lui parler comme ci ou comme ça". Quand j'essaie d'expliquer, je dis "si vous comprenez pas, vous me redemandez", et quand par exemple je dis "il faut faire comme ça" que la personne dit "oui oui", mais ne fait pas comme il faut, là je m'énerve. Surtout pour ceux qui ne prennent aucune responsabilité.* »³⁷⁶

372. Référente d'activité, entretien collectif, mars 2021.

373. Référente d'activité, entretien collectif, mars 2021.

374. « Prendre les coups de téléphone », « organiser les plannings »

375. « Gérer mes humeurs », « Comprendre mes camarades », « Gérer mon caractère, prendre sur moi-même, être plus à l'écoute des gens »

376. Référente d'activité, entretien collectif, mars 2021.

63

377.  Coordinateur d'activité Inserfac-EBE, entretien individuel, mars 2021.

La promotion professionnelle de salariés conventionnés au poste de référent : le cas d'Inserfac-EBE

À Inserfac-EBE, le poste de coordinateur de l'activité de tri papier, créé plusieurs mois après le lancement de l'activité, a été confié à un salarié embauché en emploi conventionné lors de l'ouverture. Spécialisé dans le nettoyage de véhicules, qu'il avait pratiqué pendant sept ans à son propre compte, il avait initialement été embauché pour accompagner l'**organisation technique** de l'activité de nettoyage à sec et avec des produits biologiques de voitures « Ecolav ». Il est devenu coordinateur d'activité dans un second temps, plusieurs mois après son embauche.

 « Au début, j'étais salarié comme les autres, mais je les dirigeais sur la manière de travailler. Au début, quand tu ne connais pas, tu vas dans tous les sens, tu ne connais pas les produits. Je les ai formés au travail sur les véhicules. Je gérais l'équipe nettoyage, toute l'organisation de l'équipe, la logistique, répartir les tâches en fonction des besoins des activités.

Petit à petit, sur Ecolav, je m'ennuyais. Moi ce que je voulais c'était leur apprendre à nettoyer des voitures, mais pas le faire moi-même toute ma vie. On m'a proposé de faire des recherches de clients, de démarcher un peu.

C'est la directrice qui m'a proposé un jour d'être coordinateur. Ça voulait dire élargir le périmètre de ce que je faisais déjà aux voitures à d'autres activités. L'autre coordinateur n'est plus à plein temps, et il devait tout gérer, il y avait besoin de quelqu'un. »³⁷⁷

Sa promotion au poste de coordinateur a donné lieu à une augmentation de salaire, ce qui a fait consensus au sein des équipes. La hiérarchie s'est installée de manière explicite, certains de ses collègues l'appelant parfois « le chef ».

Selon lui, la principale fonction du coordinateur est de **transmettre les techniques de travail** et de **rendre les équipes autonomes** :

« Une fois qu'ils savent faire, c'est bon, juste quand il y a des petits problèmes, quand il faut pousser un peu pour que le travail soit bien fait. Leur faire apprendre des habitudes de travail, les accompagner dans la relation avec les clients, avec les partenaires, s'assurer qu'ils ont bien compris les tâches.

Je transmets des façons de faire. Pour les collègues, ils se gèrent un peu mieux, ils connaissent un peu mieux le métier, ils sont fiers d'eux. Leur laisser des responsabilités, ça les motive. Mon rôle, c'est de gérer s'il y a quelque chose d'imprévu. »³⁷⁸

Le coordinateur accompagne également la **mise en place de nouvelles activités** au sein de l'entreprise :

« On doit prendre 6 personnes d'ici le mois de février, sur une activité de fil à couper le fromage. Je gère aussi l'installation de l'activité sur le lieu de travail, les devis. C'est pas le même boulot, j'aime bien courir un peu partout, que ça speede un peu. »³⁷⁹

Il déclare cependant ne pas être au courant du chiffre d'affaires généré, des chiffres en général, cela relevant davantage de la direction. Depuis sa promotion au poste de coordinateur, ce dernier constate une **montée en compétence sur la gestion humaine** :

« Ça j'apprends à le faire. Ça veut dire réguler un peu les conflits, sur des petites choses. Mais c'est surtout l'autre coordinateur qui le fait quand ça arrive, je lui dis "essaie de les calmer parce que moi ça va m'énerver", sinon je gueule aussi. J'ai pas trop l'habitude de gérer calmement, c'est encore un petit peu dur pour moi. Mais quand même aujourd'hui je suis plus calme, moi j'ai une grosse voix, alors j'apprends doucement à ne pas brusquer. Ce que j'ai appris, c'est coordonner les équipes, leur dire ce qu'il y a à faire, s'adapter à chacun dans la manière de parler, y'en a faut être plus doux... et puis après ils me connaissent, ils savent comment je parle. »³⁸⁰



378. Coordinateur d'activité Inserfac-EBE, entretien individuel, mars 2021.

379. Coordinateur d'activité Inserfac-EBE, entretien individuel, mars 2021.

380. Coordinateur d'activité Inserfac-EBE, entretien individuel, mars 2021.

La promotion professionnelle de salariés conventionnés au poste de référent : le cas de 13 Avenir

Enfin, 13 Avenir, dans le cadre de « Plan Libre », a créé une fonction de « **réfèrent de site** » occupée par un salarié en emploi conventionné, dans le cadre d'un processus de recrutement interne. Cinquième personne à avoir été embauchée à 13 Avenir³⁸¹, le salarié qui remplit cette fonction de référent de site avait été impliqué sur les jardins partagés pendant les six premiers mois ayant suivi son embauche, avant de rejoindre l'équipe menuiserie pour y consacrer l'essentiel de son temps de travail.

« Au départ Plan Libre, j'y portais pas plus d'attention que ça, c'est la direction qui est venue me dire à la rentrée de septembre dernier [2020], une fiche de poste va sortir pour être référent de site. Au début, j'ai hésité, être référent de site, c'était énorme ce qu'il y avait à faire, mais je me suis lancé. »³⁸²

Ce dernier a pour principales missions de gérer les demandes d'achats, l'approvisionnement et, de manière plus globale, d'**assurer la continuité de l'activité** par l'organisation des plannings des équipes et de gérer les retards et les absences.

« On a fait monter en compétence un des salariés, qui est référent de site, et qui a aussi la menuiserie et la pépinière [activités également installées à la Cité du refuge]. C'est la première personne qui monte en responsabilité, avec revalorisation salariale et changement de statut, et suite à un recrutement interne avec une fiche de poste qu'on a publiée en interne. L'idée est que cela puisse se multiplier. Une autre personne est montée en responsabilité sur des fonctions d'assistante comptable, mais ce n'est pas comparable en termes de poste et de fonction. C'est la seule activité sur laquelle on a fait émerger un référent d'équipe, responsable de la gestion sur site, du déroulement de l'activité. Mais il n'est pas chargé de la construction des outils et des modes opératoires, c'est la différence avec la fonction de coordinateur. »³⁸³

Dans le cadre du **développement du projet**, le référent de site est appuyé par le responsable du développement commercial de 13 Avenir :

« Mon rôle, c'est de m'assurer que les choses roulent, d'avoir un regard sur la qualité du service, et s'il y a un souci, j'en parle au référent de site. Les autres membres de l'équipe commerciale, c'est pareil, ils peuvent faire des retours aux collègues pour améliorer l'image que renvoie l'entreprise à ceux qui vont être les utilisateurs de ses services. »³⁸⁴

^{381.} En septembre 2017.

^{382.} Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

^{383.} Direction opérationnelle, entretien individuel, mars 2021.

^{384.} Responsable du développement commercial de 13 Avenir, entretien individuel, mai 2021.

Ce dernier explique les **difficultés** qu'il peut avoir à assurer cette fonction, non seulement du point de vue de la charge que représentent les missions qui y sont rattachées, mais également dans l'évolution des rapports avec ses collègues de travail.

« [Les directrices] elles m'ont poussé, je ne voulais pas au début, moi ça me plaisait la menuiserie. Je préfère les trucs manuels plus qu'être responsable. Aujourd'hui, dans ma fiche de mission, elle m'a enlevé plein de trucs, tous les points que j'avais avec elle tout le temps, tout le travail administratif, les devis, les contacts des clients, etc. Surtout, je ne connais rien à la restauration. Il y a plein de protocoles, c'est énorme.

Et aussi, une personne du quartier qui encadre, c'est plus compliqué. Il y a une tendance de certains à ne pas être ponctuels, surtout chez les plus jeunes. Moi, je les ai vus grandir, je les connais du quartier depuis qu'ils sont petits, donc ils se disent c'est bon, il va rien dire.

Les gens, ils ne me voient plus pareil dans le quartier, j'étais bien avec les gens et maintenant, ils ne me parlent plus pareil, en tout cas je veux pas que ça arrive, qu'ils me mettent une étiquette de balance ou de fayot. Alors que j'ai le même salaire qu'eux. C'est un travail sur moi que je fais en ce moment. »³⁸⁵

« Deux collaborateurs ont bénéficié d'une promotion interne. L'idée c'est aussi un peu de mettre en concurrence tous les salariés de 13 Avenir. C'est quelque chose que je trouve très bien, parce que le fait que tu fournisses des efforts ou pas, t'es payé le même salaire, ça tire tout le monde vers le bas.

Donc, on a décidé de proposer deux promotions internes pour des postes de référents. Ça donne lieu à une petite promotion salariale, 50 à 100 euros de plus, même si on a dit qu'on allait les augmenter progressivement, c'est plus pour l'intérêt du poste, l'un est passé d'employé à agent de maîtrise en termes de statut. Ça met de la profondeur dans le fait de fournir un peu d'effort.

Le but est de faire émerger quelques nouveaux référents, nous on a besoin aussi de faire confiance à d'autres collaborateurs que nos coordinateurs, d'avoir des points d'accroche locale pour ne pas avoir besoin que ce soit l'un d'entre nous qui doive dire à tout le monde ce qu'il doit faire, il faut cet échelon intermédiaire de gestion d'équipe.

Les salariés sont plus motivés, ils se projettent davantage. Et puis surtout, quand tu commences quelque part et qu'au bout de deux ans, il n'y a pas de nouvelles perspectives, tu vas te démotiver, donc ça remet un petit peu de perspective, de volonté de poursuivre. Ça ouvre la voie à une énorme professionnalisation de la structure. »³⁸⁶

385. Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

386. Responsable RH de 13 Avenir, entretien individuel, mars 2021.



³⁸⁷ Tous habitants du quartier et certains depuis leur naissance, les concierges forment une équipe composée de voisins souvent connus et identifiés par les personnes âgées.



³⁸⁸ Salarié de 13 Avenir, entretien collectif, mars 2018.



³⁸⁹ Salarié de 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.



³⁹⁰ Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.



³⁹¹ Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.



³⁹² Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.



³⁹³ Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

Compétences informelles et « professionnalisation » : le cas de la conciergerie Seniors de 13 Avenir

C'est notamment le cas de la Conciergerie Seniors, dont l'activité s'était construite sur la mobilisation des **compétences informelles** des salariés et des liens du quotidien préexistants entre concierges-habitants et personnes âgées de leur quartier³⁸⁷.

Dans le cadre d'un échange collectif avec l'équipe de la Conciergerie Seniors en juin 2019, certains salariés de 13 Avenir ont ainsi considéré que cette **proximité** leur avait permis, au départ, d'entrer plus facilement en relation avec les personnes, et de créer avec ces dernières une relation de confiance nécessaire à la formulation des besoins du quotidien. Cela ressortait dans la parole des salariés concernés dès la phase de lancement de la Conciergerie Seniors :

« Je ne suis pas diplômée, mais j'ai toujours été habituée à vivre avec les anciens dans ma famille. Je connais bien leur caractère : ils sont fragiles, ils sont un peu peureux, et surtout ils sont fiers et ils ne veulent pas se faire aider. »³⁸⁸

Trois années après, cela demeure fortement mis en avant par les salariés :

« Là, ce qu'on fait, limite c'est pas un métier. Des fois on te dit il faut des compétences, il faut un diplôme. Nous on n'a pas de diplôme, nous c'est l'expérience, c'est l'expérience des gens. »³⁸⁹

« Le social, c'est une expérience de vie, c'est aussi une éducation, une culture que j'ai eue comme ça. »³⁹⁰

Les salariés considèrent globalement que la relation avec les abonnés relève davantage du lien social que de la relation de service entre un professionnel et un usager, et mettent en avant leurs **apprentissages en matière de relations humaines**.

« Ce que j'ai appris, c'est l'écoute des gens, et le lien avec eux. Le service, c'est pas que "je viens te faire tes courses". Une fois, une personne qui était vraiment triste, rien que d'être là avec nous ça lui a fait du bien, elle est repartie avec le sourire. »³⁹¹

Cela semble fortement **valorisé** par les salariés :

« T'es épanoui, le matin tu te lèves, tu sais que tu vas avoir la bonne humeur. »³⁹²

« Nous ça nous remplit, on fait notre truc, avec une bonne énergie. »³⁹³

Cependant, il est constaté que l'activité se développe peu :

« En règle générale, c'est un peu "l'activité, elle va venir toute seule". »³⁹⁴

Afin de **stimuler l'activité**, les responsables de 13 Avenir ont cherché à réorganiser l'activité et les préciser les missions des salariés de l'équipe :

« On se dirige vers une organisation où chacun aurait une dominante liée à l'activité qu'il aime, avec un socle de missions qui concernent tout le monde. »³⁹⁵

Le renforcement de l'organisation globale de l'activité et de leurs missions paraît largement accepté et utile. Dans le cadre de l'échange collectif, les salariés considèrent en effet de manière unanime la mise en œuvre d'outils de suivi comme nécessaire, et leur utilité semble faire **consensus** :

« Nous, on comprend, pour l'entreprise, pour les partenaires, c'est comme des preuves. Si tu rends pas des comptes, demain, tu sais pas ce que ça peut devenir. Comme dans toute entreprise, tu dois montrer tes résultats, c'est normal. Et pour nous, c'est bien, les responsables ils voient ce qu'on fait. »³⁹⁶

Cependant, le travail de suivi de l'activité semble demeurer encore **peu installé dans les pratiques** de tous les concierges :

« Le confinement a forcé les équipes à monter en compétences sur le suivi, la coordination, mais maintenant tout le monde est revenu, l'objectif est de bien le poser en clarifiant les fiches mission sur ce qui concerne le suivi. »³⁹⁷

De plus, la volonté de professionnaliser les équipes autour de spécialisations est encore **inégalement suivie de résultats** :

« L'activité telle qu'elle est bâtie correspond à un métier de conciergerie en termes de tâches réalisées et de missions attendues. Mais il y a un gros travail d'organisation interne sur les réflexes professionnels, les pratiques professionnelles à ritualiser. Pour le moment, on ne voit pas vraiment des métiers qui émergent, à part sur la médiation numérique, sur les autres activités, c'est plutôt frileux. »³⁹⁸

^{394.} Coordinatrice
13 Avenir, entretien
individuel, mars 2021.

^{395.} Coordinatrice
13 Avenir, entretien
individuel, février 2021.

^{396.} Salarié
13 Avenir, entretien
collectif, mars 2021.

^{397.} Coordinatrice
13 Avenir, entretien
individuel, février 2021.

^{398.} Coordinatrice
13 Avenir, entretien
individuel, février 2021.

75

399.  Orientation des personnes sur les plateformes publiques de la CAF, de Pôle Emploi, etc.

400.  Salarié de 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

401.  Elle souhaite développer une activité d'animation d'ateliers collectifs sur l'accès aux droits et au numérique.

402.  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

403.  Salarié 13 Avenir, entretien collectif, mars 2021.

Ainsi, si une personne de l'équipe s'est spécialisée dans la **médiation numérique** en lien avec les partenaires publics³⁹⁹, la transmission de ses compétences et l'accompagnement individuel sur le numérique demeurent limités.

 « On travaille sur l'information des habitants sur les droits, sur les aides supplémentaires. Mais ça, c'est surtout [une autre collègue]. Elle, elle n'est pas concierge, elle gère toutes ces choses-là sur le numérique. Après, les choses basiques, on peut les faire directement, comme pour pôle emploi ou pour le RSA, mais en général c'est plutôt renvoyer vers elle quand il y a une demande. C'est vrai que sur ça, on n'est pas super pros, il y a beaucoup de choses qu'on ne connaît pas. »⁴⁰⁰

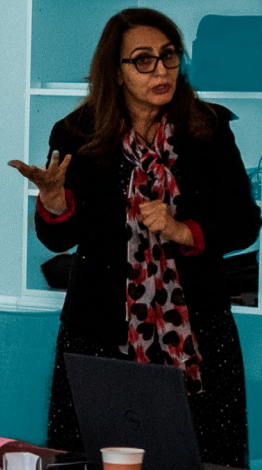
Cette capacité des autres membres de l'équipe à assurer cette mission d'accompagnement freine la salariée concernée dans l'**approfondissement de sa spécialisation**⁴⁰¹.

Surtout, ces évolutions de l'activité, et notamment la prise en compte d'objectifs de développement commercial, peuvent parfois être mal perçues par certains concierges, **considérées comme contradictoires avec l'esprit d'origine** de la Conciergerie Seniors :

 « On sait qu'il y a le truc de faire rentrer des abonnements, etc., mais pour nous ce qui est important c'est le bien-être des personnes. »⁴⁰²

 « Nous, notre but, c'est l'aide aux personnes. Un jour, la direction m'a dit "y'a pas que le lien social". Mais l'important c'est la qualité du travail, parfois on ne compte pas notre temps. »⁴⁰³

- ❑ **L'exhaustivité territoriale** : Un emploi doit pouvoir être proposé à toute personne volontaire privée durablement d'emploi et résidant sur un territoire participant à l'expérimentation. Pour atteindre l'exhaustivité, le territoire s'appuie sur l'ensemble des acteurs de l'emploi et de l'insertion.
- ❑ **L'embauche non sélective** : L'emploi est produit en fonction des savoir-faire, des envies, des possibilités des personnes et de leur date de candidature.
- ❑ **L'emploi en CDI à temps choisi** : Apporter une sécurité à celles et ceux qui subissent le plus durement la pénurie d'emploi avec le recours au CDI et permettre à la personne de choisir son temps de travail
- ❑ **Une montée en compétences** : L'emploi proposé aux personnes doit leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences.
- ❑ **La création d'emplois supplémentaires** : Les emplois créés par les entreprises à but d'emploi (EBE) ne se substituent pas aux emplois existants et viennent répondre à un besoin sur le territoire.



3.3. TZCLD, une « politique territoriale » dans le champ de l'emploi-insertion

— LA DYNAMIQUE DE COOPÉRATION TERRITORIALE COMME ACTIVATION DU DROIT COMMUN DE L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

Mise en œuvre dans le cadre de la gestion de la « file d'attente » des PPDE, la mobilisation de l'action de Pôle Emploi est principalement celle d'un « **droit commun** » de l'accompagnement professionnel.

Sur le territoire de Thiers, si les PPDE en attente bénéficient du **dispositif d'accompagnement dit « renforcé »**, avec des rendez-vous réguliers avec leurs conseillers référents, les autres demandeurs d'emploi de longue durée résidents de Thiers hors bassin d'embauche TZCLD⁴⁰⁴ bénéficient du même dispositif.

De même, c'est la **boîte à outils** existante de Pôle Emploi qui est principalement utilisée dans l'accompagnement des personnes concernées, allant de la construction d'un CV à un appui au montage de dossier de formation ou à une orientation vers une opportunité d'emploi autre, le plus souvent en contrat d'insertion ou d'intérim.

La direction de l'agence Pôle Emploi impliquée sur le territoire de Colombelles indique que les modalités et les outils de l'accompagnement professionnel réalisés dans le cadre de TZCLD sont identiques à ce qui existe hors de l'expérimentation :

« Le travail au quotidien du conseiller Pôle Emploi, c'est de diagnostiquer la distance à l'emploi et l'autonomie du demandeur d'emploi, sa capacité d'engagement, de faire, son savoir-vivre, et de mobiliser en fonction une offre de services adaptée. Dans le cadre de l'expérimentation, l'offre de service reste la même. »⁴⁰⁵

Pourtant, ces pratiques d'accompagnement professionnel prennent forme au sein de dynamiques de coopération locale constituant des ressorts d'action propres à la mise en œuvre locale de TZCLD comme « **projet de territoire** ».

Elles apparaissent bien comme construites *in itinere*, marquant souvent une évolution importante et une intensification des modalités d'implication du Service public de l'emploi⁴⁰⁶ local au sein des projets. L'intégration de pratiques d'accompagnement professionnel porté par le SPE s'appuie sur des **logiques d'actions partenariales** que les territoires enquêtés avaient initiées dès le lancement, en cohérence avec la forme de projet de territoire dont se réclame TZCLD.



⁴⁰⁴ Correspondant aux limites des deux QPV.



⁴⁰⁵ Direction d'Agence de Pôle Emploi, entretien individuel, août 2019.



⁴⁰⁶ Service public de l'Emploi (SPE)

En effet, l'intégration de pratiques d'accompagnement des PPDE vers des opportunités professionnelles alternatives aux EBE s'appuie fortement sur **des proximités et des dynamiques de coopération**. Ces dernières ont été initiées lors des premières années de l'expérimentation autour des processus de repérage, d'information et de mobilisation des PPDE volontaires en amont de leur embauche en EBE.

En effet, ce processus mobilise souvent des ressources d'ingénierie territoriale internes aux équipes opérationnelles des Comités locaux pour l'emploi⁴⁰⁶. Il peut également chercher à mobiliser des acteurs locaux dans une logique de **maillage territorial**, et notamment les acteurs institutionnels du service public de l'emploi, principalement Pôle Emploi, et de l'insertion, autour des Conseils Départementaux.

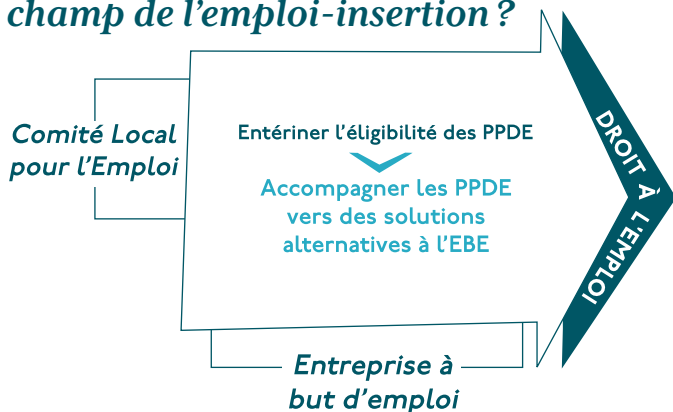
L'implication opérationnelle des acteurs de l'emploi et de l'insertion dans le projet s'inscrit dans la dynamique générée par le CLE, instance territoriale instituée par la loi, présidé par l'élu de la commune porteuse du projet, qui a vocation à intégrer la diversité des acteurs locaux, et notamment le SPE local.

Au-delà de l'arbitrage sur les questions d'éligibilité des personnes souhaitant rejoindre les EBE comme salariés et de non-concurrence des activités envisagées pour être portées par les EBE, le CLE a **vocation à impliquer et à engager les acteurs locaux**, en fonction de leurs compétences, de leurs expertises, du prisme de leur action, dans le projet.

Lors des premières années, l'implication des acteurs du SPE au sein de cette instance de gouvernance et de pilotage local de TZCLD a pu favoriser **l'émergence de dynamiques de coopérations opérationnelles**, principalement autour du processus de repérage et d'information des personnes pouvant être concernées par l'accès à l'emploi au sein d'une EBE. S'il mobilise fortement le SPE, ce processus d'accompagnement des PPDE en attente est cependant piloté par **l'équipe opérationnelle du CLE**. Leur intervention de relais et de facilitation apparaît déterminante dans les résultats finaux atteints par la stratégie d'orientation vers des opportunités professionnelles alternatives.

407. Comité local pour l'emploi (CLE)

TZCLD, une « politique territoriale » dans le champ de l'emploi-insertion ?



L'implication du SPE dans l'accompagnement des PPDE : les cas des territoires de Colombelles et de Thiers

Dans le cas du territoire de Colombelles, une **Cellule Emploi municipale** a été mise en place par la Ville dans le but de coordonner les institutions et les opérateurs du Service public de l'emploi⁴⁰⁸ dans ce processus d'information des PPDE. La Cellule Emploi a pris en charge l'animation de la mobilisation des PPDE lors de la phase de candidature.

Ce portage en direct par la Ville a par la suite été pérennisé, pour organiser la mobilisation des PPDE volontaires pour une embauche en EBE. L'implantation de la Cellule Emploi au cœur de la collectivité de Colombelles est considérée comme très facilitante pour la dynamique d'ensemble. La Cellule Emploi est dotée d'un conseiller en insertion professionnelle dédié. Son rôle est pensé comme celui d'un appui, dans une **posture de facilitation, d'orientation, d'écoute**, se voulant distinct de la posture de suivi-sanction.

Il met en lien avec le Service public de l'emploi, notamment Pôle Emploi et la Mission locale, qui y tiennent également des permanences. Ils mettent en avant la fluidité de la relation partenariale à l'œuvre dans ce **processus d'information-mobilisation des PPDE** en amont de l'embauche. Ainsi, le territoire de Colombelles a dès l'origine initié une dynamique de coopération opérationnelle avec le SPE, initialement centrée sur le processus de repérage et d'information des PPDE du territoire, et qui a constitué une condition favorable à la structuration de logiques d'accompagnement plus individualisées, pour répondre à l'apparition d'une problématique de gestion de la liste d'attente par l'orientation des PPDE vers l'accès à d'autres opportunités d'emploi.

Sur le territoire de Thiers, les proximités créées avec Pôle Emploi dès le démarrage de l'expérimentation ont créé des **habitudes de travail partenarial** qui ont favorisé le développement des logiques d'accompagnement professionnel des PPDE en attente. En effet, l'agence Pôle Emploi de Thiers avait dès l'origine positionné deux conseillers sur l'expérimentation de TZCLD, y consacrant chacun une demi-journée hebdomadaire.

Initialement, cette intervention portait principalement sur la **mise à jour des dossiers des personnes en attente**, et sur l'actualisation de leur inscription.

Les PPDE en attente avaient été intégrées aux portefeuilles des conseillers référents TZCLD, afin notamment de faciliter leur orientation vers différents dispositifs d'accompagnement, de formation⁴⁰⁹, de mise en situation professionnelle⁴¹⁰ en préparation de leur prise de poste au sein de l'EBE.

Cependant, avec la stratégie d'orientation vers des opportunités alternatives à l'EBE, une véritable logique d'**accompagnement professionnel des PPDE en attente** a vu le jour dans l'intervention des conseillers de Pôle Emploi dédiant une partie de leur temps à l'expérimentation.

« Pour ce qui est de la gestion de la file d'attente, on dit qu'ils doivent continuer à chercher un emploi. En réalité, ce qu'il faut c'est en faire une opportunité de prendre contact et de les mettre en mouvement. Deux conseillers Pôle Emploi travaillent sur l'amélioration de l'employabilité lors du temps d'attente. »⁴¹¹

Ainsi, alors que la mobilisation d'outils d'accompagnement professionnel avait pu advenir dans une visée de préparation des personnes à leur embauche au sein d'une EBE, une **activité d'accompagnement professionnel proprement dite**, allant de la construction d'un CV à un appui au montage de dossier de formation ou à une orientation vers une autre opportunité d'emploi.



^{409.} En logistique, bureautique, comptabilité notamment.

^{410.} Par exemple sur une activité de maraîchage.

^{411.} Directrice de l'agence Pôle Emploi de Thiers, entretien individuel, août 2019.

La mobilisation des SIAE locales dans une logique de parcours vers l'embauche en EBE : la gestion de la file d'attente sur le territoire de Thiers

Dans ce contexte, la « commission parcours » du CLE, qui rassemble trois fois par an Pôle Emploi, la Mission Locale pour les jeunes, le Conseil Départemental, Cap Emploi, la Direccte, les structures de l'IAE, a cherché à renforcer son action d'orientation des PPDE vers **d'autres opportunités d'emploi**, notamment des contrats de travail en structures d'insertion par l'activité économique locales.

Ainsi, l'accompagnement professionnel des PPDE en attente s'est appuyé sur des coopérations existantes avec les acteurs locaux de l'IAE, dont Inserfac. Deux années après le lancement de l'expérimentation, le CLE de Thiers a sollicité Inserfac pour créer une deuxième EBE⁴¹². Ils mobilisent également des **outils d'insertion par l'activité économique** dans le cadre de la gestion de la file d'attente, dans une logique de parcours vers les EBE du territoire.

Sur le territoire de Thiers, assez rapidement après le lancement de l'expérimentation, des orientations vers des opportunités d'emploi d'insertion pouvaient être proposées via l'accompagnement des conseillers référents de Pôle Emploi. La **stratégie d'orientation des PPDE en attente vers les ateliers et chantiers d'insertion**⁴¹³ s'est renforcée à la fin de l'année 2020, avec l'établissement d'un lien direct entre l'équipe opérationnelle du CLE et des interlocuteurs des ACI concernés, en l'occurrence les conseillers en insertion socioprofessionnelle.

Des réunions mensuelles sont organisées avec l'équipe opérationnelle du CLE pour échanger sur les **besoins d'embauche des ACI** et les articuler avec ceux des EBE. Les ACI principalement concernés sont ceux que porte Inserfac, par ailleurs également porteuse d'une unité d'EBE dans le cadre du territoire habilité de Thiers⁴¹⁴. Les ACI d'Inserfac-EBE concernés sont les ACI « arts et nature »⁴¹⁵, « état d'esprit »⁴¹⁶ et « coutellerie »⁴¹⁷, ils portent chacun sur environ 10 postes avec de nouvelles embauches tous les deux ou trois mois en moyenne.

Cela participe d'un double objectif, d'une part de répondre, dans le cas du territoire habilité de Thiers, aux difficultés d'embauche pouvant être rencontrées par les ACI du territoire, d'autre part de préparer les PPDE mobilisées à leur prise de poste en EBE.

⁴¹² Voir par ailleurs page 63.

⁴¹³ Ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

⁴¹⁴ Voir par ailleurs page 63.

⁴¹⁵ Espaces verts, jardinage, petit bâti.

⁴¹⁶ Couture, vente boutique et vente marchés.

⁴¹⁷ Montage de couteaux.



En effet, si en principe l'orientation des PPDE en attente vers des postes en ACI n'est pas contrainte par la chronologie de leur arrivée en file d'attente, elle concerne dans les faits davantage des personnes pour lesquelles une embauche en EBE est actée à moyen terme. Cette orientation est proposée aux personnes comme une **étape leur permettant de mettre à profit le temps d'attente** qui leur reste pour se préparer à leur prise de poste en EBE.

Cette logique de parcours ne vise pas d'abord à doter les PPDE concernées des compétences techniques nécessaires à la réalisation de leur future mission en EBE, même si une **continuité d'activité** peut être trouvée, comme dans le cas d'activités de couture communes aux ACI concernés et à Insefac-EBE.

Ce parcours vise d'abord à permettre aux personnes de prendre ou de reprendre contact avec un monde professionnel, et de travailler sur d'éventuels freins à l'intégration en matière de savoir-être notamment. L'**accompagnement socioprofessionnel** réalisé hebdomadairement, comme prévu par le contrat d'insertion, ne porte donc pas sur un objectif principal de validation d'un projet professionnel, à la différence de celui qui est proposé aux salariés d'ACI ne disposant pas de perspective de sortie en EBE.

« Je fais un autre accompagnement, pas un accompagnement pour la recherche d'emploi, mais pour stabiliser la situation de la personne, pour la préparer, c'est complètement différent que pour valider un projet pro, où on travaille sur d'autres choses, comme la confiance en soi, la présentation, etc. Là, on est plutôt sur savoir se positionner en équipe, sur comment je fais quand j'ai un arrêt de travail, sur le rapport à l'employeur, à la hiérarchie. Ou alors sur des freins liés à la langue. Par exemple, une salariée a de problématiques en français, pour comprendre ce qui est demandé sur l'activité, donc on travaille sur les outils à mettre en place pour qu'elle puisse comprendre la consigne. On n'est pas trop sur les problématiques horaires et rythmes de travail. »⁴¹⁸

Une fois les personnes en emploi dans l'ACI, un **suivi est réalisé avec l'équipe opérationnelle du CLE**, avec laquelle des points peuvent également être organisés en présence de la personne concernée.

418.  Conseillère en insertion professionnelle, Insefac, décembre 2020.

63

419.  Permanences
hors agence, ateliers
collectifs.

420.  Équipe
opérationnelle du CLE,
entretien individuel,
décembre 2020.

L'équipe opérationnelle du CLE peut aussi jouer le rôle de relais vers les assistantes sociales en cas de besoin, même s'il est considéré que les problématiques sociales telles que le logement ou la garde d'enfant ont généralement déjà fait l'objet d'un travail préalable à l'embauche en ACI.

Sur le territoire de Thiers, l'un des membres de l'équipe opérationnelle du CLE a une mission principale d'**animation de la file d'attente**. Cette personne est systématiquement présente lors des premiers entretiens avec les PPDE intéressées par le projet, en binôme avec l'un des conseillers Pôle Emploi référents sur TZCLD, avec lesquels elle réalise un suivi hebdomadaire de la situation des personnes en attente. Les modalités spécifiques d'intervention des conseillers de Pôle Emploi⁴¹⁹ sont également conçues en lien étroit avec l'équipe opérationnelle du CLE.

Surtout, cette personne assure un **lien régulier avec les PPDE en attente**, dans une logique assumée d'accompagnement direct de ces dernières, mais intégrant davantage d'informel. Les conseillers Pôle Emploi reconnaissent que les modalités d'action de la personne de l'équipe opérationnelle du CLE est ce qui favorise l'efficacité globale du processus d'accompagnement dont ils sont également parties prenantes.

Disposant d'une meilleure connaissance des personnes et de leur situation, les conseillers de Pôle Emploi estiment être dotés d'une **capacité d'intervention plus réactive**, comme dans le cas d'une personne qui vient d'obtenir son permis de conduire et à laquelle il est possible de proposer de nouvelles opportunités professionnelles rapidement, ou plus adaptée, comme dans le cas de personnes avec enfants, avec lesquelles il est possible de travailler sur des solutions de garde.

La personne de l'équipe opérationnelle du CLE permet également de faire le relais entre les PPDE en attente et les **dispositifs d'accompagnement, de formation ou d'emploi proposés par Pôle Emploi**, voire de renforcer leur propension à s'en saisir.

« Quand je fais un CV d'une personne, je leur envoie. Parfois je leur remplis leurs formations, ça marche parce que je peux prendre le temps d'expliquer la chose, j'arrive à donner envie aux personnes d'y aller. »⁴²⁰

Le renforcement de l'implication de Pôle Emploi sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean

À Villeurbanne, Pôle Emploi avait été initialement peu impliqué opérationnellement dans la mise en œuvre locale de TZCLD. Pourtant l'intégration de pratiques d'accompagnement professionnel des PPDE en attente par Pôle Emploi s'est appuyée sur **l'implication préalable de Pôle Emploi au sein du CLE** et de ses espaces de travail.

Le territoire de Villeurbanne avait dès la phase de candidature conçu l'expérimentation comme intégrant la possibilité de « **faire système** », en utilisant la dynamique initiée autour du CLE, avec les politiques, les dispositifs et les acteurs de l'emploi et de l'insertion. L'idée de faire de l'EBE une possibilité parmi d'autres a été une des solutions envisagées dès le départ par les acteurs locaux, en anticipation du risque de saturation de salariés dans la future EBE, affirmant :

✍ « La conviction que ce ne sont pas la ou les EBE sur le quartier de Villeurbanne Saint-Jean qui vont réussir à elles seules à faire un "Territoire Zéro Chômeur" ; cet objectif ambitieux ne sera atteignable que collectivement, c'est-à-dire avec les entreprises, le service public de l'emploi, les collectivités locales, les associations et l'EBE. »⁴²¹

La volonté de faire de TZCLD non seulement une dynamique visant à créer de « **nouveaux emplois** » au sein d'une EBE, mais également une dynamique visant à rendre plus accessible aux habitants de Saint-Jean en recherche d'emploi des opportunités d'emploi ou de formation existantes, demeure par la suite régulièrement affirmée.

✍ « On est dans une Métropole de plein emploi. De nombreux PPDE du territoire sont aux portes de l'emploi. Il suffit d'un coup de pouce pour leur permettre l'accès à l'emploi disponible. L'ambition du CLE, c'est de faire de l'EBE une solution d'emploi (notamment pour les personnes devant supporter de fortes charges familiales, victimes de discriminations à l'embauche, ayant des fragilités sociales ou psychologiques, ou très peu formées et qualifiées), mais pas la seule. L'objectif est de faire "zéro chômeur" collectivement. »⁴²²

Après deux années et demie d'expérimentation, le territoire de Villeurbanne est confronté à une liste de PPDE en attente d'embauche importante en même temps qu'aux limites de la croissance de l'EBE EmerJean. Ce n'est qu'à ce moment que le territoire a réellement cherché à rendre opérationnelle cette stratégie visant à travailler sur l'orientation des PPDE vers des **solutions alternatives à l'EBE**.



421. ✍ Dossier de candidature à l'habilitation TZCLD de Villeurbanne, 2016.

422. ✍ Document interne du CLE, juillet 2019.



423.  Tout comme les acteurs de l'insertion professionnelle, au premier rang desquels les « Maisons de la Métropole » en charge de la mise en œuvre territoriale des politiques d'action sociale de la Métropole de Lyon, incluant le suivi social des bénéficiaires du RSA.

424.  Les habitants, l'agent de développement territorial, les éducateurs de prévention, le centre d'animation de Saint-Jean, etc.

425.  Directrice de la MRIE & Coordinatrice du Booster de Talents, entretien individuel, novembre 2019.

426.  Direction Pôle Emploi Villeurbanne, entretien individuel, septembre 2019.

Cette stratégie a été le point d'entrée de l'**implication opérationnelle du SPE** dans la dynamique de projet, peu impliqué en phase de construction de la candidature villeurbannaise à l'expérimentation de TZCLD, comme ensuite durant les deux premières années et demie de déploiement opérationnel de l'expérimentation, le SPE avait peu été impliqué dans le projet⁴²³.

Cela s'explique notamment par l'intention de l'équipe projet de mobiliser des **canaux de communication informels et de proximité**⁴²⁴ et les liens de confiance avec les PPDE intéressées. La recherche d'une implication massive des PPDE éligibles via des canaux d'information plus institutionnels était alors jugée moins prioritaire.

L'expérimentation à Villeurbanne s'est initialement construite comme un projet *ad hoc*, impliquant peu les acteurs de l'emploi et de l'insertion dans sa mise en œuvre opérationnelle, à l'exception du Centre social, porteur d'un dispositif de « **permanence emploi-formation** » et dont les locaux sont géographiquement implantés à Saint-Jean :

« La place des institutions, à cette phase-là, c'est de comprendre ce qu'il se passe, elles ne sont pas contributrices. »⁴²⁵

L'implication réelle du SPE dans le déploiement de l'expérimentation a été concomitante de l'**intégration d'un objectif d'orientation des PPDE vers des opportunités professionnelles alternatives** à l'EBE :

« Il y a eu un déclic, il y a un an, lorsque dans nos échanges avec l'équipe projet, il a été posé que la réussite de l'expérimentation n'est pas seulement celle d'EmerJean, mais relève de tous les partenaires, d'une responsabilité collective. L'implication au niveau des conseillers est venue à ce moment-là. »⁴²⁶

Une conseillère Pôle emploi est dédiée au projet depuis septembre 2018. Cette dernière est responsable d'un **portefeuille de demandeurs d'emploi ne regroupant que des PPDE** du quartier de Saint-Jean, comprenant les salariés d'EmerJean et l'ensemble des personnes pouvant relever de l'expérimentation et qui pourront à terme l'intégrer.

La conseillère concernée consacre une journée par semaine à l'expérimentation : le matin pour une « activation du portefeuille » consistant à recevoir individuellement les personnes en recherche d'emploi du quartier, l'après-midi, à la Maison des services aux publics, l'objectif étant d'accueillir et d'informer des personnes du quartier, inscrites ou non à Pôle Emploi, et de recevoir en rendez-vous des salariés d'EmerJean souhaitant travailler sur leur projet professionnel.

Le renforcement de l'implication de Pôle Emploi dans l'expérimentation sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean a été le résultat d'une appropriation progressive du projet et des possibilités d'implication qu'il est susceptible d'offrir. En effet, tout en n'étant que peu moteur de l'expérimentation, Pôle Emploi participait aux espaces de travail partenariaux et aux instances de gouvernance, ce qui avait contribué à construire des proximités interinstitutionnelles autour des logiques partenariales propres à la **«dynamique de projet» de TZCLD** :

« Lorsqu'on retrouve ces interlocuteurs dans le cadre de TZC, c'est dans une espèce de bulle dans laquelle les codes ne sont pas les mêmes : on est dans une logique transdispositifs sans publics cibles prédéterminés, qui met en œuvre un travail autre avec les habitants, et qui se fonde sur une gouvernance partagée.

Et il y a aussi d'autres acteurs : Le Booster, les habitants, les syndicats... Le fait de se voir très régulièrement pour TZC, dans le cadre d'échanges assez ouverts, moins institutionnels, a probablement des effets inconscients sur le reste de notre travail. Cette collaboration permet de rapprocher les équipes sur des enjeux très stratégiques comme très opérationnels.

En plus, l'expérimentation fait que des personnes qui ne sont pas des personnes de terrain, qui croisent assez peu les publics, se sont retrouvées dans des GT avec des demandeurs d'emploi ou des salariés, et doivent développer des façons de travailler nouvelles, plus en prise avec la réalité des publics. »⁴²⁷

« L'expérimentation ouvre de nouveaux lieux, permet davantage de croiser les regards des partenaires. »⁴²⁸

Les **modalités de gouvernance de l'expérimentation** ont des effets subversifs sur les postures institutionnelles, même au sein d'espaces moins formels que les réunions du Bureau du CLE. Cela s'observe aussi au « Comité d'agitation », rassemblant l'équipe du Booster, mais également des professionnels du Centre social, de la Mission Locale ou des agents de la Direccte, chargés de déterminer l'éligibilité des personnes à partir des critères et indices de privation d'emploi. Il est constaté par ces acteurs que cela crée une habitude de travail et un rythme régulier :

« Le travail en collaboration sur les situations des personnes volontaires a permis de construire des relations interindividuelles qui ont préparé le partenariat interinstitutionnel par la suite. »⁴²⁹



427. Direction du Développement économique, de l'emploi et de l'insertion (DDEEI) de Villeurbanne, entretien individuel, septembre 2019.

428. Pôle emploi Villeurbanne, septembre 2019.

429. Mairie, septembre 2019.



L'accompagnement professionnel des PPDE et des salariés d'EBE : le cas du Booster de talents

Sur le territoire de Villeurbanne, le Booster de Talents est l'une des branches du Booster⁴³⁰, pilotée en lien étroit avec la Mission régionale d'information sur l'exclusion⁴³¹. Initialement centrée sur la mobilisation des PPDE en amont de leur embauche à EmerJean, le Booster de Talents s'est progressivement réorganisé autour de deux objectifs supplémentaires :

- ⚙️ l'orientation des PPDE repérées vers des **opportunités d'emploi non-EBE**,
- ⚙️ l'accompagnement de la **mobilité professionnelle** des salariés d'EmerJean⁴³².

Qu'il s'agisse de personnes en cours de mobilisation ou de salariés d'EmerJean, un travail est réalisé sur les **projets professionnels** et la **recherche de formations** avec les salariés de l'EBE dans l'objectif de « fluidifier les parcours d'emploi des personnes habitant le quartier de Saint-Jean en poursuivant l'intensification, permise par la dynamique expérimentale, des collaborations entre le service public de l'emploi, les différents dispositifs d'insertion de la Métropole et le Centre social, et un renouvellement des méthodes autour de l'Aller vers. »⁴³³

Le Booster se veut ainsi un opérateur visant à **faciliter l'accès au droit commun**. Il s'inscrit dans la continuité de la réflexion sur la perspective de « faire système », au sein de TZCLD, avec les politiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle. Cette réflexion a été initiée par le groupe de travail de la MRIE concernant les enjeux et potentialités spécifiques de l'expérimentation de TZCLD en milieu urbain, parmi lesquels celui de l'activation du droit commun grâce à une action de proximité et mobilisant les personnes comme acteurs.

^{430.}  Complémentaire de la branche « activités », voir par ailleurs p. 110

^{431.}  Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion (MRIE)

^{432.}  Via le « Re-Booster », voir page 191.

^{433.}  Note « stratégie exhaustivité », 2019.

Le Booster a ainsi vocation à créer les conditions de l'implication des acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle dans le **cadre d'action publique spécifique de TZCLD** :

« On a créé le Booster, car on estimait qu'en territoire urbain, le binôme CLE-EBE n'est pas suffisant, notamment parce que les membres du CLE sont sur un périmètre d'intervention plus large. Le rôle du Booster c'est d'abord de mobiliser le droit commun.

Le rôle de l'expérimentation c'est de mettre en lien différents espaces du droit commun, de sécuriser certains acteurs du droit commun. Par exemple, quand Pôle Emploi a mis en place une permanence à Saint-Jean, le rôle du Booster a été de sécuriser, de créer les conditions pour que cela soit fait. Le rôle du Booster est de créer de nouvelles opportunités, sans forcément créer de nouveaux outils. Par exemple, on crée les conditions pour que Pôle Emploi fasse une permanence dans le quartier, mais Pôle Emploi arrive avec les mêmes outils que ceux qui sont utilisés au siège. Mais le Booster a permis, dans un premier temps, de faire rentrer dans le circuit des personnes qui ne sont pas connues du SPE, qui sont dans le non-recours, de créer l'opportunité d'un lien.»⁴³⁴

Le Booster de Talents a vocation à intervenir en **relais des acteurs de l'accompagnement socioprofessionnel** et le « droit commun » :

« L'idée, c'est que le Booster fasse le relais en essayant de rendre les choses plus réactives, par exemple en envoyant les coordonnées téléphoniques et en demandant d'appeler la personne, là où Pôle Emploi procède souvent par courrier.»⁴³⁵

Ainsi, la nécessité pour le CLE de porter cette **stratégie d'exhaustivité partenariale** est mise en avant comme un relais nécessaire des actions réalisées à l'échelle opérationnelle :

« Cet important travail de terrain qui pourrait ouvrir à un rôle plus stratégique, consistant à faire des propositions d'orientations stratégiques au CLE sur le volet exhaustivité, à partir du travail réalisé sur le terrain. »⁴³⁶



^{434.} Direction de la MRIE, février 2021.

^{435.} Chargée d'embauche du Booster Saint-Jean, entretien individuel, octobre 2019

^{436.} Coordinateur du Booster, entretien individuel, février 2020. «exhaustivité», 2019.



437.  Chargée d'embauche du Booster Saint-Jean, entretien individuel, octobre 2019.

438.  Chargée d'embauche du Booster Saint-Jean, entretien individuel, octobre 2019.

439.  Président d'Emerjean et Coordinateur du Booster Saint-Jean, entretien individuel, février 2021.

440.  Directrice de la MRIE, entretien individuel, février 2021.

Concernant l'accompagnement de la mobilité professionnelle des salariés d'Emerjean, le dispositif « Re-Booster » a été lancé en mai de 2019 à cet effet. Ce dispositif tente de favoriser le *turnover* des équipes d'Emerjean, mais il répond également à un objectif de fond, qui est de rendre possible le **souhait de mobilité professionnelle** exprimé par certains salariés.

Ce « service » proposé aux salariés ne vise pas à faire de l'accompagnement individuel, mais à **orienter les salariés vers un interlocuteur spécialisé**, sur la base de la relation de confiance établie avec ces derniers. Les salariés d'Emerjean, lors d'un temps d'information collective, se sont ainsi vu présenter le service proposé par le Re-Booster.

 « Il leur a été expliqué que cela relevait de leur responsabilité individuelle, dans le cadre de l'expérimentation, d'avoir recours à cet accompagnement dès lors qu'ils s'en sentent prêts, les capacités et l'envie. »⁴³⁷

Les rendez-vous ont été organisés **hors de leur temps de travail**, « pour bien séparer la responsabilité des salariés pour l'entreprise sur leur temps de travail, et leurs démarches professionnelles autres : le travail pour l'entreprise et le collectif, les démarches individuelles se font à l'extérieur. »⁴³⁸

 « Beaucoup de personnes ont des projets d'entreprise qu'ils n'arrivent pas à développer. Nous on n'est pas capable de les accompagner, mais c'est le rôle du Re-Booster. »⁴³⁹

 « Volontairement on a dit, une EBE ce n'est pas une SIAE, il n'y a pas de conseiller en insertion professionnelle, l'accompagnement social ou professionnel, quand il y en a besoin, c'est du droit commun et c'est hors de l'entreprise. L'EBE a son périmètre, c'est pas l'entreprise paternaliste du XIX^e siècle. L'EBE n'a pas à savoir quel salarié veut faire telle ou telle formation longue, par exemple. On partage donc ce point commun que l'entreprise est l'emploi et que le reste c'est le droit commun. »⁴⁴⁰

En février 2020, le service de Re-Booster avait bénéficié à 17 salariés, rencontrés autour de **nouvelles perspectives professionnelles**.

— TZCLD ET LA MISE À DISTANCE DES PRATIQUES ET DES POSTURES INSTITUTIONNELLES : « TORDRE » LE DROIT COMMUN DE L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL, OU SUPPLÉER À CE DERNIER ?

Alors que l'enquête montre que les ressources d'accompagnement professionnel des PPDE mobilisées par le SPE dans le cadre de TZCLD sont dans leur grande majorité des outils existants, les conseillers de Pôle Emploi interrogés mettent en avant la **spécificité de la pratique d'accompagnement** mise en œuvre dans le cadre de TZCLD.

Sur les différents territoires enquêtés, les conseillers de Pôle Emploi interrogés soulignent la spécificité du « **cadre d'accompagnement** » dans lequel s'inscrit leur intervention dans l'expérimentation, considérée comme « moins institutionnel ». En effet, la volonté de partir du principe de volontariat des personnes conduit à mettre à distance les postures, les langages, les contraintes inhérents aux pratiques d'accompagnement professionnel des chômeurs de longue durée et d'accorder davantage de place à l'informel. Cette pratique est considérée comme favorisant l'installation d'une relation d'accompagnement interpersonnelle permettant de « travailler autrement » avec ces personnes durablement éloignées de l'emploi.

Par exemple, sur le territoire de Thiers, dès la phase de candidature, l'implication importante du SPE et notamment de Pôle Emploi avait d'emblée couplé à la volonté de **mettre à distance les postures, les formulations, les méthodes classiques de ces institutions** : contenu formel des invitations, contenu et modalités des premiers entretiens avec les personnes⁴⁴ avaient, par exemple, été travaillés en ce sens.

Dans cette continuité, une fois le territoire habilité, les conseillers Pôle Emploi sont mis à contribution dans la première rencontre avec les PPDE, mais selon des **modalités divergeant** des pratiques classiques de l'institution : entretiens réalisés dans le cadre de permanences hors agence, mise à disposition du numéro de téléphone personnel du conseiller aux personnes accompagnées, échanges réalisés en utilisant le prénom...

L'absence de contrôle et de sanction comme celle d'une contrainte liée à la détermination d'objectifs de retour rapide à l'emploi sont considérées comme favorisant l'installation d'une **relation d'accompagnement** permettant de travailler sur des orientations professionnelles de manière plus efficace pour ces personnes durablement éloignées de l'emploi.

Ces pratiques d'accompagnement fondées sur des postures professionnelles moins marquées par l'environnement institutionnel et par leur cadre plus souple s'appuient également sur un point d'entrée spécifique à TZCLD, celui de « **partir des personnes et de leurs envies** ». La vocation initiale de cette approche inversée propre à TZCLD était de permettre aux PPDE de participer à la construction de leur emploi au sein d'une EBE.

⁴⁴  Sur la base des trois questions proposées par ATD « qu'est-ce que vous savez faire, qu'est-ce que vous pouvez faire, qu'est-ce que vous voulez faire ? », sans que des notes ne soient prises sur ordinateur.

Le maintien en filigrane de cette approche inversée dans l'accompagnement des PPDE résulte du constat, réalisé lors des premières années de lancement de l'expérimentation, de son **effet « remobilisateur »** pour des PPDE. En étant moins confrontées aux exigences extérieures du marché de l'emploi qu'à l'expression de leurs propres souhaits et idées, elles ont pu être conduites à se positionner différemment vis-à-vis des opportunités professionnelles hors EBE.

Pour réaliser le **« droit à l'emploi »**, TZCLD entend ainsi doubler la solution locale que représente l'embauche en EBE d'une stratégie territoriale visant à favoriser l'accès des PPDE à des opportunités professionnelles existantes. Cette stratégie implique principalement les acteurs du SPE dont elle mobilise les ressources d'accompagnement professionnel.

L'enquête montre que la spécificité de l'accompagnement professionnel proposé dans le cadre de TZCLD se trouve moins dans le contenu de ces ressources, que dans la **dynamique par lesquelles ces ressources sont mobilisées**. Des espaces d'échanges et de coopération, coordonnés par une ingénierie de projet dédiée, favorisent la création d'habitudes de travail en commun, conduisant les acteurs de l'accompagnement professionnel à ajuster leurs outils et à décaler leurs postures.

Ainsi, TZCLD mobilise principalement le « droit commun » de l'accompagnement professionnel, mais avec pour particularité de l'inscrire dans la **dynamique d'un « projet de territoire »**. Ce projet joue sur des ressorts d'action publique fondés sur les proximités entre acteurs, les relations informelles et sur l'engagement individuel, autour de la réponse à des enjeux concrets et opérationnels, peu soumis à des objectifs de résultats et à une standardisation des procédures.

Ainsi, la place laissée à l'informalité dans les relations partenariales, les modalités très opérationnelles et concrètes des dynamiques de coopérations, ajustées aux objectifs et aux enjeux apparaissant à mesure que le projet se développe, constituent des ressorts importants de la **« dynamique territoriale »** propre à TZCLD.

Au-delà de leur fonction d'arbitre sur les questions d'éligibilité des personnes souhaitant rejoindre les EBE comme salariés et de non-concurrence des activités envisagées pour être portées par les EBE, les CLE de TZCLD sont ici des **espaces d'échanges et de réflexion entre ces acteurs** autour d'enjeux très opérationnels, invitant chacun à mobiliser ses instruments pour y répondre, quitte à les adapter à la spécificité des besoins voire à les « tordre ». La pérennisation d'une expérimentation visant à réaliser le « droit à l'emploi » dans le cadre d'un projet de territoire fait ainsi face au défi de maintenir le cadre de gouvernance favorisant des ressorts des « dynamiques territoriales ».

L'approche inversée dans l'accompagnement des PPDE sur les territoires de Thiers et Paris

Sur le territoire de Thiers, cette approche inversée est utilisée par les conseillers comme un point de départ de l'accompagnement.

« On part de leurs compétences, on n'est pas là en tant qu'experts du marché du travail, TZC c'est qu'est-ce que vous voulez faire, c'est complètement différent. »⁴⁴²



Les effets remobilisateurs de cette approche inversée ont notamment été constatés sur le territoire de Paris I3. Dès la phase de lancement, l'agence Pôle Emploi avait été mobilisée pour concevoir et déployer un « **parcours collectif** » accompagnant des groupes d'une dizaine de PPDE volontaires vers l'embauche au sein de l'EBE.

Ce parcours est constitué de huit ateliers ayant été conçus *ad hoc* par des conseillers de Pôle Emploi. Ils aident les PPDE à exprimer leurs envies et se projeter sur leur emploi en EBE et l'activité qu'ils y réaliseront, en phase avec la **logique d'«inversion»** propre à TZCLD.

L'implication de Pôle Emploi dans le projet à Paris I3 est différente des autres territoires enquêtés. L'intervention de ses conseillers porte moins sur le repérage et l'information des personnes concernées que sur le **processus de mobilisation des PPDE volontaires**, en amont de leur embauche.

À cette fin l'agence Pôle Emploi du territoire a dédié d'abord un, puis deux conseillers à l'expérimentation. Ces deux conseillers ont chacun deux demi-journées par semaine dédiées au projet. Les **conseillers «référents TZCLD»** se sont investis volontairement, dans le cadre d'un appel à candidature interne à l'agence Pôle Emploi. Cet investissement est réalisé sans que le nombre de demandeurs d'emploi du portefeuille des conseillers concernés soit diminué par ailleurs, même si ces derniers sont, en contrepartie, délestés de certaines missions transversales.

Les finalités de ce parcours collectif ont fait l'objet de questionnements chemin faisant, s'agissant notamment de l'articulation entre les idées d'activités qui en étaient issues et la réalité d'une embauche cherchant toujours à considérer les compétences et les attentes des personnes, mais dans les limites des possibles présentés par les besoins de I3 Avenir et de ses activités.

^{442.} Conseiller de l'agence Pôle Emploi de Thiers, entretien individuel, mars 2021.

Cependant, les conseillers de Pôle Emploi ayant animé ce « parcours collectif » considèrent que l'entrée « à partir des personnes » du parcours collectif représente un terreau favorable à la **projection des personnes sur le plan professionnel**, y compris en faveur d'opportunités hors de l'EBE. La prise de conscience de leurs compétences par les PPDE est une des vertus du parcours d'accompagnement.

« L'intérêt de l'expérimentation est qu'elle conçoit le retour à l'emploi sur un schéma inversé par rapport au schéma classique : en partant des personnes et de leurs envies et pas des CV et des compétences certifiées. On parle des compétences et des appétences. Ça peut arriver de parler des expériences professionnelles, mais c'est pas l'idée de départ.

Cette inversion, elle change tout dans l'accompagnement qu'on propose, parce que je ne leur demande pas quelles sont les expériences, mais qu'est-ce qu'ils ont envie de faire et rien que ça c'est bouleversant, pour eux aussi, parce qu'ils ne comprennent pas au début. Ils ont beaucoup de mal à comprendre le changement de regard, on ne leur demande pas leur CV par exemple.

Ce travail-là il est long, au départ lorsqu'on leur demande ce qu'ils aiment faire dans la vie indépendamment de ce qu'ils ont fait, ça ne se fait pas du tout en une fois. Au départ, ils nous disent ce qu'ils ont déjà fait, et ce n'est qu'au fur et à mesure qu'on arrive à savoir ce qui leur plaît vraiment.

Au départ, par exemple beaucoup de femmes arrivent et disent je sais m'occuper d'enfants et faire le ménage, parce qu'elles n'ont fait que ça, et donc au fur et à mesure je leur fais comprendre qu'elles peuvent sortir de ce schéma-là, et après il y a des choses vraiment intéressantes qui ressortent. Là où on remarque qu'on arrive à quelque chose, c'est qu'au début les personnes ont beaucoup de mal à parler de leurs compétences, alors qu'à la fin elles peuvent clairement les énoncer.»⁴⁴³

Il est également considéré par les conseillers interrogés que cette entrée « à partir des personnes » introduit un **« climat de confiance »** favorable à la mise en œuvre de pratiques d'accompagnement plus individualisées portant appuyant la construction de projets professionnels autres que l'embauche au sein de l'EBE.

Enfin, l'intensité de l'accompagnement, le temps accordé à ce dernier, donne la possibilité d'être davantage « à l'écoute » que dans les accompagnements réalisés hors expérimentation.

⁴⁴³ Conseiller
Pôle Emploi,
entretien individuel,
septembre 2021.

« L'avantage que je vois c'est qu'on s'adresse à une personne pendant longtemps, c'est efficace et c'est dynamisant. Dans un accompagnement classique, on n'a pas du tout le temps d'accompagner les gens comme ça, on les voit au mieux une fois par mois, et déjà c'est beaucoup. Cet accompagnement TZ est vraiment un accompagnement très très proche, on les connaît, ils nous connaissent, on s'appelle par nos prénoms, certains ont même nos portables, il y a un suivi qui se crée sur un temps assez court, plus condensé, c'est pas au fil du temps comme avec les autres demandeurs d'emplois, ce qui fait qu'on les connaît beaucoup mieux. »⁴⁴⁴

« On propose un accompagnement VIP, on leur donne un numéro direct pour qu'elles puissent nous joindre, pour être plus réactives, faciliter toutes leurs démarches. Pour l'actualisation par exemple, on sait que c'est un public qui a des difficultés à faire ses démarches donc on le fait pour eux, on ne se pose pas la question de l'autonomisation comme on le fait d'habitude.

J'ai l'impression de continuer à faire mon métier, mais je vais plus loin, je suis plus dans le qualitatif, je les appelle par leur prénom, on est vraiment à leur écoute, et c'est vrai que ça facilite la relation. On va plus s'intéresser à la situation globale de la personne, on va être plus à l'écoute, plus facilitant qu'avec un demandeur d'emploi hors TZ.

Pour vous donner un exemple, j'ai contacté un demandeur d'emploi intéressé par ce dispositif. Ce monsieur n'était plus inscrit à Pôle emploi, mais j'ai retrouvé son dossier, je lui ai demandé de se réinscrire. Si on avait été hors cadre TZ, je pense que j'en serais resté là. Mais derrière je me suis assuré qu'il pouvait bien se réinscrire, qu'il était autonome en bureautique, qu'il avait bien accès à un ordinateur, et ce n'était pas le cas, donc je l'ai réinscrit moi-même, et en temps normal on fait très rarement ça. »⁴⁴⁵

Les conseillers considèrent que les solutions proposées ne sont pas automatiquement saisies par les personnes en attente. Des résultats directs sur l'accès des PPDE à des opportunités professionnelles alternatives sont tout de même constatés.

« Dans certains cas, des personnes ont voulu se saisir d'opportunités en intérim, en IAE, dont ils ne se seraient pas saisis sinon. »⁴⁴⁶

En décembre 2020, environ quinze orientations alternatives avaient été réalisées depuis le départ, selon le responsable du CLE.

⁴⁴⁴ Conseiller
Pôle Emploi,
entretien individuel,
septembre 2021.

⁴⁴⁵ Conseiller
Pôle Emploi,
entretien individuel,
septembre 2021.

⁴⁴⁶ Directrice de
l'agence Pôle Emploi
de Thiers, entretien
individuel, août
2019.



L'approche inversée dans l'accompagnement des PPDE sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean

Sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean, l'implication de conseillers de Pôle Emploi dans le suivi-accompagnement des PPDE a conduit à faire **évoluer les formats d'intervention** de l'institution.

À Saint-Jean, l'intervention du service public de l'emploi s'inscrivait relativement peu en proximité⁴⁴⁷. Dans ce cas, la volonté de diversifier les opportunités d'emploi proposées aux PPDE du quartier a conduit Pôle Emploi à **centrer davantage de moyens d'intervention** à l'échelle du quartier prioritaire :

« L'envie de s'impliquer davantage sur l'expérimentation correspond à la volonté de valoriser le fait que les conseillers Pôle Emploi ont des publics prioritaires : les infra bacs et les habitants des QPV. Saint-Jean constitue donc un quartier particulièrement ciblé. L'idée de placer une conseillère dédiée, avec un portefeuille unique, permet aux habitants d'avoir un seul interlocuteur. »⁴⁴⁸

En accord avec une orientation nationale de Pôle emploi, l'agence Pôle Emploi de Villeurbanne avait déjà initié, à Saint-Jean comme dans les autres QPV, un ciblage de son action sur les quartiers prioritaires de politique de la Ville. Elle y avait nommé des **conseillers référents « partenariat »**, avec pour rôle de travailler avec les partenaires, de s'informer des événements organisés, des recrutements, et d'imaginer une intervention en complémentarité avec les partenaires. Toutefois, l'intervention locale à destination des habitants était réduite, faute de moyens alloués.

« Avant le projet, on n'avait pas réellement d'entrée QPV. Cela a pour conséquence une défaillance dans la relation et un défaut de connaissance réciproque. L'objectif aujourd'hui, c'est d'avoir un conseiller dédié par QPV, afin de renforcer le lien avec les partenaires et d'être davantage en proximité. »⁴⁴⁹

La mise en œuvre d'un partenariat opérationnel dans le cadre du territoire habilité de Villeurbanne a ainsi conduit Pôle Emploi à prendre le quartier Saint-Jean comme périmètre d'intervention à part entière. Le **recentrage de l'intervention** à l'échelle d'un quartier s'est, en outre, doublé de la mise en œuvre de méthodes d'intervention hors les murs, dans la continuité de la dynamique de mobilisation des PPDE de Saint-Jean expérimentée par le Booster.

^{447.}  Mise à part la permanence emploi formation, portée par le Centre social, ni la Mission Locale, ni Pôle Emploi, ni les Maisons de la métropole n'ont d'antennes dans le quartier.

^{448.}  Direction Pôle Emploi Villeurbanne, entretien individuel, septembre 2019.

^{449.}  Direction Pôle Emploi Villeurbanne, entretien individuel, septembre 2019.

La mise en œuvre de TZCLD sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean a ainsi contribué à l'expérimentation par Pôle Emploi d'une **«territorialisation de son intervention d'accompagnement professionnel»**. Cet objectif était préalablement fortement porté par le Contrat de Ville de Villeurbanne Saint-Jean, considérant l'adaptation de l'échelle et des modalités de l'accompagnement socioprofessionnel aux spécificités du quartier de Saint-Jean, notamment son enclavement géographique.

Bien que partagée dans des espaces de collaboration interinstitutionnels, cette orientation stratégique du Contrat de ville de Villeurbanne manquait globalement de leviers de concrétisation. TZCLD a été investi comme un **espace d'action publique** permettant de tester une intervention adaptée aux spécificités de ce quartier prioritaire de la politique de la Ville. Cette action pourrait conduire Pôle Emploi Villeurbanne à systématiser cette logique de proximité aux autres QPV du territoire

« Pour Pôle Emploi, placer un conseiller sur le quartier de Saint-Jean est une expérimentation. La question qui va se poser est de savoir si on pérennise cette présence sur Saint-Jean, et si on élargit ce dispositif aux autres QPV de Villeurbanne. »⁴⁵⁰

Plus globalement, la dynamique initiée avec TZCLD sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean semble générer une **«envie d'innover»** chez certains acteurs institutionnels :

« Ce projet a forcé les politiques publiques à regarder de près un quartier. Maintenant, les pouvoirs publics assument de dire qu'il n'y a pas assez de choses de faites, qu'il n'y a pas le niveau de service souhaitable. Aujourd'hui, de nombreux services de la Ville veulent travailler sur Saint-Jean, mettre des moyens pour expérimenter des choses. »⁴⁵¹

D'autres acteurs, comme la direction territoriale «Villeurbanne» de l'action sociale de la Métropole de Lyon, pourraient également considérer l'expérimentation comme une occasion de faire évoluer leur intervention. En sa qualité de « chef de file des politiques sociales », la Métropole de Lyon remplit notamment une fonction de **coordination de l'action sociale territoriale**.

^{450.} Direction Pôle Emploi Villeurbanne, entretien individuel, septembre 2019.

^{451.} Direction Politique de la Ville de la Ville de Villeurbanne, entretien individuel, mars 2020.



452.  Maisons de la Métropole (MDM) qui mettent en œuvre les politiques sociales de la Métropole de Lyon à l'échelle opérationnelle.

453.  Revenu de solidarité active (RSA)

454.  Santé, social, enfance, autonomie, etc.

455.  Bénéficiaires du revenu de solidarité active (BRSA)

456.  Directeur des Maisons de la Métropole de Villeurbanne à la Métropole de Lyon, entretien individuel, mars 2020.

Alors que l'organisation de l'action publique métropolitaine a dissocié insertion et action sociale, les Maisons de la Métropole⁴⁵² ont tout de même en charge le suivi social des personnes bénéficiaires du RSA⁴⁵³. Chacun de ces sous-territoires a pour rôle d'intégrer les schémas d'orientation stratégique produits par des directions centrales thématiques, remplissant des fonctions d'autorités organisatrices⁴⁵⁴, à leur « **projet social de territoire** » et de les déployer dans ce cadre. La Ville de Villeurbanne correspond à un sous-territoire d'action sociale unique, comptant cinq Maisons de la Métropole.

L'implication dans les instances officielles de suivi de l'expérimentation sur le territoire de Villeurbanne est assurée par la direction de ce sous-territoire d'action sociale. Néanmoins cela n'avait pas donné lieu à de **véritables convergences stratégiques**, l'expérimentation sur le territoire de Villeurbanne n'étant pas pris en compte dans le « projet social de territoire ». La direction des MDM de Villeurbanne en est venue à considérer l'expérimentation comme une opportunité de « territorialiser » l'action sociale d'accompagnement des bénéficiaires du RSA⁴⁵⁵, notamment à Saint-Jean.

« Le maillage territorial est globalement bon avec cinq MDM, mais aucune sur Saint-Jean, ce qui est un sujet du fait des problématiques de mobilité. On a la volonté de développer quelque chose qui nous permettrait d'être plus présents sur Saint-Jean sur un territoire où la dynamique partenariale est déjà forte. »⁴⁵⁶

À Saint-Jean comme sur l'ensemble de la Ville, **rapprocher le travail social des personnes suivies et conduire une action plus transversale dans la durée** est souhaité. Une possibilité serait d'expérimenter une démarche d'accompagnement global via la constitution de binômes entre travailleurs sociaux et conseillers Pôle Emploi. Toutefois, une évolution des moyens humains alloués semble constituer un préalable nécessaire à ces évolutions.

La « torsion » du droit commun en matière d'accompagnement sur le territoire de Thiers



La mise en œuvre de l'expérimentation sur le territoire de Thiers a également donné lieu à une **« torsion du droit commun en matière d'accompagnement**, sur le volet social en l'occurrence, avec à l'intervention dans les locaux d'Actypôles-Thiers d'assistantes sociales de la Maison des Solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme.

Cette intervention est partie d'une démarche personnelle d'une des assistantes sociales de la Maison des solidarités. Intervenant sur différents types de publics et notamment l'accompagnement social de bénéficiaires de minima sociaux, cette dernière s'était montrée fortement intéressée par une philosophie du projet TZCLD qu'elle rapprochait d'une démarche de **« développement du pouvoir d'agir »**. Après avoir rencontré les responsables de TZCLD dès la phase de candidature, elle avait à négocier avec sa direction la possibilité d'intervenir deux heures sur son temps de travail pour proposer un accompagnement aux salariés d'Actypôles-Thiers. Cette dernière a d'emblée souhaité situer son intervention dans un « changement de posture » :

« J'ai dit "je veux pas un bureau, je veux pas d'ordinateur". Au début, j'ai fait les entretiens au garage assise sur un pneu, ou dans les espaces verts avec les gars en train du fumer leur clope dehors.

Au début certains m'ont dit les assistantes sociales c'est que des connasses, je leur ai dit on va quand même essayer. Quelques-uns qui étaient très méfiants, ils avaient eu de mauvaises expériences.

On a un peu déconstruit ça. J'ai complètement changé ma posture professionnelle, les salariés me tutoyaient, m'appelaient par mon prénom. Quand j'y allais, deux heures, je faisais carton plein.»⁴⁵⁷

À mesure que les effectifs d'Actypôles-Thiers ont crû, la première assistante sociale mobilisée a réussi à obtenir le renfort d'une de ses collègues et leur intervention a finalement été intégrée dans leur plan de charge.

⁴⁵⁷. Assistante sociale de la Maison des solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, entretien individuel, mars 2021.



« Très vite il y a eu un surcroît de travail marqué, et ça a été un peu compliqué à gérer. Après on a pu mettre nos permanences d'Actypôles au même titre que les permanences extérieures classiques, donc ça rentrait dans le rythme de travail de tout le monde.

C'est une forme de travail nouvelle, mais qui rentrait un peu dans le quotidien de toute l'équipe de travailleurs sociaux. Toutes les collègues se sont approprié Actypôles-Thiers. Au niveau des instances, quand ils ont vu que l'investissement avait payé, ils ont suivi. »⁴⁵⁸

Depuis, deux assistantes sociales interviennent à Actypôles-Thiers dans le cadre de **permanences hebdomadaires**, assez fréquentées. Le relais est réalisé par la direction ou les coordinateurs. L'accompagnement porte essentiellement sur des demandes ponctuelles portant sur du soutien administratif ou de l'accès aux droits, mais des démarches plus lourdes peuvent également être accompagnées⁴⁵⁹. Des accompagnements sur la gestion du budget peuvent être réalisés, notamment pour des salariés qui, une fois en emploi, doivent gérer des saisies sur salaire liées à des dettes.

Les assistantes sociales considèrent que ce cadre d'intervention leur permet d'**expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement**. Par exemple, des temps collectifs de prévention sur les addictions ont été organisés au sein de l'entreprise, permettant de travailler sur une problématique prégnante sans stigmatiser les salariés concernés. Elles mettent en avant le rôle des relations non institutionnelles et informelles avec les salariés, avec qui elles partagent les repas suite à leurs permanences, permettant un « changement de posture », induisant une relation plus équilibrée et qui « démystifie le service social ». Certains salariés en viennent même à demander des conseils aux assistantes sociales, en matière de parentalité, ce qu'elles considèrent comme advenant plus rarement dans un contexte d'accompagnement plus institutionnel.

^{458.} Assistante sociale de la Maison des solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, entretien individuel, mars 2021.

^{459.} Comme l'accès au logement social, des demandes de titres de séjour ou de naturalisation, une période de divorce avec des problématiques de répartition de la garde des enfants etc.

L'**extériorité à l'entreprise** de la fonction d'accompagnement social est considérée comme un atout par les assistantes sociales :

« Au début ils ont un peu cru que je faisais partie du staff, que j'allais le dire à la direction, je leur ai dit rien de ce qu'on s'est dit ne va sortir. L'intérêt avec Actypôles-Thiers c'est qu'on est extérieure, ça crée de la liberté et pour les gens et pour moi, sans compte à rendre, on n'est pas un service social d'entreprise, où le dosage est compliqué, et les gens hésitent à montrer des vulnérabilités parce qu'ils ont peur que derrière ça puisse leur causer du tort au niveau des responsables. »⁴⁶⁰

Cette extériorité a également permis d'assurer, de manière ponctuelle, un **rôle de médiation** au sein de l'entreprise :

« À Actypôles-Thiers certains posaient un vrai mal être, car ils n'arrivaient pas à respecter des contraintes qui étaient liées à l'activité. Donc j'ai pu un peu faire des interfaces avec la direction, mais très légèrement, en surface. Globalement, il y avait une telle admiration pour la direction que ce qu'ils exprimaient c'était surtout une peur de les décevoir, de ne pas être à la hauteur au regard de l'investissement qu'ils avaient mis. Un des salariés m'a dit que [la directrice] c'est Blanche Neige, c'est un peu leur maman avec un côté très rassurant, et [le Président] c'était leur papa. Et donc comme les enfants, certains cherchaient un peu à tester les limites, et moi je pouvais leur dire vous avez un peu exagéré quand même. Mais cette médiation c'était très à la marge. »⁴⁶¹

Toutefois, certaines pratiques d'accompagnement professionnel des PPDE en attente comme des salariés des EBE sont construites spécialement dans le cadre du projet, mobilisant les **ressources d'ingénierie territoriale** qui lui sont dédiées ou des ressources humaines internes des EBE, dans une logique de suppléance au droit commun, considéré comme inadapté.

Sur le territoire de Thiers, par exemple, un membre de l'équipe opérationnelle du CLE constate les **lacunes du droit commun** pour l'accompagnement de certaines personnes.

^{460.} Assistante sociale de la Maison des solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, entretien individuel, mars 2021.

^{461.} Assistante sociale de la Maison des solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, entretien individuel, mars 2021.



« Ça veut dire répondre à ce à quoi on ne répond jamais, qu'aucune structure d'accompagnement ne veut faire ou ne peut faire, c'est le côté chaînons manquants de l'accompagnement, mais qui suppose aussi de faire les choses de manière différente.

C'est aussi être disponible. L'un qui sortait d'HP, lui je le voyais 5 fois par semaine pendant un mois, puis tous les mois, un autre que je vois une fois tous les 15 jours, selon ce que je peux, ce que la personne demande, ce dont elle a besoin, et surtout d'essayer de voir s'il y a une solution rapide pour débloquer des choses.

Dans la perception de l'institution, c'est aux personnes de se responsabiliser, c'est la personne doit s'emparer de son projet, être actrice de son chemin, alors que certains sont hyper motivés pour déposer le CV, mais ils ne savent pas le faire et ils ont besoin d'un lien de confiance. Pour certains, ça demande une relation hors cadre institutionnel, pas une relation de conseiller, quelque chose qui ne se construit pas autour d'objectifs.»⁴⁶²

Il est par ailleurs constaté que les problématiques les plus lourdes demeurent accompagnées par les **ressources humaines internes de l'entreprise**, de direction et d'encadrement intermédiaire :

^{462.} « Équipe opérationnelle du CLE, entretien individuel, décembre 2020.

« Ce n'est pas possible de faire peser l'accompagnement des salariés sur le droit commun, comme y incite le niveau national. Les EBE ne sont pas des entreprises comme les autres. Le droit commun ça va pour 80 % des personnes, mais nous on travaille avec les 20 % restants.

^{463.} Responsable du Comité Local pour l'Emploi de Thiers, entretien individuel, décembre 2020.

Ce n'est pas le droit commun qui va ouvrir un compte bancaire à une personne pour lui permettre de travailler en intérim, qui va accompagner la personne pour prendre un rendez-vous en CHU, ou aider une personne dont les enfants sont placés.

Donc l'accompagnement, il est internalisé, c'est soit l'ingénierie du CLE, soit la direction et le management des EBE. La solution, c'est que 100 % des postes d'encadrement soient financés et conventionnés, et que cela permette d'avoir en interne une assistante sociale qui puisse faire du sur mesure »⁴⁶³

Un poste de responsable RH, dédié à l'accompagnement social et professionnel des salariés, a été créé en 2021 pour répondre à ce besoin.

La « torsion » du droit commun en matière d'accompagnement par le Booster

De même, le Booster de Talents a eu tendance à devenir un **opérateur direct de l'accompagnement**. Son équipe a pu accompagner directement certaines PPDE en attente ou certains salariés d'EmerJean dans la mise en œuvre de leur projet d'évolution professionnelle :

« Je donne un plan d'action pour chercher des formations, ouvrir un compte sur transition pro, et on fait un point hebdomadaire. Ces formations ont été financées par transition pro, passage en commission d'un dossier lourd à monter, qu'on a monté ensemble, j'ai fait la petite main, je les fais parler le plus possible et je note ce qu'ils disent. »⁴⁶⁴

« Le droit commun est un gros paquebot, mais l'expérimentation a besoin d'être un jet ski. Donc quand des choses sont à essayer, des risques sont à porter, c'est le Booster qui prend cette partie-là directement. Le Booster se positionne un peu en roue de secours de luxe du droit commun, avec des gens hyper compétents qui peuvent assumer de faire ce qui n'est pas leur fonction première pour que les choses se fassent.

Mais on reste dans une logique d'expérimentation de choses à transmettre ensuite. Dans certains cas, du point de vue des acteurs du droit commun, cela peut être compris comme une action sans mandat. Mais jusqu'à présent, on a toujours travaillé avec le mandat du CLE. Le CLE sert à expliquer pourquoi la MRIE ou le Booster vont sur certaines actions, à l'expliquer dans un cadre transparent.

Le CLE, c'est un espace qui n'est pas forcément fait pour demander au droit commun de se mobiliser pour faire directement, mais pour avoir une validation des acteurs du droit commun, qu'ils sachent ce qui est entrepris et pourquoi. Avec Pôle Emploi, à chaque étape, on communique, on essaie d'avoir des validations.

Au sein du CLE, il peut y avoir des petits énervements, de part et d'autre, à cause de nos différences en matière de rythmes de fonctionnement, mais l'instance du CLE a permis de créer des relations interpersonnelles entre les acteurs et un climat de confiance a priori. On essaie des choses, et après on se dit, si ça a fonctionné, comment faire pour que le droit commun soit en capacité de s'en emparer, comment le transmettre, à quelles conditions cela peut se transférer.

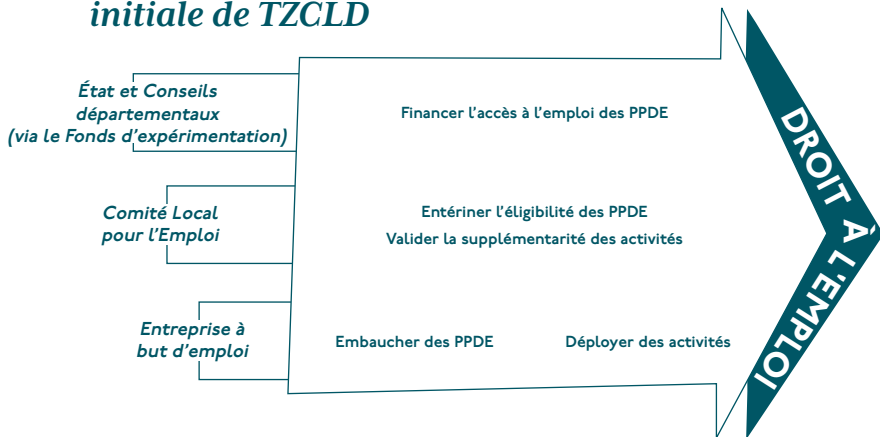
On a dans le Booster la conviction très profondément ancrée que ce qui produit des sécurités pour les personnes c'est le droit commun. Nous, on a les moyens d'accompagner le droit commun et son évolution. »⁴⁶⁵



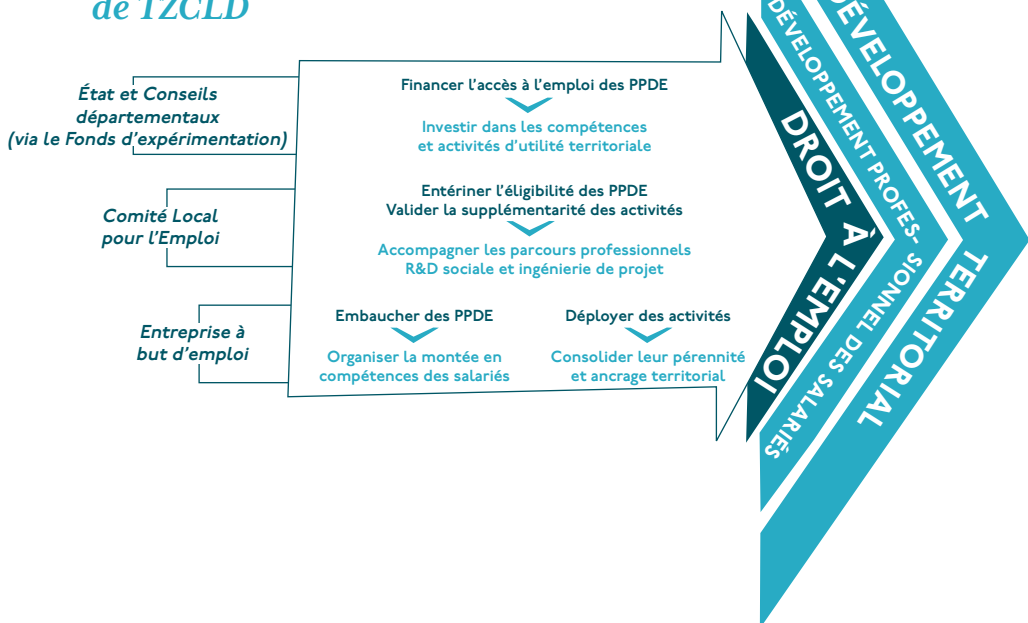
464. Chargée d'embauche du Booster, entretien individuel, février 2021.

465. Directrice de la MRIE et coordinatrice du Booster de Talents, entretien individuel, février 2021.

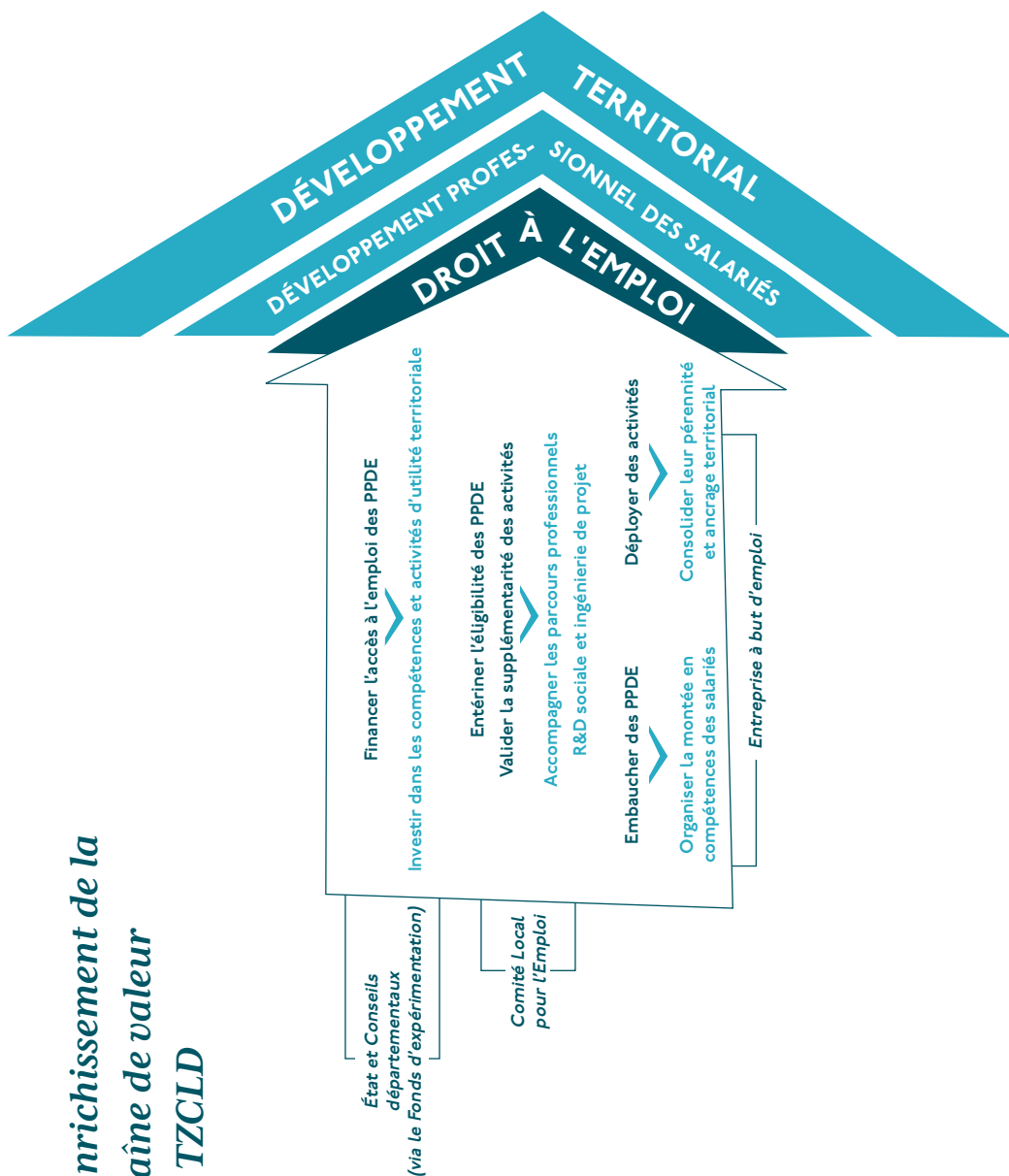
La chaîne de valeur initiale de TZCLD



L'enrichissement de la chaîne de valeur de TZCLD



L'enrichissement de la chaîne de valeur de TZCLD



3.4. TZCLD, une création de valeur territoriale

L'enquête montre ainsi que l'expérimentation de TZLD sur les quatre territoires enquêtés a, d'une part, fait face au défi permanent de **renforcer les moyens mobilisés** pour la réalisation de sa finalité principale, le « droit à l'emploi »⁴⁶⁶, et, d'autre part, en arrière-plan de sa mise en œuvre, nourri un questionnement sur l'**élargissement des finalités poursuivies** au regard des enjeux, besoins et attentes des territoires⁴⁶⁷.

— LA RÉALISATION DU « DROIT À L'EMPLOI » : FINALITÉ OU MOYEN ?

Cette enquête a montré que, derrière les implicites du « projet de territoire », étaient à distinguer deux logiques :

- ⚙ celle de la « **dynamique territoriale** » des acteurs comme moyen de réalisation du droit à l'emploi,
- ⚙ celle de la réalisation du droit à l'emploi comme **moyen de développement territorial**.

La « dynamique territoriale » comme un moyen de réalisation du droit à l'emploi réside, à un premier niveau, dans sa capacité à être une ressource pour le développement économique des EBE. La **solvabilisation de la demande** est le modèle économique théorique initialement projeté sur les EBE, mais contraint par les limites territoriales du projet. Ce dernier a donc dû s'appuyer sur des leviers de développement fondés sur des partenariats locaux ou l'inscription dans des politiques publiques locales pour accroître le volume d'activité des EBE et leur permettre de poursuivre l'embauche des PPDE de leur territoire.

À un second niveau, plus significatif, la dynamique territoriale comme moyen de la réalisation du droit à l'emploi réside dans sa capacité à permettre la **diversification des moyens mis en œuvre** pour réaliser le droit à l'emploi, par des stratégies visant à permettre aux PPDE d'accéder à des opportunités professionnelles autres que l'emploi au sein d'une EBE. À cette fin, l'expérimentation de TZCLD a pu s'enrichir de ressources dédiées à l'accompagnement des parcours professionnels des personnes.

La mobilisation de ressources d'ingénierie dédiées directement portées par le projet semble ici cruciale. Cette mobilisation est cependant effectuée dans la perspective d'intervenir en lien étroit avec les acteurs locaux existants du Service public de l'emploi⁴⁶⁸, davantage qu'à se substituer à ces derniers.

^{466.}  C'est le renforcement de la cohérence du projet.

^{467.}  Autrement dit, un questionnement sur la pertinence du projet.

Ainsi, la réalisation du «droit à l'emploi» a également pu passer par une évolution de l'intensité comme des **formes de l'investissement des acteurs du SPE local** dans la mise en œuvre du projet. Principalement centrée sur l'amont de l'embauche au départ, dans le processus de repérage-information des PPDE potentiellement concernées et de suivi des PPDE intéressées et en attente, cette implication s'est enrichie d'une activité d'accompagnement des parcours professionnels.

Ces évolutions marquent, sur certains territoires, une tendance du Comité local pour l'emploi à s'affirmer comme un **espace de gouvernance territoriale des politiques d'emploi et d'insertion**. En effet, celui-ci dépasse sa fonction première d'arbitrage sur l'éligibilité des personnes à l'accès à l'emploi en EBE⁴⁶⁹, pour remplir une fonction de coordination des acteurs et des instruments susceptibles d'être mobilisés dans l'accompagnement des parcours professionnels des PPDE.

Ici, la dimension de «projet de territoire» prend le sens d'une **«politique territoriale» de l'emploi-insertion**, s'inscrivant dans des formes d'action publique locales, collectives, et favorisant la mise en place de processus de coopération et de coordination à l'échelle opérationnelle, réactive au changement, fondée sur l'expertise d'usage de professionnels de terrain. Reposant pour l'essentiel sur la mobilisation d'instruments et de dispositifs existants, ces formes d'intervention s'autorisent cependant à les «tordre» pour mieux répondre à la diversité des besoins exprimés, cela étant favorisé par la souplesse de fonctionnement propre à l'expérimentation.

La gouvernance territoriale de TZCLD est réaffirmée dans le décret d'application de leur deuxième loi d'expérimentation. Dès lors, le maintien de cette gouvernance semble constituer une condition majeure du développement de cette forme d'**action publique «processuelle»** qui, pour mobiliser une diversité de leviers aux mains des acteurs locaux afin d'étendre la palette des moyens au service de la réalisation le «droit à l'emploi», ne peut être contenue dans une feuille de route balisée et standardisée.

Malgré tout, le suivi-évaluation des résultats obtenus devra s'intéresser à la **qualité des opportunités professionnelles alternatives** proposées aux PPDE, en croisant des critères subjectifs des personnes orientées et des critères objectifs, comme la stabilité associée aux statuts d'emplois concernés.

Dans le même temps, l'expérimentation de TZCLD sur les territoires enquêtés montre également une tendance à **élargir le champ de la pertinence du projet**, c'est-à-dire à étendre les finalités qu'il vise, afin de répondre aux enjeux, besoins et attentes du territoire sur lequel il s'inscrit⁴⁷⁰.

TZCLD avait initialement eu tendance à considérer le développement des activités par les EBE comme un moyen de lutte contre l'exclusion du marché du travail. La réponse à des enjeux de développement territorial a toutefois tendance à être une finalité de plus en plus nette.

^{468.}  Service public de l'emploi (SPE)

^{469.}  Arbitrage qu'il réalise également sur la complémentarité des activités destinées à être portées par les EBE.

^{470.}  Autrement dit, sur sa capacité à être facteur de valeur ajoutée pour le territoire.

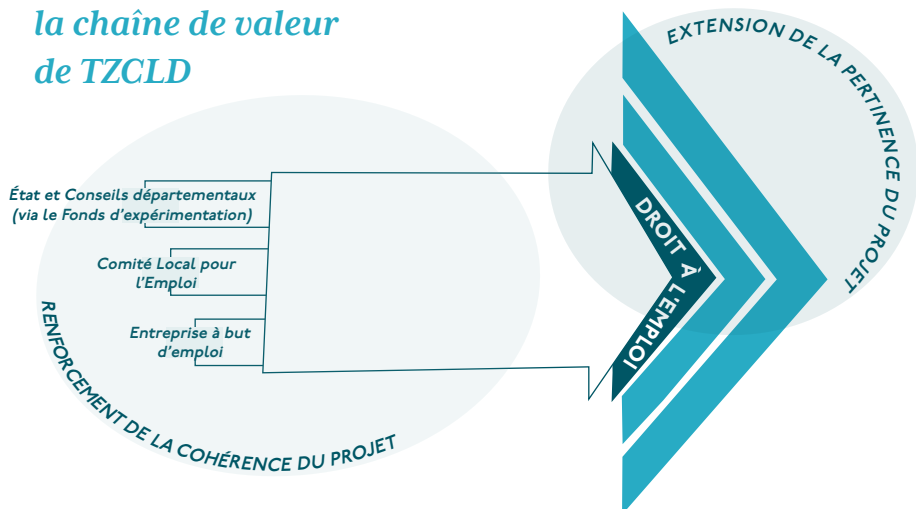
La création de nouveaux emplois en vient à être affirmée non seulement comme une solution au chômage de longue durée, mais également comme un **moyen de transformation du territoire**. TZCLD se veut une réponse au problème de l'exclusion professionnelle, mais également à des enjeux territoriaux d'autres natures, notamment en matière de développement durable. TZCLD est ainsi investi à la manière d'un projet de développement territorial au moyen de la création de « nouveaux emplois ».

L'élargissement des finalités de TZCLD au développement territorial a des implications sur le sens donné à sa désignation en tant que « projet de territoire ». Au-delà de la capacité de TZCLD à générer une dynamique d'action publique locale tournée vers la réalisation du « droit à l'emploi » par la mise en synergie des instruments et des acteurs du champ de l'emploi-insertion, ce terme en vient à désigner une **dynamique de création d'activité génératrice de transformations locales**, sur les plans économique, social et écologique.

Ainsi, sans être remise en question, la capacité de TZCLD à produire de l'action publique territoriale dans le champ de l'emploi-insertion apparaît ne constituer qu'un pan du « projet de territoire » dont TZCLD peut être porteur, l'autre pan résidant dans sa capacité à produire de l'activité économique utile au territoire et à son développement. TZCLD apparaît ainsi comme un projet à même de **croiser une politique de l'emploi-insertion à des politiques de développement local**.

Ce sont deux types de politiques publiques que la construction de « l'insertion »⁴⁷², au tournant des années 80, avait eu tendance à déconnecter. Les aides à la création d'emploi mises en œuvre dans le cadre des contrats aidés successifs comme des « tremplins » vers l'emploi standard à destination de publics cibles étaient restreintes, davantage que de réels outils de soutien au développement local.

L'enrichissement de la chaîne de valeur de TZCLD



— LA VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES INEMPLOYÉES DANS LE PROJET PRODUCTIF DES EBE, AU CŒUR DE LA TERRITORIALITÉ DE TZCLD

Les personnes embauchées constituent une partie prenante centrale du projet. L'enquête montre qu'à ce jour, les trajectoires des salariés des EBE sont variables : montée en compétences, évolution professionnelle interne ou externe, accès à des fonctions d'encadrement ou au contraire stabilisation dans des fonctions plus classiquement encadrées. Dans tous les cas, le retour au travail des PPDE n'est pas un processus linéaire débouchant sur la remise à disposition du marché du travail, mais un **révélateur de capacités** et un **parcours d'apprentissage** nécessitant simultanément des choix individuels d'orientation et des choix collectifs d'organisation.

En cela, il apparaît crucial de centrer les évaluations locales sur le **développement professionnel des salariés des EBE**, dont les indicateurs de réussite risquent d'être aussi variés que les trajectoires individuelles des salariés. Ces indicateurs ne sauraient se réduire au taux de « sorties positives » en usage dans le monde de l'insertion.

Cependant, au-delà de l'analyse individualisée de leur trajectoire, il s'agit ici d'évaluer la mesure dans laquelle les personnes embauchées sont les **actrices d'un processus de création de valeur territoriale**. Les EBE ont pour défi de construire un projet productif de territoire à partir des possibilités, attentes et préférences de ces personnes. La question centrale est ainsi de savoir si la valorisation de ces ressources humaines inemployées peut être ainsi considérée comme « territoriale », c'est-à-dire organisée « par et pour le territoire », dans une gestion régénérative et non extractive visant une forme de bien commun territorial⁴⁷³. Il s'agit donc de savoir si, pour les personnes, cette activité de production tournée vers leur territoire fait sens.

Sur ce point, les EBE enquêtées montre que le développement économique de leur projet peut aller de pair avec le **développement professionnel de leurs salariés**, ici entendu comme le développement de compétences valorisables dans le cadre du projet économique des EBE, mais également valorisées par les salariés eux-mêmes. Le défi des EBE est ainsi de trouver comment dépasser la conception de l'activité productive comme « support d'insertion » et d'engager les personnes dans l'activité de production pour en faire, dans la durée, les actrices de son développement. Les EBE peuvent ainsi s'inscrire dans un modèle d'« **organisation apprenante** »⁴⁷⁴.

⁴⁷²  Comme champ d'action publique spécifique, distinct des champs de l'emploi et de la formation.

⁴⁷³  Sur la catégorisation de la ressource comme territoriale, voir notamment GLON Eric, PECQUEUR Bernard, 2016, « Introduction. Proximités, ressources et territoires créatifs ». In : GLON Eric, PECQUEUR Bernard (dir.) *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes : 11-30, et COLLETIS Gabriel, PECQUEUR Bernard, 2018, « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. Le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2018/5 : 993-1011.

⁴⁷⁴  Une organisation cherchant à créer les conditions des apprentissages au fil de l'eau, favorisant le développement progressif des compétences requises par la mise en œuvre du projet productif de l'entreprise.

Cette enquête a ainsi montré que les «**nouveaux emplois**» créés au sein des EBE peuvent ébaucher des formes d'emplois d'un type nouveau. Ces derniers ne correspondraient pas seulement à des gisements d'activité économique émergents ou non investis par l'économie standard. Ils instaурeraient un nouveau rapport à cette activité économique pour ceux qui y participent, les personnes embauchées au sein des EBE singulièrement. Cette question continue à se poser pour la suite de l'expérimentation : dans quelle mesure TZCLD est-il le vecteur de nouvelles formes d'emploi, à l'origine d'un rapport plus autonome des personnes à une activité productive dont l'utilité territoriale fait sens pour ces dernières ?

Répondre à cette question nécessitera de continuer à mettre au centre de la réflexion la **dimension collective de l'activité productive** au sein de TZCLD, déployée par une organisation entrepreneuriale. L'enquête a en effet montré comment les EBE devenaient progressivement des corps sociaux constitués dans l'activité de production, **se différenciant ainsi des dispositifs individualisés de distribution de revenus en contrepartie d'activités d'utilité sociale**.

La réflexion devra également interroger la manière dont ces formes d'emploi conviennent aux **différents profils de salariés**, notamment à ceux qui étaient les plus éloignés de l'emploi : dans quelle mesure la volonté de permettre aux salariés de construire un rapport plus autonome au travail peut-elle constituer un ressort de remobilisation ? Dans quelle mesure peut-elle déstabiliser certains salariés ?

De même, à quelles conditions l'affirmation du projet économique des EBE⁴⁷⁵, leur permet-t-elles de réaliser le droit à l'emploi, s'agissant notamment des personnes les plus éloignées ? Enfin, répondre à cette question nécessitera également de continuer à questionner la manière dont les territoires parviennent à intégrer le projet d'entreprise des EBE au «**projet de territoire**», en d'autres termes à articuler un registre d'activité productive et un registre d'action publique.

— TZCLD ET LA CRÉATION DE VALEUR TERRITORIALE : TERRITORIALITÉ-PROCESSUS ET TERRITORIALITÉ-FINALITÉ

Partant, l'enquête appelle, sous la désignation de TZCLD comme «**projet de territoire**», à distinguer deux aspects de sa territorialité : une territorialité-processus et une territorialité-finalité.

⚙ La **territorialité-processus** désigne le sociosystème local qui se construit autour du projet et ses évolutions, la manière dont ce système prend appui sur des interactions qui préexistent au projet, les renforce, les transforme, en introduit de nouvelles⁴⁷⁶.

🎯 La **territorialité-finalité** désigne, quant à elle, la vision commune du potentiel de transformation territoriale que contient la création de nouveaux emplois, vision progressivement constituée par ce système local d'acteurs autour d'une caractérisation des enjeux et des objectifs de développement territorial.

⁴⁷⁵  Et des objectifs de productivité associés.

⁴⁷⁶  On peut également parler de «**dynamique territoriale**».

La capacité des territoires à combiner ces deux aspects détermine la possibilité pour TZCLD d'être porteur de stratégies de création de valeur proprement territoriales, au sens de stratégies mobilisant des ressources du territoire⁴⁷⁷ au service de son développement. La combinaison entre territorialité-processus et territorialité-finalité réside dans un dialogue constant entre les acteurs sur les différents résultats recherchés par le projet comme sur les moyens qu'il est nécessaire d'investir pour les atteindre.

Ici, les Comités locaux pour l'emploi⁴⁷⁸ de chaque TZCLD peuvent jouer un rôle crucial en **créant le cadre et les conditions de l'exercice de ce dialogue**. Ce sont des espaces de représentation de la diversité des acteurs locaux et de création d'un « consensus local » autour des valeurs fondatrices associées à la réalisation du « plein emploi » à une échelle locale⁴⁷⁹. Ils sont surtout institués par la loi dans leur rôle de valider le caractère non concurrentiel des activités, mais les CLE dépassent cette fonction de régulateur « négatif » pour assurer celle de régulateur « positif » du projet. Ils favorisent les proximités entre acteurs, leur rapprochement autour des valeurs portées par le projet, et la convergence de leurs intérêts respectifs au sein d'une vision commune sur les besoins locaux et les perspectives de développement du territoire.

Ainsi, lorsqu'il parvient à combiner territorialité-processus et territorialité-finalité, TZCLD contribue à **« construire du territoire »**. Cette combinaison peut s'appuyer sur une démarche d'évaluation permettant de formaliser, voire de faciliter l'accord sur les différentes dimensions de la valeur recherchée⁴⁸⁰ et sur les moyens investis par chaque acteur au sein de cette dernière⁴⁸¹.

L'enjeu de l'évaluation est double :

- ⚙ d'une part, il s'agit d'**intégrer les attentes et les intérêts de chaque acteur**, et d'identifier les convergences directes entre ces derniers, mais également les zones de conflits potentielles, et donc de négociation ;
- ⚙ d'autre part, il s'agit d'**objectiver les ressources** que chacun investit pour atteindre ces objectifs.

Il s'agit en somme de délibérer non seulement sur ce qui fait valeur⁴⁸², mais également sur ce qui fait la valeur⁴⁸³. En intégrant la mesure des « effets induits » de l'expérimentation sur les territoires à l'analyse des processus ayant permis de les créer, cette approche de l'évaluation peut ainsi permettre d'**outiller le dialogue** constant entre satisfaction des intérêts spécifiques et poursuite d'une utilité collective.

⁴⁷⁷  Les ressources humaines inemployées des chercheurs d'emploi, mais aussi toutes les ressources matérielles et immatérielles, humaines et financières investies par les acteurs dans la « dynamique territoriale ».

⁴⁷⁸  Comités locaux pour l'emploi (CLE).

⁴⁷⁹  Lutte contre la pauvreté et l'exclusion socio-économique, regain de dignité pour les personnes, renforcement du lien social.

⁴⁸⁰  La pertinence territoriale de cette stratégie.

⁴⁸¹  La cohérence territoriale de cette même stratégie.

⁴⁸²  Cette utilité collective qui croise les intérêts, attentes, besoins de chaque acteur et qui, dans le même mouvement, les dépasse.

⁴⁸³  Les ressources et les moyens investis par chacun, dans un processus stratégique collectif.

— TZCLD ET L'ACTIVATION DES DÉPENSES PUBLIQUES: LA CDE COMME INSTRUMENT D'INVESTISSEMENT DANS LES TERRITOIRES?

Peu abordées dans cette enquête, les **logiques de gouvernance multiniveau de TZCLD** semblent également jouer un rôle majeur, de frein ou de levier, dans la possibilité pour le projet d'être porteur d'une stratégie de création de valeur territoriale. En effet, l'État tend globalement à tirer TZCLD vers des objectifs de politique de l'emploi, en considérant comme prioritaire sa capacité à résorber à court terme le chômage de longue durée sans générer de surcoût pour les dépenses publiques. La question de l'efficacité de TZCLD au regard du principe **«d'activation de dépenses passives de l'État»** avait été au centre du débat ayant émergé, au niveau national, autour des évaluations de l'expérimentation publiées en 2020. Dans ce contexte et par la suite, l'idée d'une modulation de ces financements avait même été envisagée, reposant sur la prise en compte de critères individuels liés à l'éloignement de l'emploi.

Dans le contexte de cette controverse, la nature de «projet de territoire» de TZCLD était réaffirmée par son portage politique national. Nous proposons, à partir du regard ici porté sur la dynamique de création de valeur territoriale à l'œuvre dans TZCLD, de réinterroger la proposition d'utilisation d'argent public dans le cadre de ce projet. Outre la rationalisation de la dépense publique dans un contexte de tension sur les ressources financières de l'État et des collectivités, nous proposons de considérer également cette dépense dans une perspective d'investissement social, comme un **levier d'«activation» de la dynamique territoriale et de la transformation des territoires**.

Dans cette perspective, la Contribution publique au développement de l'emploi⁴⁸⁴ ne se limiterait plus à un instrument d'activation des politiques sociales visant à réaliser des économies sur les dépenses publiques causées par le chômage de longue durée. Elle deviendrait l'instrument d'un **«État social investisseur»** qui, sans nécessairement chercher un rendement financier à court terme, entend inscrire son action dans une perspective d'appui à la mise en œuvre de stratégies portées par des pouvoirs locaux, visant la revitalisation des ressources d'un territoire selon des finalités fixées par ses acteurs.

Cela dit, cette enquête montre clairement que l'activation de la dynamique territoriale dépend également de l'**existence de ressources d'ingénierie locale**, dont aucun instrument de financement direct n'est prévu dans le cadre national fixé par la nouvelle loi d'expérimentation et son décret d'application. L'existence pérenne de ces ressources dépend ainsi des moyens pouvant être dégagés par chaque territoire, soulevant la problématique des inégalités entre territoires. Or, dans la perspective précédemment exposée, il reviendrait à l'État social investisseur de répondre à cette problématique par des instruments qui lui sont propres.

De la même manière, une réflexion pourrait être poursuivie sur l'opportunité de moduler la CDE en fonction de **critères liés à la fragilité des territoires** et, partant, des prises qu'ils offrent⁴⁸⁵. Si un consensus aboutissait sur de tels critères, la modulation automatique de la CDE renforcerait ainsi les conditions économiques de réussite de l'expérimentation sur les territoires les plus fragiles.

484.  Contribution publique au développement de l'emploi (CDE)

485.  Par les capacités financières de leurs habitants et des collectivités locales, par l'existence d'un tissu économique à même de dynamiser l'activité des EBE, etc.

ANNEXES

205

BIBLIOGRAPHIE

LA FONDA - 2022

ATQ QUART-MONDE, 2014,
*Territoires zéro chômeur
de longue durée* [en ligne]
www.atd-quartmonde.fr

AVISE, LABO DE L'ESS ET LA FONDA,
2019, *ESS et création de valeur,
une approche prospective
de la mesure d'impact social*.

BERAUD Mathieu et HIGELÉ Jean Pascal,
« Territoire zéro chômeur de longue
durée » : les luttes d'interprétation
d'un droit à l'emploi,
La nouvelle revue du travail, 2020.

BERTHET Thierry (dir.),
2004, *Des emplois près de chez vous ?
La territorialisation des politiques d'emploi en
questions*, Bordeaux, Presses universitaires
de Bordeaux, coll. « Le territoire du
politique, Politique du Social ».

BLANC Yannick, 2018,
« De l'impact social à la chaîne de
valeur élargie », *Working paper de la Fonda*.

BLANC Yannick, TABET Alexei, 2019,
« Impact social et création de valeur :
la commune mesure »,
Working paper de la Fonda.

BLANC Yannick, TABET Alexei, 2022
(à paraître), « Entreprises et territoires :
de la valeur partagée à la valeur
commune, comment compter ce qui
compte ? », contribution au Rapport sur
la Responsabilité territoriale des entre-
prises de la Chaire TerrESS.

COLLETIS Gabriel, PECQUEUR
Bernard, 2018, « Révélation
des ressources spécifiques territoriales
et inégalités de développement.
Le rôle de la proximité géographique »,
Revue d'Économie Régionale et Urbaine,
2018/5 : 993-1011.

DARES, 2021, *Expérimentation
Territoires zéro chômeur de longue durée.
Rapport final du comité scientifique*.
BOUBA Olga Olivier (dir.)

DE TERSSAC Gilbert, 2012,
« La théorie de la régulation sociale :
repères introductifs »,
Revue Interventions Economiques,
Montréal, Québec, 44, 2-15.

DOUCHET Marc-Antoine et WARNANT
Achille, « L'insertion comme levier
de développement en milieu rural de
Lambiotte à "Territoires zéro chômeurs"
(Prémery) », *Revue d'Économie Régionale &
Urbaine*, Armand Colin, 2022.

FILS LAMBERT Ferdinand, TABET Alexeï, 2020, *Evaluation intermédiaire de l'expérimentation de Villeurbanne-Saint-Jean*.

FRETEL Anne, JANY-CATRICE Florence, 2020, « Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille », Rapport intermédiaire pour la DARES.

GLON Eric, PECQUEUR Bernard, 2016, « Introduction. Proximités, ressources et territoires créatifs ». In : GLON Eric, PECQUEUR Bernard (dir.) *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes : 11-30.

HUBAULT François, BOURGEOIS Fabrice, 2013 « L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail », dans : Pierre Falzon éd., *Ergonomie constructive*. Paris, Presses Universitaires de France, « Hors collection », p. 89-102.

KRAMER Mark, PORTER Michaël, 2011, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011.

LA FONDA, 2020, *La Tribune Fonda* n°248 « Penser la valeur pour défendre nos valeurs ».

LAPOSTOLLE Dany, « L'ingénierie territoriale comme opérateur de capacitation territoriale », Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Grenoble Alpes, 2021.

PINSON Gilles, 2005, « Le projet urbain comme instrument d'action publique », in LASCOUTES Pierre et al., *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po.

PORTER Michaël, 1985, *L'avantage concurrentiel*, tr.fr. Éd. Dunod.

RETSIN Camille et PRÉVIA Michel, Analyse processuelle de la gouvernance d'une expérimentation de lutte contre le chômage de longue durée durant sa phase d'émergence, AGRH 2020.

RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine, 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 2012/2 n° 38, pp. 15 à 36.

VALENTIN Patrick, « Chômage de longue durée - emplois précaire, plaidoyer pour une économie solidaire », *Chronique Sociale*, 2008.

VALENTIN Patrick, HODEAU Clémentine, « L'assurance emploi », *Chronique Sociale*, 2021

Plus de documents sur le projet :
www.tzclld.fr/ressources/les-docs/

— Sur le territoire de Paris 13



ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES ACTEURS LOCAUX DE L'EXPÉRIMENTATION

Vingt-deux entretiens ont été réalisés entre juin et août 2018, avec les acteurs suivants :

Élus membres du CLE

- ✿ Adjoint en charge des Politiques de l'emploi à la Mairie du XIII^e arrondissement de Paris, entretien individuel, mai 2018.
- ✿ Premier Adjoint en charge de la démocratie locale et des finances de la Mairie du XIII^e arrondissement de Paris, juin 2018.
- ✿ Directrice de Cabinet de l'élue adjointe en charge de l'Emploi de la Marie de Paris, entretien individuel, juillet 2018.

Équipe opérationnelle du CLE

- ✿ Cheffe de projet du territoire de Paris 13, entretien individuel, juillet 2018.

Représentants des services de la Ville de Paris

- ✿ Responsable Pôle Social et Chargée de développement local de Paris Habitat, entretien collectif, juin 2018.

- ✿ Directeur et chargée de développement de l'équipe de développement local Sud-Est du 13^e arrondissement de Paris, entretien collectif, juin 2018.

- ✿ Directeur de la Direction de l'Action sociale, de l'Enfance et de la Santé de la Ville de Paris, juin 2018.

Représentants de l'État

- ✿ Déléguée du Préfet de Paris en charge des Politiques de la Ville sur les XIII^e et XIV^e arrondissements, entretien individuel, juin 2018.
- ✿ Directeur de la Direction de l'emploi et du Développement économique de l'unité départementale parisienne de la DIRECCTE Île-de-France, entretien individuel, août 2018.

Représentants de la Région

- ✿ Déléguée territoriale de la Région Île-de-France, entretien individuel, juin 2018.

Acteurs locaux de l'accompa- gnement social et professionnel

- ✿ Responsable de l'Espace Parisien pour l'Insertion, entretien individuel, mai 2018.
- ✿ Responsable de la Mission Locale Site Soleil, entretien individuel, mai 2018.
- ✿ Responsable d'équipe et conseiller en insertion professionnelle de l'agence Pôle Emploi Daviel, entretien collectif, juillet 2018.

Autres acteurs locaux

- ⚙️ Coordonnateur du Conseil de Quartier 8, entretien individuel, mai 2018.
- ⚙️ Administrateur de l'association d'habitants Résoquartier, entretien individuel, juin 2018.
- ⚙️ Directrice, Présidente, Vice-Président de la Régie de Quartier Tela I3, entretien collectif, juin 2018.
- ⚙️ Directrice du Centre social de Bédier, entretien individuel, juin 2018.

Responsables de l'EBE I3 Avenir

- ⚙️ Président de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2018.
- ⚙️ Directrice de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2018.

Partenaires de l'EBE I3 Avenir

- ⚙️ Directrice des opérations de la boulangerie d'insertion Farinez'Vous, partenaire de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2018.
- ⚙️ Directeur de la Cité du Refuge, partenaire de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2018.
- ⚙️ Directeur adjoint de la Cité du Refuge, partenaire de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2018.

OBSERVATION PARTICIPANTE

- ⚙️ Réunion du Comité opérationnel de la Conciergerie Seniors de I3 Avenir, mai 2018.
- ⚙️ Réunion d'équipe I3 Avenir, mai 2018.
- ⚙️ Participation à une permanence de la « Conciergerie Bédier », juin 2018.
- ⚙️ Réunion du « Groupe RH » du CLE, juin 2018.
- ⚙️ Réunion du Comité local pour l'emploi, juin 2018.
- ⚙️ Réunion d'information collective des PPDE, juin 2018.

ATELIERS PARTICIPATIFS AUTOUR DU RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

Afin d'alimenter la construction du « consensus local » autour de l'expérimentation, un temps d'atelier participatif a été organisé autour de la co-construction d'un référentiel d'évaluation partagé en juillet 2018.

Les participants ont été invités à s'accorder collectivement sur un ensemble de finalités communes de l'expérimentation sur leur territoire, relatives au potentiel de transformation du projet pour les personnes embauchées en EBE, pour les utilisateurs des activités et pour la dynamique territoriale plus globalement.

L'intérêt de ce référentiel du «souhaitable», co-construit avec les parties prenantes de l'expérimentation, est qu'il a permis de faire émerger une représentation commune des attentes auxquelles l'expérimentation doit répondre.

Suite à ce premier atelier, deux temps d'approfondissement ont été organisés en septembre et octobre 2018, ayant impliqué des acteurs locaux et des salariés de I3 Avenir.

DES ENTRETIENS AVEC LES SALARIÉS DE L'EBE I3 AVENIR

Lors de l'été 2019, des entretiens avec des salariés de l'EBE I3 Avenir ont été conduits par le consultant-chercheur de la Fonda. Douze entretiens ont été réalisés, représentant près de 30 % des effectifs de I3 Avenir à date.

Ces entretiens ont été réalisés sur la base du volontariat. S'agissant des critères d'âge, de niveau de formation, de répartition par quartier, d'ancienneté dans l'entreprise, de situation ou de situation familiale, l'échantillon de personnes interrogées était plutôt représentatif de l'ensemble de l'effectif de I3 Avenir à cette date.

Il était moins s'agissant de la répartition hommes/femmes, les hommes étant surreprésentés parmi les personnes interrogées (75 %) par rapport à l'effectif total de I3 Avenir à cette date (51 %). Une première analyse de ces entretiens a été proposée.

Cette analyse s'est attachée à mettre en perspective les trajectoires professionnelles et personnelles des personnes en amont de leur embauche, leur parcours dans le projet et dans les EBE, les effets hors emploi, à l'aune des instruments et de l'organisation sur lesquels s'appuie ETCLD Paris I3, et notamment : les circuits de mobilisation en amont de l'emploi, l'embauche en CDI rémunéré au SMIC, l'organisation de l'entreprise.

Ils ont nourri l'analyse des enjeux et des problématiques liées à la mise en œuvre de l'expérimentation sur le territoire de Paris I3, en l'occurrence les enjeux et problématiques liés à l'organisation de l'EBE I3 Avenir et à la place de salariés en son sein.

DES ENTRETIENS COLLECTIFS AVEC LES ÉQUIPES DE TRAVAIL IMPLIQUÉES DANS TROIS ACTIVITÉS DE L'EBE I3 AVENIR

L'enquête évaluative s'est centrée sur trois activités de I3 Avenir : la «Conciergerie Seniors», l'atelier de confection textile «La Textilerie», et le tiers-lieu «Plan libre».

Trois temps d'entretiens collectifs ont ainsi été organisés :

- ⚙️ Quatre salariés de I3 Avenir de l'équipe «Plan Libre», entretien collectif, mars 2021.
- ⚙️ Trois salariées de I3 Avenir de l'équipe «La Textilerie», entretien collectif, mars 2021.
- ⚙️ Trois salariés de I3 Avenir de l'équipe de la Conciergerie Seniors, entretien collectif, mars 2021.

DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT AVEC DES ACTEURS CONCERNÉS PAR LES TROIS ACTIVITÉS CONCERNÉES.

Pour l'enquête sur Plan Libre

✿ Directeur de la Cité du Refuge, entretien individuel, juin 2018.

✿ Note Cécile Boitard (DAE), «La création d'activités répondant à des besoins non couverts du territoire et présentant une utilité territoriale», septembre 2020.

✿ Directrice opérationnelle I3 Avenir, entretien individuel, février 2021.

✿ Chargé de mission de la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé de la Ville de Paris, entretien individuel, juin 2021.

✿ Directeur de la Cité du Refuge, entretien individuel, juin 2021.

✿ Membre du Conseil Citoyen de Paris I3, entretien individuel, juin 2021.

Pour l'enquête sur la Conciergerie Seniors :

✿ Responsable «Conciergerie Seniors», Direction I3 Avenir, Cheffe de projet du CLE, entretien collectif, mars 2018.

✿ Démarche d'évaluation de l'utilité des services seniors du Comptoir Patay conduite par l'équipe avec l'appui de l'ingénierie CLE et de la Fonda.

Elle a donné lieu à deux ateliers ont été organisés en juin 2019 : le premier atelier a porté sur la construction d'un questionnaire à destination des abonnés ; le second, sur les modalités de déploiement du questionnaire par les équipes. L'enquête a ensuite été menée par deux concierges et les données collectées analysées par l'ingénierie CLE (juin-décembre 2019)

✿ Manageur intermédiaire du pôle Service aux habitants de I3 Avenir, entretien individuel, février 2021.

✿ Chargé de mission du partenaire de I3 Avenir InitiActiV, entretien individuel, juin 2021.

Pour l'enquête sur La Textilerie

✿ Manageur intermédiaire de I3 Avenir, entretien individuel, mars 2021.

✿ Responsable du développement commercial de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2021.

✿ Directeur du partenaire de I3 Avenir «Petite Nature», entretien individuel, juin 2021.

Il est à noter que cette enquête a également mobilisé des données constituées par l'équipe opérationnelle du CLE dans le cadre d'une mission d'évaluation confiée, au printemps 2020, à une stagiaire pour dresser un panorama des activités déployées et de leur utilité territoriale constatée par certains acteurs.

DES ENTRETIENS INDIVIDUELS TRANSVERSAUX SUR DIFFÉRENTS ASPECTS DE L'EXPÉRIMENTATION

Équipe opérationnelle du CLE

- ⚙ Cheffe de projet du CLE
- ⚙ Directrice de LA PILE

Équipe de direction de I3 Avenir

- ⚙ Directrice de I3 Avenir, entretien individuel, septembre 2021
- ⚙ Responsable Ressources Humaines de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2021
- ⚙ Responsable du développement commercial de I3 Avenir, entretien individuel, mai 2021.

Acteurs locaux de l'accompagnement socioprofessionnel

- ⚙ Conseiller 1 de l'agence Pôle Emploi Daviel
- ⚙ Conseiller 2 de l'agence Pôle Emploi Daviel

— Sur le territoire de Villeurbanne Saint-Jean



ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES ACTEURS LOCAUX DE L'EXPÉRIMENTATION

Élus membres du CLE

- ⚙ Élu(e) de la Ville de Villeurbanne et Présidente du CLE du territoire de Villeurbanne Saint-Jean, entretien individuel, octobre 2019

Équipe opérationnelle du CLE

- ⚙ Directrice de la MRIE, entretien individuel, octobre 2019
- ⚙ Président de la MRIE, entretien individuel, octobre 2019
- ⚙ Chargée d'embauche du Booster Saint-Jean, entretien individuel, octobre 2019

Représentants des services de la Ville de Villeurbanne

- ⚙ Chargé de mission Politique de la Ville de la Ville de Villeurbanne, entretien individuel, octobre 2019
- ⚙ Directrice de la démocratie locale, du développement et de la vie des quartiers de la Ville de Villeurbanne, entretien individuel, mars 2020
- ⚙ Directrice du Développement économique, de l'emploi et de l'insertion de la Ville de Villeurbanne, entretien individuel, mars 2020

Représentants

de la Métropole de Lyon

⚙ Vice-Président du Conseil de Développement de la Métropole de Lyon, entretien individuel, octobre 2019

⚙ Directeur des Maisons de la Métropole de Villeurbanne à la Métropole de Lyon, entretien individuel, mars 2020

Acteurs locaux de l'accompagnement social et professionnel

⚙ Directrice de l'agence Pôle Emploi de Villeurbanne, entretien individuel, octobre 2019

Responsables de l'EBE EmerJean

⚙ Président d'EmerJean et Coordinateur du Booster Saint-Jean, entretien individuel, octobre 2019

⚙ Directeur d'EmerJean, entretien individuel, octobre 2019

⚙ Directrice adjointe d'EmerJean, entretien individuel, octobre 2019

⚙ Manager intermédiaire d'EmerJean, entretien individuel, octobre 2019

PARTICIPATION AUX TRAVAUX DU GT «ÉVALUATION» DU CLE

Au moment de l'arrivée du consultant-chercheur de la Fonda en mai 2019, un Comité de pilotage «évaluation» avait été constitué par le CLE d'ETCLD Villeurbanne.

La démarche d'évaluation s'est immédiatement inscrite en lien étroit avec les travaux déjà réalisés dans le cadre de ce Comité de pilotage, ayant notamment consisté à créer un référentiel complet d'évaluation du projet, suivant des dimensions proches de celles proposées dans le cadre de la démarche pilotée par l'évaluateur de la Fonda autour des trois points d'entrée «personnes embauchées en EBE», «utilisateurs des activités des EBE» et «dynamiques territoriales».

Le consultant-chercheur de la Fonda s'est ainsi joint à ce Comité de pilotage et les travaux ont par la suite été conduits en lien étroit avec le groupe de travail «évaluation locale» missionné pour la mise en œuvre opérationnelle de l'évaluation.

Ce GT a été piloté par le référent Économie sociale et solidaire et Entrepreneuriat de la Ville de Villeurbanne, et a pu compter sur

⚙ La chargée de mission Observation sociale, évaluation et prospective à la Ville de Villeurbanne,

⚙ Le Vice-président du Conseil de développement de la Métropole de Lyon (par ailleurs économiste, Professeur honoraire à l'Université Lyon 2, et membre de la Société française de l'évaluation),

⚙ un membre de l'association ATD Quart Monde de Lyon (par ailleurs consultant en Politiques sociales et développement social local),

⚙ des chargés de mission en stage au sein de la Ville de Villeurbanne entièrement consacrés à la démarche d'évaluation locale du territoire.

De fréquents échanges avec les membres du GT ont porté sur les enjeux et problématiques apparus avec la mise en œuvre de l'expérimentation sur le territoire, ayant permis d'affiner les analyses présentées dans ce rapport.

Le consultant-chercheur de la Fonda a également contribué à la rédaction du rapport d'évaluation locale du territoire, en lien étroit avec le GT évaluation qui en a assuré le pilotage. Cette contribution a notamment porté sur l'analyse évaluative de la dynamique interinstitutionnelle au sein de l'expérimentation dans le champ de l'emploi-insertion.

APPUI À LA CONSTRUCTION DES OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES ET À L'ANALYSE DES DONNÉES SUR LE VOLET «PERSONNES EMBAUCHÉES»

Sur le volet «personnes embauchées», le consultant-chercheur de la Fonda est intervenu en appui de la construction des outils (questionnaire, support d'entretiens), puis de l'analyse des données collectées — analyse réalisée par une personne en stage au sein de la Ville de Villeurbanne.

Cette analyse s'est attachée à mettre en perspective les trajectoires professionnelles et personnelles des personnes en amont de leur embauche, leur parcours dans le projet et dans les EBE, les effets hors emploi de leur embauche.

La perception par les salariés de l'organisation de l'entreprise et de la dynamique en emploi a également été approchée dans le cadre de l'analyse des questionnaires et des entretiens.

Les résultats de cette enquête ont été intégrés au rapport d'évaluation locale du territoire de Villeurbanne, et sont en partie utilisés dans le présent travail d'évaluation concernant les questions liées à l'organisation de travail.

DES ENTRETIENS COLLECTIFS AVEC LES ÉQUIPES DE TRAVAIL IMPLIQUÉES DANS TROIS ACTIVITÉS DE L'EBE EMERJEAN

L'enquête évaluative s'est centrée sur deux projets d'EmerJean : le « Comptoir Saint-Jean » de services aux habitants et le projet d'« Îlot Vert », comprenant plusieurs activités (maraîchage, compostage, animation de la vie sociale) autour de la transition écologique locale en contexte de rénovation urbaine.

Deux temps d'entretiens collectifs ont ainsi été organisés, en présence de membres du GT «évaluation locale du CLE du territoire de Villeurbanne Saint-Jean :

⚙️ Quatre salariées d'EmerJean impliquées dans l'activité de maraîchage, manager intermédiaire d'EmerJean en charge de l'ilot vert et de l'activité de production maraîchère, entretien collectif, juin 2021.

⚙️ Quatre salariées d'EmerJean membres de l'équipe d'accueil du Comptoir Saint-Jean, manager intermédiaire d'EmerJean en charge du Comptoir Saint-Jean, entretien collectif, juin 2021.

DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT AVEC DES ACTEURS CONCERNÉS PAR LES TROIS ACTIVITÉS CONCERNÉES

L'enquête sur le projet d'Îlot Vert

- ⚙ Rapport d'évaluation d'ETCLD Villeurbanne, septembre 2020.
- ⚙ Rapport d'activité du Booster Saint-Jean, janvier 2021.
- ⚙ Manageur intermédiaire d'EmerJean en charge de l'activité de production maraîchère, entretien individuel, mai 2021.
- ⚙ Manageur intermédiaire d'EmerJean en charge des services aux entreprises, entretien individuel, mai 2021.

L'enquête sur le Comptoir Saint-Jean

- ⚙ Résultats de l'enquête clients, fruits de la démarche de co-construction et de mise en œuvre d'une évaluation des activités avec l'équipe de salariés concernés, réalisée avec l'appui de la Fonda (avril-décembre 2019).

En effet, en septembre 2019, une démarche d'évaluation de l'offre de services du Comptoir a été initiée avec l'équipe de salariés qui y est rattachée. Cette démarche d'évaluation est conduite avec l'appui de la Fonda, en lien avec la direction et les équipes d'EmerJean et le coordinateur du Booster.

Elle étudie ce qu'apportent les services proposés par le Comptoir à ses clients :

en quoi leur sont-ils utiles ?
Que leur apportent-ils de nouveau ? Comment transforment-ils leur quotidien ?

Après un mois et demi, le questionnaire avait été administré à 30 clients, dont 13 salariés d'EmerJean. Les résultats du questionnaire sont utilisés dans le présent travail d'évaluation.

- ⚙ Manageur intermédiaire en charge du Comptoir Saint-Jean, entretien individuel, mai 2021.
- ⚙ Manageur intermédiaire en charge de la préfiguration de l'offre de services aux seniors, entretien individuel, mai 2021.

DES ENTRETIENS INDIVIDUELS TRANSVERSAUX SUR DIFFÉRENTS ASPECTS DE L'EXPÉRIMENTATION

- ⚙ Président d'EmerJean et Coordinateur du Booster Saint-Jean, entretien individuel (co-conduit avec un membre du GT «évaluation locale» du CLE du territoire de Villeurbanne Saint-Jean), février 2021.
- ⚙ Directrice de la MRIE, entretien individuel (co-conduit avec un membre du GT «évaluation locale» du CLE de Villeurbanne Saint-Jean), février 2021.
- ⚙ Chargée d'embauche du Booster Saint-Jean, entretien individuel (co-conduit avec un membre du GT «évaluation locale» du CLE du territoire de Villeurbanne Saint-Jean), février 2021.

— Sur le territoire de Colombelles



ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES ACTEURS LOCAUX DE L'EXPÉRIMENTATION

Élus membres du CLE

⚙ Maire de Colombelles et Président du CLE, entretien individuel, septembre 2019

Équipe opérationnelle du CLE

⚙ Chargée de mission de l'ARDES, entretien individuel, septembre 2019

Représentants des services de la Ville de Colombelles

⚙ Directrice générale des services de la Ville de Colombelles, entretien individuel, septembre 2019

Représentants de l'État

⚙ Chargée de mission de la DIRECCTE, entretien individuel, septembre 2019

Acteurs locaux de l'accompagnement social et professionnel

⚙ Directrice de l'agence de Pôle Emploi, entretien individuel, septembre 2019

⚙ Chargé de mission de la Mission Locale Jeunes de Caen

La Mer, entretien individuel, septembre 2019

Responsables de l'EBE Atipic

⚙ Présidente d'Atipic, entretien individuel, septembre 2019

⚙ Vice-Président d'Atipic, entretien individuel, septembre 2019

⚙ Administrateur d'Atipic, entretien individuel, septembre 2019

⚙ Directeur d'Atipic, entretien individuel, septembre 2019

CO-ANIMATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL «ÉVALUATION LOCALE» AVEC L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE DU CLE DU TERRITOIRE DE COLOMBELLES

Un GT «évaluation locale» a été co-animé par le consultant-chercheur de la Fonda et l'ingénierie locale du CLE. Le groupe a notamment travaillé sur les ressorts de l'implication des personnes embauchées dans le projet de l'EBE Atipic et de leur rapport au travail.

Le GT a également soulevé la question des formes de l'implication des acteurs de l'emploi et de l'insertion professionnelle dans l'expérimentation comme de celle des entreprises locales. Enfin, le GT a exprimé la volonté de mesurer la contribution des activités de l'EBE Atipic au développement durable du territoire.

L'APPUI À L'ANIMATION

D'UNE DÉMARCHE DE CO-CONSTRUCTION D'UN SUPPORT D'ENTRETIEN «PERSONNES EMBAUCHÉES» AVEC DES SALARIÉS D'ATIPIC

Un atelier collectif avec un groupe de salariés, co-animé par le consultant-chercheur de la Fonda et l'ingénierie CLE, a permis d'impliquer un groupe de salariés dans la consolidation d'un support d'entretien destiné à être déployé auprès de leurs collègues.

Ce support d'entretien avait été construit par le consultant-chercheur de la Fonda avec une doctorante en sciences économiques du LEST (CNRS — Université d'Aix-Marseille), qui a rejoint l'équipe d'évaluation locale. C'est elle qui a assuré le travail de collecte de données auprès des salariés de l'EBE Atipic, en s'appuyant sur le support d'entretien consolidé durant le *focus group* avec des salariés.

Si, pour des raisons de calendrier, les données issues de ces entretiens n'ont pu être exploitées dans le présent rapport, la participation d'un groupe de salariés à la consolidation de ce support a provoqué des échanges sur les enjeux et des attentes liées à l'organisation du travail au sein de l'EBE Atipic, et a ainsi nourri l'enquête préliminaire.

DES ENTRETIENS COLLECTIFS

AVEC LES ÉQUIPES DE TRAVAIL IMPLIQUÉES DANS TROIS ACTIVITÉS DE L'EBE ATIPIC

L'enquête évaluative s'est centrée sur quatre activités d'Atipic : les activités «maraîchage», «transports», «travaux», et «couture».

Elle a été conduite en lien étroit avec la chargée de mission de l'ARDES en charge d'apporter un appui en ingénierie au territoire, et une personne volontaire en service civique au sein de la Ville de Colombelles, sur une mission en partie dédiée à l'évaluation locale.

Quatre temps d'entretiens collectifs ont ainsi été organisés, co-conduits avec la chargée de mission de l'ARDES, appuyant le CLE sur l'ingénierie territoriale :

⚙️ Onze salariés de l'équipe «travaux» d'Atipic, manager intermédiaire concerné par l'activité, entretien collectif, février 2021.

⚙️ Sept salariés de l'équipe «transports» d'Atipic, manager intermédiaire concernée par l'activité, entretien collectif, février 2021.

⚙️ Deux salariés de l'équipe «couture» d'Atipic, entretien collectif, février 2021.

⚙️ Sept salariés de l'équipe «maraîchage» d'Atipic, manager intermédiaire, entretien collectif, février 2021.

DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT AVEC DES ACTEURS CONCERNÉS PAR LES TROIS ACTIVITÉS CONCERNÉES

Les entretiens avec les acteurs concernés par les trois activités ont été réalisés par la personne volontaire en service civique au sein de la Ville de Colombelles, avec l'appui de la chargée de mission de l'ARDES et du consultant-chercheur de la Fonda.

L'APPUI À LA CONSTRUCTION D'UN QUESTIONNAIRE ET D'UNE MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE AUPRÈS DES UTILISATEURS DES SERVICES D'ATIPIC ET DES HABITANTS DU TERRITOIRE DE COLOMBELLES

Le consultant-chercheur de la Fonda a accompagné la construction d'un questionnaire et d'une méthodologie d'enquête visant à mesurer l'utilité des activités d'Atipic pour leurs utilisateurs, et plus globalement les perceptions des habitants sur l'expérimentation.

Cette enquête a été lancée en 2022 et les données collectées ne sont pas analysées dans le présent rapport.

ENTRETIEN INDIVIDUEL TRANSVERSAL SUR DIFFÉRENTS ASPECTS DE L'EXPÉRIMENTATION

✱ Chargée de mission de l'ARDES, entretien individuel, septembre 2021

— Sur le territoire de Thiers



ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES ACTEURS LOCAUX DE L'EXPÉRIMENTATION

Élus membres du CLE

- ✱ Maire de Thiers, entretien individuel, août 2019
- ✱ Président de la Communauté de Communes de Thiers-Dores-et-Montagne, entretien individuel, août 2019
- ✱ Ancien élu de la Ville de Thiers, entretien individuel, août 2019

Équipe opérationnelle du CLE

- ✱ Chargé de mission de l'équipe opérationnelle du CLE, entretien individuel, août 2019

Représentants des services de la Ville de Thiers

- ✱ Directeur général des services de la Ville de Thiers, entretien individuel, août 2019

Représentants du Département

- ✱ Vice-Président du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, entretien individuel, août 2019
- ✱ Directrice territoriale des solidarités de Thiers pour le Département du Puy-de-Dôme, entretien individuel, août 2019

Acteurs locaux de l'accompagnement social et professionnel

- ⚙ Directrice de l'agence Pôle Emploi de Thiers, entretien individuel, août 2019
- ⚙ Directrice de la SIAE Inserfac, entretien individuel, août 2019
- ⚙ Directeur de la SIAE Passerelle, entretien individuel, août 2019

Autres acteurs locaux

- ⚙ Chargé de mission du PNR du Livradois-Forez, entretien individuel, août 2019
- ⚙ Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie, entretien individuel, août 2019

Responsables de l'EBE Actypôles-Thiers :

- ⚙ Président d'Actypôles-Thiers et Coordinateur du CLE, entretien individuel, août 2019
- ⚙ Directrice d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, août 2019

CO-ANIMATION D'ATELIERS PARTICIPATIFS CONSACRÉS À L'ÉVALUATION LOCALE AVEC L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE DU CLE DE THIERS

En phase d'enquête préliminaire, les acteurs locaux de l'expérimentation ont été sollicités à deux reprises.

En novembre 2019, un premier temps en format d'atelier collectif a réuni des membres du CLE (direction et conseillers de Pôle Emploi, directrice de l'unité territoriale de la DIRECCTE, direction générale des services de la Ville de Thiers, représentants des SIAE locales, une élue du Conseil Régional AURA, des assistantes sociales du Département, la présidente de la Chambre de Commerce et d'Industrie) et des salariés d'Actypôles-Thiers.

Il a été animé par le consultant-chercheur de la Fonda, en lien étroit avec l'équipe opérationnelle du CLE du territoire de Thiers. Cet atelier a permis de formuler différents types d'enjeux, relatifs à l'organisation d'Actypôles-Thiers, au développement de ses activités et à leur utilité pour le territoire, ou encore à la gestion de l'attente des PPDE volontaires.

En février 2020, les mêmes acteurs ont été réunis pour approfondir ces questionnements sur la base de la restitution de premiers éléments par le consultant-chercheur de la Fonda.

Un travail a notamment été conduit avec les acteurs présents portant sur le sens pouvant être conféré à la notion de « territoire » dans le cadre de cette expérimentation.

Cela a notamment conduit les participants à interroger la place des PPDE dans le projet et l'EBE, celle des institutions dans l'expérimentation et les formes prises par les dynamiques interinstitutionnelles au sein de celle-ci, et enfin la place que pourraient y prendre les entreprises locales.

DES ENTRETIENS COLLECTIFS AVEC LES ÉQUIPES DE TRAVAIL IMPLIQUÉES DANS QUATRE ACTIVITÉS DES EBE ACTYPÔLES-THIERS ET INSERFAC EBE

L'enquête évaluative s'est centrée sur deux activités d'Actypôles-Thiers, «mobilité» et «espaces verts», et sur deux activités d'Inserfac-EBE, «tri papier» et «boutique livre».

⚙️ Cinq salariés de l'équipe «espaces verts» d'Actypôles-Thiers, manager intermédiaire de l'activité, entretien collectif, juin 2021.

⚙️ Trois salariés de l'équipe «mobilité» d'Actypôles-Thiers, entretien collectif, mars 2021.

⚙️ Cinq salariés de l'équipe «tri papier» d'Inserfac-EBE, manager intermédiaire, entretien collectif, mars 2021.

⚙️ Trois salariés de l'équipe de travail «boutique livre» d'Inserfac-EBE, entretien collectif, mars 2021.

DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT AVEC DES ACTEURS CONCERNÉS PAR LES TROIS ACTIVITÉS CONCERNÉES

L'enquête sur l'activité «espaces verts» d'Actypôles-Thiers

⚙️ Manager intermédiaire d'Actypôles-Thiers en charge de l'activité «espaces verts», entretien individuel, juin 2021.

⚙️ Responsable du Comité local pour l'Emploi et ex-directrice d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, juin 2021.

⚙️ Chef de services espaces verts et voirie de la Ville de Thiers, entretien individuel, juillet 2021.

L'enquête sur l'activité Mobilité solidaire :

⚙️ Manager intermédiaire d'Actypôles-Thiers en charge de l'activité «mobilité», entretien individuel, mars 2021.

⚙️ Responsable du Comité local pour l'Emploi et ex-directrice d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, juin 2021.

⚙️ Quatre «jeunes travailleurs» hébergés à l'Atrium bénéficiant du service «mobilité» d'Actypôles-Thiers, entretien collectif, juin 2021.

⚙️ Coordinatrice du foyer de jeunes travailleurs l'Atrium, entretien individuel, juin 2021.

⚙️ Deux assistantes sociales de la Maison des solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, prescriptrices du service «mobilité» d'Actypôles-Thiers, entretien collectif, juin 2021.

L'enquête sur les activités «Tri papier» et «boutique livre»

⚙️ **Manageur intermédiaire** d'Inserfac-EBE en charge de l'activité «tri papier», entretien individuel, mars 2021.

L'APPUI À LA CONSTRUCTION D'UN QUESTIONNAIRE ET D'UN PROTOCOLE D'ENQUÊTE AUX CLIENTS DE LA BOUTIQUE LIVRE

Un questionnaire a été construit avec l'équipe de salariés de la boutique livre d'Inserfac-EBE. Environ trente questionnaires ont été passés auprès des clients (principalement lors des ventes sur les marchés), puis saisi par une personne référente d'Inserfac-EBE.

DES ENTRETIENS INDIVIDUELS TRANSVERSAUX SUR DIFFÉRENTS ASPECTS DE L'EXPÉRIMENTATION

Équipe opérationnelle du CLE du territoire de Thiers

⚙️ **Responsable du Comité local** pour l'Emploi et ex-directrice d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, décembre 2020.

⚙️ **Responsable du Comité local** pour l'Emploi et ex-Président d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, mars 2021

Équipe de direction des EBE

⚙️ **Directrice opérationnelle** d'Inserfac-EBE, entretien individuel, mars 2021.

⚙️ **Directrice d'Inserfac-EBE**, entretien individuel, mars 2021

Acteurs de l'accompagnement social et professionnel

⚙️ **Assistante sociale** de la Maison des solidarités du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme impliquée dans l'accompagnement social des salariés d'Actypôles-Thiers, entretien individuel, mars 2021.

⚙️ **Conseillère en insertion** professionnelle d'Inserfac, entretien individuel, juin 2021

⚙️ **Conseiller en insertion** professionnelle 1 de l'agence Pôle Emploi de Thiers, entretien individuel, juin 2021

⚙️ **Conseiller en insertion** professionnelle 2 de l'agence Pôle Emploi de Thiers, entretien individuel, juin 2021

REMERCIEMENTS

Ce rapport a été soutenu par les partenaires financiers du programme «ESS et création de valeur». Voici pourquoi :

« Observatoire de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, l'INJEP pilote ou soutient différentes recherches et études visant à éclairer et nourrir les décisions publiques comme les pratiques professionnelles. La proposition de la Fonda visant à révéler les potentiels et les modalités de création de valeur territoriale d'un programme atypique comme Territoires Zéro Chômeur de longue durée a naturellement retenu notre attention. »



JOAQUIM TIMOTEO

Chef de la Mission

«Études & Recherche» de l'INJEP

« La Fondation de France est partenaire de Territoires zéro chômeur de longue durée depuis l'origine de l'initiative. Outre son soutien au niveau national et dans les territoires, elle a souhaité contribuer à enrichir l'évaluation de l'expérimentation. La Fonda a proposé une approche originale autour de la «création de valeur». Cette recherche-action confirme le potentiel de transformation de TZCLD, qui renforce le pouvoir d'agir des acteurs des territoires — et plus particulièrement de celles et ceux qui étaient éloignés de l'emploi — au service d'une transition juste et durable. »



ALEXANDRE GIRAUD

*Directeur du mécénat
de la Fondation de France*

**Nous remercions chaleureusement les organisations
qui nous ont permis de mener à bien ce travail de fond.**

Projet
soutenu par

**Fondation
de
France**



**BANQUE des
TERRITOIRES**





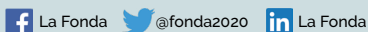
Assistante de direction : Florence Grelet

Association reconnue d'utilité publique, La Fonda contribue au développement de la vie associative depuis 1981.

À la Fonda, nous valorisons la contribution essentielle du fait associatif à la vitalité démocratique, mais aussi à la création de valeur économique comme au lien social.

Nous réunissons des expertises de tous horizons, et offrons des espaces d'intelligence collective pour accompagner les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques.

www.fonda.asso.fr



La Fonda - c/o UNHAI
12 avenue du général de Gaulle - 94300 Vincennes
Tél : 01 45 49 06 58
Email : fonda@fonda.asso.fr

Bureau

Président : Nils Pedersen
Vice-président : Yannick Blanc
Vice-présidente : Gabriela Martin
Vice-présidente : Giorgia Ceriani Sebregondi
Secrétaire générale : Louise Vaisman
Trésorier : Alain Legrand

Conseil d'administration

Administrateurs : Stéphanie Andrieux,
Philippe Bégout, Philippe Chabasse,
Isabelle Chandler, Camille Destans, Marianne Eshet,
Pierre François, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar,
Agathe Leblais, Valérie Lourdel, Michel Nung,
Sandrine Soloveick, Roger Sue, Laurent Terrisse,
Pierre Vanlerenberghe et Kaméra Vesic.

Équipe permanente

Déléguée générale : Charlotte Debray
Assistante de gestion : Myriam Roumane
Responsable communication : Anna Maheu
Coordonnateur des programmes : Bastien Engelbach
Assistant projet Faire ensemble 2030 : Luc Hansen
Assistante de direction : Florence Grelet
Chargée de mission : Hannah Olivetti

La Fonda remercie ses grands partenaires





Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France (CC BY-NC-SA 3.0 FR)

Vous êtes libres de partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et de l'adapter.

Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes :

- 🌐 créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre ;
- 🚫 ne pas faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant ;
- 🔄 la partager dans les mêmes conditions. Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les même conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>



QUELLE CRÉATION DE VALEUR ?

RAPPORT

Avec le soutien financier de :