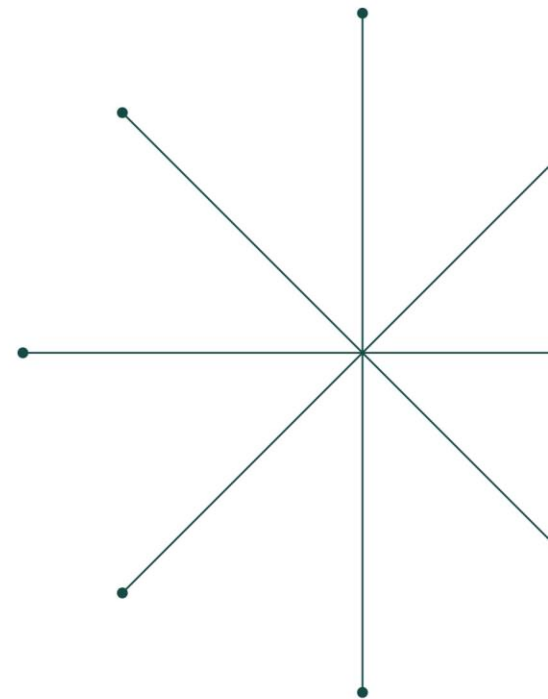


Etude qualitative sur la mise en œuvre du programme expérimental Territoire Zéro Chômeur à Entre Nièvres et Forêts



DARES
Ministère du Travail



Rapport complémentaire
à destination des membres du
Comité Scientifique



Octobre 2020

Sommaire

Enjeux et contexte de ce rapport complémentaire	3
Détailler et quantifier les profils et parcours des salariés	4
1. Précautions méthodologiques.....	4
2. Situation emploi formation des salariés avant leur embauche	5
3. Ressources perçues par les salariés avant embauche	6
4. Niveau de qualification des candidats à l'embauche	8
5. Motivation et rapport à l'EBE des salariés à leur embauche.....	9
6. Typologie des salariés en EBE	11
7. Les sortants de l'EBE	11
Comprendre les solutions apportées face aux difficultés (période pré-Covid)	13
1. Des réagencements organisationnels	13
1.1. Un constat d'échec qui appelait à une réaction radicale.....	13
1.2. La gouvernance du projet : une répartition stricte des rôles entre CLE, CA de l'EBE et Direction de l'EBE 14	
1.3. La direction de l'entreprise : une reprise en main et l'installation d'une équipe de cadres	15
1.4. Le fonctionnement de l'entreprise : des règles et des flous.....	16
1.5. Vers une entreprise apprenante ?	21
3. De nouvelles orientations stratégiques	23
3.1. L'EBE, un levier pour une économie de la transition, économie circulaire et cohésion sociale ?.....	23
3.2. Du bricolage à la démarche qualité : quelle trajectoire de rentabilité ?.....	25
Appréhender l'impact du Covid et la projection dans les mois à venir	31
1. Une réaction adaptative	31
2. Une baisse du chiffre d'affaire en perspective mais une reprise des recrutements et du développement en 2021.....	32
Conclusion.....	34

Réalisation de l'enquête et rédaction du rapport : Johann Pons et Coline Guillot, ANSA

Enjeux et contexte de ce rapport complémentaire

Le Comité scientifique a jugé nécessaire de revenir sur les territoires expérimentateurs afin d'interroger 3 points :

- Les trajectoires avant embauche des salariés des EBE,
- Les stratégies des EBE face aux difficultés constatées dans les rapports (exhaustivité, non concurrence, management etc.),
- L'impact des mesures sanitaires.

L'équipe de l'ANSA s'est rendue sur le site de l'EBE 58 à Prémery les 22 et 23 septembre 2020. Nous avons pu nous entretenir avec des membres du Comité Local pour l'Emploi (CLE), du Conseil d'Administration de l'EBE, et de la Direction de l'EBE. Nous nous sommes également entretenus avec les salariés jouant un rôle dans l'encadrement intermédiaire et quelques salariés présents sur site. Ces derniers ont été interrogés de façon informelle à l'occasion de 2 demi-journées d'observation sur le site principal de production de l'EBE 58. A cette occasion, nous avons également pu assister au premier « comité stratégique » réunissant les représentants du CLE et du CA de l'EBE avec la Direction de l'EBE. Une demi-journée complémentaire en distanciel a permis d'approfondir le passage en revue des situations des salariés avant leur embauche.

Il est à noter que notre intervention s'est déroulée dans un contexte particulier, à savoir une session parlementaire en cours pour une nouvelle loi d'expérimentation. Notre présence était concomitante à celle d'une équipe de journalistes de la chaîne parlementaire, et de la visite d'une équipe d'élues de l'un des territoires candidat à l'expérimentation. Malgré cela, nous avons bénéficié de conditions idéales d'accueil et d'intervention. La Directrice de l'EBE s'est rendue disponible, nous a facilité l'organisation des entretiens et nous a laissé librement intervenir avec les équipes des différentes activités de production.

Détailler et quantifier les profils et parcours des salariés

1. Précautions méthodologiques

L'EBE 58 a embauché ses premiers salariés le 6/02/2017. Au 30 septembre 2020, 116 personnes avaient fait l'objet d'un contrat de travail. L'analyse proposée porte sur 87 salariés dont la date d'embauche n'excède pas le 1/08/2018. Elle repose sur une collecte d'informations auprès du CLE et de la direction de l'EBE, qui s'appuie sur un tableur Excel de suivi qui n'avait pas été actualisé depuis. Certains éléments sont manquants, notamment lorsqu'ils concernaient des salariés inconnus de la chargée de mission du CLE. Les données ci-après présentées doivent donc être reçues avec précaution, et leur interprétation peut souffrir de biais importants :

- Plus l'EBE grossissait et plus la gestion de la file d'attente s'est organisée entre un impératif de recrutement au service de la production (« *A ce moment-là nous avons besoin de bûcherons* ») et un impératif de priorisation des candidats les plus « à risque » socialement, c'est-à-dire sans droit ouvrable ou en fin de droit (personne en situation de décohabitation suite à violences conjugales par exemple). Les derniers profils de la liste des embauchés en 2018 montrent cette évolution dans les profils des personnes recrutées, mais également dans les temps de latence entre repérage/placement sur liste d'attente et embauche.
- Ce temps de latence excède parfois les 6 mois, et est mis à profit pour un travail de remobilisation. Une salariée et des membres du CLE, du partenariat local, interviennent pour les candidats à l'embauche. Une des premières exigences est l'inscription à Pôle Emploi, mais les candidats sont aussi encouragés à se saisir d'opportunités d'emploi court ou à temps très partiel, en attendant l'embauche. Une analyse des difficultés des candidats est également opérée pour faciliter le recours aux droits en appui sur la MSAP, le CCAS, mais aussi pour des personnes cumulant des difficultés sociales et d'employabilité avec l'ACI du territoire, qui peut faire office de « sas » en amont de l'EBE.

Il en résulte une difficulté à statuer sur la façon pertinente d'appréhender la situation des candidats à l'embauche en EBE. Car il y a évolution entre la situation à l'embauche et la situation au moment du repérage. **Il est donc important de prendre en compte dans l'analyse le fait que certaines personnes ont par exemple une date d'inscription au Pôle Emploi ultérieure à leur identification comme « éligible » et « volontaire » par le CLE, mais également que des personnes ont exercé une activité dans le cadre de contrats courts pendant la période de latence entre identification et embauche en EBE, sur incitation des intervenants du CLE.** Par manque de données précises sur la situation au repérage, et pour respecter la convergence entre les différentes EBE, nous avons pris en compte la situation principale dans l'année précédant l'embauche.

2. Situation emploi formation des salariés avant leur embauche

Si l'on se réfère au parcours antérieur, les salariés de l'EBE sont nombreux à avoir travaillé avant d'intégrer la structure. Pour 26% d'entre eux, leur dernière expérience du travail remontait à plus d'un an jusqu'à plus de 15 ans. Ces personnes ont pour 1/3 d'entre elles un état de santé dégradé. Parmi les salariés, 34% ont vécu ce que nous avons appelé un « parcours accidenté », à savoir des allers-retours entre emploi et chômage, voire de longues périodes d'inactivité. Pour certains, la dernière période d'emploi est récente, mais très précaire, ou n'est pas de « droit commun » (CUI, etc.) et faisait suite à des longues périodes de recherche, de maladie, ou encore de jobs sans effet positif sur leur qualité de vie (temps partiel et éloignement du domicile). Les personnes qualifiées de « sans rupture professionnelle particulière », ont soit quitté une ville pour venir s'installer à Prémery, soit créé leur entreprise. Enfin, les personnes n'ayant jamais travaillé (18%), sont les jeunes de ce territoire enclavé qui n'ont pas trouvé d'emploi aux alentours.

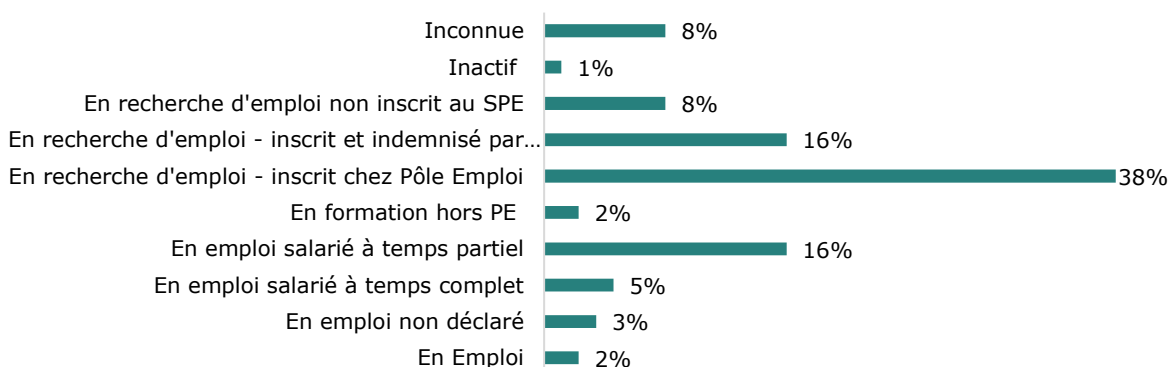
Parcours professionnel antérieur

N'a jamais travaillé	16	18%
N'a pas travaillé depuis des années	23	26%
Parcours accidenté	30	34%
Parcours pro sans rupture particulière	10	11%
Inconnu	8	9%

Source : Tableur « données des Salariés » CLE ; traitement Ansa ; N=87

Concernant des catégorisations plus « objectives », et en se référant à l'année précédant l'embauche en EBE, 71% de l'effectif était en recherche d'emploi.

Situation principale au regard de l'emploi l'année précédant l'embauche en EBE



Source : Tableur « données des Salariés » CLE ; traitement Ansa ; N=87

Conformément aux exigences du CLE, la situation la plus fréquente est celle d'une inscription comme demandeur d'emploi (54% des salariés). Seuls 8% se déclaraient en recherche d'emploi sans être inscrit. Environ 70% des personnes inscrites au Pôle emploi déclarent ne pas être indemnisées. 23% du personnel

était en emploi la majorité du temps dans l'année précédant l'embauche. Pour un quart environ, cet emploi est un CUI-CAE ou un CDDI. Ceci s'explique par les fonctions de l'EBE 58 comme :

- passerelle pour l'ACI en suite de parcours d'insertion,
- support d'activités d'intérêt général préalablement effectuées en contrats aidés dans les services municipaux ou paramunicipaux.

Pour les ¾, il s'agit de personnes dont la situation d'emploi était intermittente. Ainsi l'emploi occupé était soit de courte durée, soit supprimé (départ d'une entreprise et sans perspective de retrouver un emploi à proximité), ou encore concernait des personnes en reconversion, à l'exemple d'une salariée ayant exercé le métier de coiffeuse pendant 13 ans, mais qui est ensuite devenue allergique aux produits. Elle a alors exercé des fonctions en tant qu'animatrice scolaire, assistante dentaire, en archive et accueil, en usine, sans trouver d'emploi stable. Son embauche à l'EBE est justifiée ainsi :

« Ici notre approche est de dire que s'il n'y a pas de travail sur place et que ce ne sont que des petites missions de 2-3h par semaine, c'est de la privation d'emploi de longue durée » Chargée de mission CLE

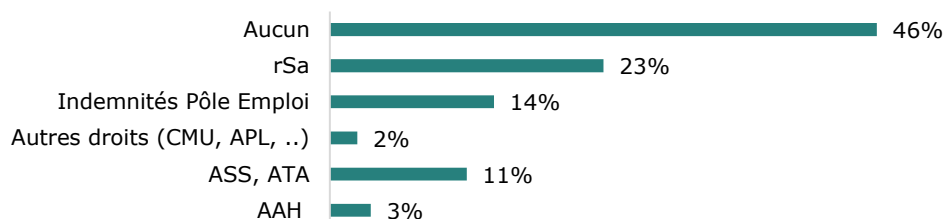
Pour une partie des salariés, le temps de latence entre repérage/candidature et embauche est mis à profit. Par conséquent, ces personnes ne répondaient plus à des critères stricts de privation d'emploi. Le parti pris du CLE est de ne pas décourager les personnes d'accepter des CDD courts ou des missions d'intérim, en évitant ainsi un effet pervers d'« installation » dans la liste d'attente, en cherchant à ne pas travailler pour être sûr d'entrer à l'EBE. Ainsi cette personne, ancienne coiffeuse, avait pour dernier emploi un CDD de 24h dans un Carrefour Market à Nevers, à 40km de Prémy. Son mari l'amenait avec leur unique véhicule et elle rentrait en bus. Elle n'a pas été prolongée en CDI.

3. Ressources perçues par les salariés avant embauche

3% des candidats à un CDI dans l'EBE sont identifiables avec certitude comme ayant pour activité principale un travail non déclaré. Cette proportion couvre les personnes qui ne demandaient aucune aide et dont le travail au noir représentait l'activité ou la source de revenus principale au cours de l'année. Mais cette proportion est bien plus faible que la réalité perçue sur le territoire. En effet, « la débrouille » fait partie intégrante du mode de vie des habitants ciblés par TZCLD, et il n'est pas rare que des services comme la découpe de bois, de la mécanique etc., s'échangent contre rémunération. Ce type d'activité constituait un moyen de compléter de très faibles revenus pour une proportion non négligeable des salariés actuels de l'EBE. Dans ce cas, l'EBE exerce une fonction assumée de régularisation d'activités non soumises à impôts et cotisations :

« Au CLE on avance l'idée qu'on participe à la régularisation de leur activité. Ils cotisent, ils bénéficient d'une couverture en cas d'accident. On a un vrai traçage avec les Mairies. On aime l'avancer. » Chargée de mission CLE

Indemnités et aides perçues avant embauche

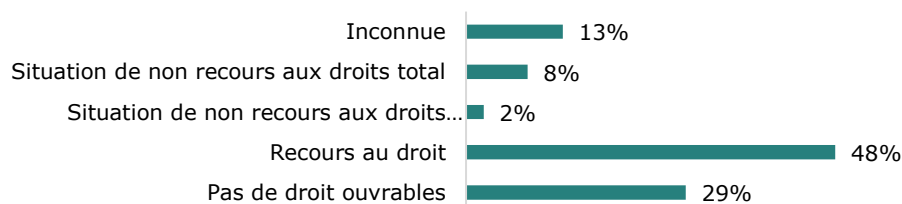


Source : Tableur « données des Salariés » CLE ; N=87

Les ressources que les personnes en liste d’attente déclaraient percevoir sont pour 47% d’entre elles issues des minima sociaux (dont l’ASS), pour 14% de l’ARE, et pour 46% de la solidarité familiale ou autres sources de subsistance. Une part non négligeable des salariés de l’EBE ont un conjoint salarié (parfois salarié de l’EBE) au moment de leur embauche, et n’étaient donc pas éligibles aux minima sociaux. Les personnes non indemnisées restantes étant des personnes n’ayant pas atteint l’âge d’éligibilité, ou encore n’ayant pas ouvert de droits puisque la passerelle entre leur dernier emploi et l’entrée en EBE s’est effectuée dans l’intervalle du délai de carence.

Nous avons pris soin de préciser ces éléments, de façon à caractériser la proportion de salariés en situation de non-recours aux droits à leur embauche, qui serait faible, 8% (voir graphique ci-dessous). Là encore, le biais introduit par le travail préalable du CLE et de ses partenaires ne permet pas d’appréhender la réalité fine de ces situations antérieurement à leur identification par TZCLD. Il semble qu’hormis une personne que la question de la reconnaissance du handicap rebutait, les salariés dont l’activité rémunérée n’était pas légale sont les seuls concernés par le non-recours total. Par ailleurs, les personnes n’ayant aucun droit ouvrable représentent 29% de l’effectif. Parmi elles, les situations de grande détresse sociale sont rares. La plupart sont des jeunes de moins de 25 ans ou des membres de ménages dont les revenus dépassaient le seuil d’éligibilité au RSA et dont la durée d’inactivité ne leur permettait plus de recevoir l’ARE.

Situation vis à vis du recours aux droits



Source : Tableur « données des Salariés » CLE ; N=87

Concernant leur logement, poste budgétaire qui peut peser sur le niveau de vie, il est à noter que 33% des embauchés de l’EBE sont locataires, 30% sont propriétaires de leur logement, et 23% hébergés par leurs parents ou autres proches.

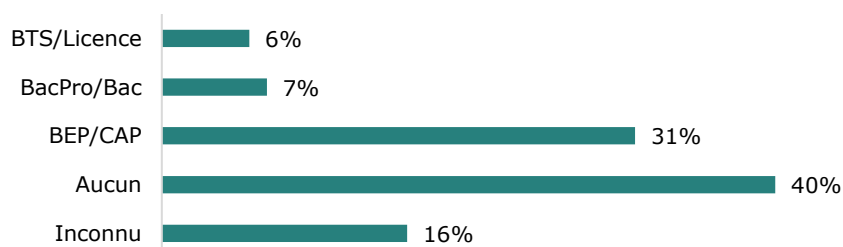
4. Niveau de qualification des candidats à l’embauche

L’EBE n’offrant que des salaires minimums et de faibles perspectives de primes, trois facteurs principaux peuvent déterminer le choix d’y postuler :

- le sens du travail proposé,
- la stabilité de l’emploi proposé,
- la proximité du lieu de travail.

Ces trois critères sont à arbitrer avec les perspectives d’obtenir un emploi plus rémunérateur, ou les chances supposées de retrouver un emploi plus satisfaisant. Pour comprendre l’attractivité de l’EBE sur le territoire pour des habitants dont certains nous avaient affirmé avoir pu trouver du travail ailleurs mais préférer cet emploi à proximité, il est intéressant d’observer leur qualification. Cette qualification est un élément déterminant pour le niveau de rémunération exigible pour un emploi. Ni le CLE ni l’EBE n’étaient dotés d’un outil permettant de connaître avec fiabilité la qualification des salariés embauchés. Les données du graphique ci-dessous sont donc approximatives.

Niveau de Diplôme avant embauche

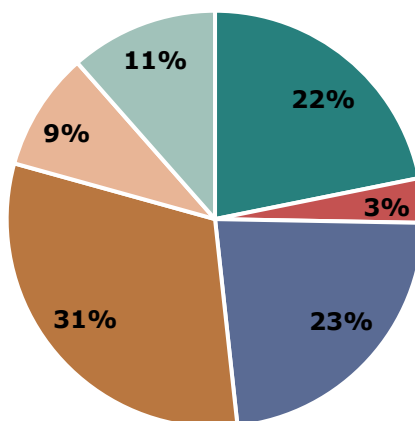


Source : Tableur « données des Salariés » CLE ; N=87

On remarque que si le territoire est faiblement doté en capital humain, l’EBE 58 en est le reflet. 71% des employés ont un niveau CAP ou infra, sans compter les 16% dont le niveau de diplôme est inconnu. C’est la plus grosse entreprise du territoire en nombre de salariés, et, en dehors de l’équipe de direction, le niveau de diplôme le plus élevé est un BTS, une seule salariée a connu un parcours universitaire conclu par une licence de lettres. 40% de l’effectif est sans diplôme, pour certains le brevet n’est pas obtenu. Le reste des salariés est titulaire de qualifications professionnelles de premier niveau sur des métiers verts pour l’essentiel. La durée de l’expérience professionnelle est un autre élément qui aurait pu nous éclairer sur le degré d’employabilité des candidats, mais ces données étaient trop peu fiables pour être exploitées. Pour une grosse proportion de jeunes de niveau CAP/BEP et infra, l’EBE est leur premier emploi, voire leur première situation de travail. A noter qu’une partie de ces jeunes ont comme collègues des membres de leur parentèle.

5. Motivation et rapport à l'EBE des salariés à leur embauche

Motivations des postulants



- La personne a trouvé un emploi à l'EBE car elle n'en trouvait pas ailleurs, mais cherche un emploi dans le droit commun
- La personne avait un emploi (y compris autoentrepreneurs) et est entrée à l'EBE pour obtenir un complément de revenus
- La personne considère qu'elle n'aurait pas pu retrouver un job ailleurs qu'à l'EBE car elle rencontre de graves difficultés (financières, santé, addiction, ..)
- La personne considère qu'elle pourrait trouver un emploi ailleurs mais ses conditions se dégraderaient (pas d'augmentation de salaire, mais frais de mobilité importants, horaires plus contraignants, tâches difficiles etc.)
- La personne est entrée par choix à l'EBE car elle adhère à la philosophie de l'expérimentation.
- NSP

Source : Passage en revue des motivations des candidats avec le CLE ; N=87

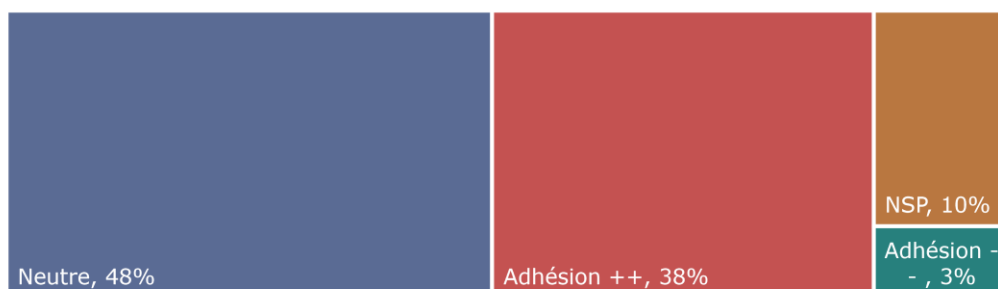
Nous avons tenté de retracer les motivations qui ont conduit les habitants du territoire à candidater pour l'EBE, à partir des renseignements collectés par le CLE avant leur embauche.

- 23% des personnes avaient soit abandonné l'espoir de retrouver du travail (des seniors), soit présentaient un état de santé et/ou une fragilité telle qu'il leur était peu probable de trouver un emploi vu les conditions du « marché du travail » local (peu de place pour des emplois administratifs physiquement peu pénibles par exemple).
- 22% des candidats étaient en recherche d'emploi active mais infructueuse, l'EBE représentait pour eux un moyen de satisfaire ce besoin de travailler. Parmi ces candidats, on trouve aussi des personnes qui ne parvenaient pas à trouver d'emploi stable, qui n'arrivaient à travailler que quelques heures dans un mois, ou quelques semaines dans l'année.

- 9% ont intégré l’EBE par choix, par adhésion au projet. Parmi elles, des personnes considéraient avoir un niveau et une qualité de vie suffisante, d’autres auraient pu poursuivre une activité ailleurs mais ont préféré l’EBE pour le projet TZCLD. On y trouve une plus forte proportion de jeunes autour de la trentaine mais aussi des quinquagénaires.
- 3% ont vu dans l’EBE un moyen d’exercer leur activité sans les contraintes d’être chef d’entreprise ou en CESU ou encore un moyen de pérenniser une activité en étant mis à disposition de leur ancien employeur.
- 31% sont dans l’EBE à défaut de pouvoir obtenir un emploi plus rémunérateur ou aussi satisfaisant ailleurs. La plupart ont mis en avant le facteur proximité comme l’élément déterminant de leur arbitrage coût/avantage. Là encore, les spécificités du territoire, enclavé et isolé, expliquent que des personnes préfèrent éviter les coûts liés aux déplacements de plusieurs dizaines de kilomètres pour se rendre à un lieu de travail. En complément de la préférence pour la proximité, ces candidats à l’EBE venaient y chercher la stabilité de l’emploi. Plusieurs d’entre eux ont ainsi pu acheter une seconde voiture, une maison.

Pour permettre de croiser l’analyse entre une motivation de type utilitariste/matérialiste et un investissement affectif dans le projet d’un territoire zéro chômeur, nous avons proposé pour construire le graphique ci-dessous de positionner les salariés selon leur attitude vis à vis du projet, sur une échelle d’adhésion de ++ à -- .

Dégré d'adhésion à la philosophie de TZCLD



Source : Passage en revue des motivations des candidats avec le CLE ; N=87

Conformément à la logique « utilitariste/rationnelle », de salariés venant chercher une rémunération stable et un travail à proximité, la neutralité vis-à-vis du projet est la situation la plus fréquente (48%). Très peu de salariés étaient hostiles à la philosophie du projet (3%), et 38% sont identifiés comme de fort soutien à la réussite de l’EBE voire en position de militants, une bonne part ayant d’ailleurs participé aux manifestations pour l’adoption de la loi. Ces personnes sont pour la plupart encore présentes dans l’entreprise et nos entretiens informels avec des salariés nous ont permis de rencontrer ces salariés qui investissent leur travail d’un sens, dissocié de leurs tâches, ou encore dissocié de leur territoire :

« J’y crois et j’ai envie que ça marche, pour que d’autres territoires puissent aussi y avoir droit ». Salariée EBE

6. Typologie des salariés en EBE

A partir de ces éléments, nous avons repris la typologie élaborée en phase 1 avec quelques modifications, pour proposer la catégorisation suivante :

Les Rationnels : ce sont les personnes séduites par la proximité, et la stabilité du CDI à l'EBE, qui travaillaient déjà (déclaré ou non), mais qui ne parvenaient pas à trouver du travail faute de moyen de locomotion, ou dont l'emploi aurait pu être ailleurs géographiquement ou moins satisfaisant en termes d'horaires, d'intensité, etc. et pour qui l'EBE est une opportunité comme une autre.

Les Intermittents : ce sont des personnes qui viennent chercher un emploi stable et dont la carrière est marquée par des allers-retours entre emploi, chômage, inactivité.

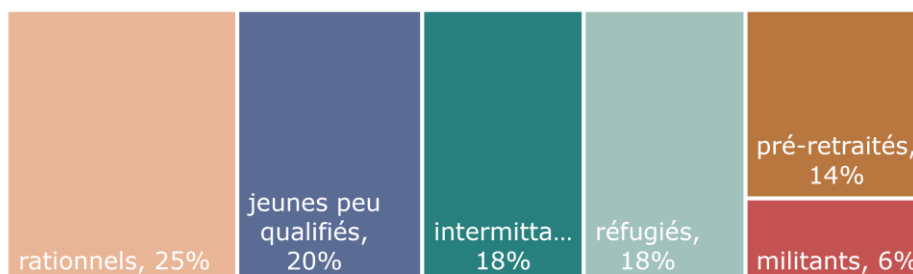
Les Jeunes peu qualifiés : ce sont des personnes qui ont atteint au mieux un niveau CAP, et qui n'ont pas trouvé d'emploi à proximité. Souvent sans permis ni moyen de déplacement, l'EBE est leur premier emploi, ou à défaut leur premier emploi stable.

Les Préretraités : ce sont des personnes dont la probabilité de retrouver un emploi était faible du fait des représentations liées à l'âge, ou qui ont intégré l'EBE pour finir leur carrière à proximité de chez eux.

Les Réfugiés : ce sont des personnes pour qui l'EBE représente le seul espoir d'inclusion et/ou de rémunération durable, des personnes dont l'état de santé physique et/ou psychologique est fragile, soit durablement soit temporairement.

Les Militants : ce sont des personnes investies dans l'EBE et TZCLD, dont la candidature s'explique principalement par l'adhésion au projet, qui était forte à leur embauche.

Typologie salariés EBE 58



Sources : Tableur « données des salariés » ; Passage en revue des motivations des candidats avec le CLE ; N=80

7. Les sortants de l'EBE

Plus que les salariés de l'EBE avant leur embauche, c'est le territoire autour de Prémery qui est « privé d'emploi ». Une large majorité des embauchés ne considéraient pas l'EBE comme un tremplin et si le CDI les rassurait, la précarité d'une expérimentation autorisée pour 5 ans était source d'angoisses. En conséquence, en 3 ans, et malgré les difficultés rencontrées au sein de l'EBE, peu de salariés ont quitté l'entreprise. 24 personnes ont tout de même mis fin à leur contrat, ce qui représente 21% des embauchés. Les ruptures conventionnelles, qui sont réservées à des personnes obtenant une situation plus favorable, concernent 7 personnes. On dénombre 6 démissions, des personnes en souffrance psychique ou physique

ou des personnes ayant quitté le territoire pour se rapprocher de proches, 3 départs à la retraite ou décès, et 8 licenciements pour abandon de poste et, plus récemment, pour d'autres fautes.

Nature des départs de l'EBE

Démission	6
Fin de contrat	3
Licenciement pour faute	8
Rupture conventionnelle	7

Parmi les situations connues en sortie d'EBE, 9 personnes ont quitté l'EBE pour une activité rémunérée, dont 7 pour un CDI à temps plein et 2 en tant que chef d'entreprise. Des situations sont inconnues, elles concernent des personnes licenciées pour abandon de poste.

Situation en sortie d'EBE

Décès	1
Déménagement	2
Emploi CDI temps plein	7
Emploi Création d'activité	2
Retraite	2
Santé incompatible	2
Inconnues	5

D'après les éléments fournis, la plupart des emplois trouvés se trouvent en dehors du territoire : un salarié a été embauché par l'entreprise dans laquelle l'EBE l'avait mise à disposition, et des perspectives étaient en cours pour d'autres, mais le confinement a freiné ces embauches.

Comprendre les solutions apportées face aux difficultés (période pré-Covid)

Notre précédent rapport nous avait amené à brosser le portrait d'une expérimentation qui s'appuyait sur un projet de territoire porté par des élus avec une vision, celle de la résilience d'un territoire se percevant comme sinistré, mais qui présentait un cadre dysfonctionnel pour les salariés de l'EBE. Si 2019 fut une « année noire » pour les parties prenantes locales, 2020 est l'amorce d'un réagencement organisationnel et stratégique dont nous avons pu constater les premiers effets, et dont nous livrerons également les perspectives.

1. Des réagencements organisationnels

1.1. Un constat d'échec qui appelait à une réaction radicale

Les parties prenantes interrogées nous ont exposé leur constat partagé **d'un manque d'anticipation de la prise d'envergure** de l'EBE et de ses implications.

« Les salariés de l'EBE c'était un peu l'Eldorado. Ils se sont dit on va faire ce qu'on veut. Mais pas du tout. Je pense qu'il y a eu une envie d'aller trop vite, et certaines choses n'ont pas été prises avec sérieux. » Responsable de production

« On ne gère pas une entreprise de 20 salariés comme une de 100. On a un CSE, des syndicats... C'est normal, mais du coup il y a des choses à faire et à mettre en place. »
Président du CA de l'EBE

Le **manque de structuration**, à savoir un défaut d'**organisation interne et un défaut de gouvernance**, a pu engendrer un cadre de **souffrance au travail** pour les salariés, mais constitue également un véritable traumatisme pour les membres de l'équipe dirigeante actuelle, pour la plupart présents dès l'origine du projet.

« Avant il y avait un mal être, on le ressentait. Avec Jacques [Président du CLE] on se disait « si on a créé ça pour que les gens soient malheureux il faut qu'on arrête ». C'était dramatique à vivre, quand je venais ici ce n'était pas simple. »
Président du CA de l'EBE

En réaction, une **organisation nouvelle** se met en place au sein de l'EBE, et vient interroger l'ensemble des rôles des parties prenantes dans la gouvernance du projet : elle entend ainsi proposer **un modèle en rupture avec l'agencement « organique » et chaotique** passé, qui, laissant les salariés livrés à eux-mêmes, avait contraint les membres du CA et du CLE à endosser des rôles de médiateurs, sans parvenir à la mise en place d'une politique de gestion des conflits ou des activités productives cohérente.

1.2. La gouvernance du projet : une répartition stricte des rôles entre CLE, CA de l'EBE et Direction de l'EBE

Le malaise a été analysé comme une conséquence d'un manque d'étanchéité entre la Direction de l'EBE, son CA et le CLE, conduisant à une répartition floue des rôles des différentes instances, mais surtout résultant d'un manque d'alignement dans le positionnement de ses dirigeants. En conséquence, à la suite d'un audit interne, le CA a été dissous et recomposé, sans l'ancien Président, dont la démission a été exigée par le Président du Fonds national d'expérimentation. La Directrice par intérim, ancienne cheffe de projet du CLE a été confortée dans son rôle (des pétitions en faveur de son retour avaient été lancées par des salariés), et officiellement instituée en juin 2020. Le CLE¹ reste présidé par la même personne. Le nouveau Président du CA, quant à lui, est un chef d'entreprise, ancien Maire d'une des communes du territoire. Ces trois personnes, qui incarnent la gouvernance de l'EBE, partagent une même vision stratégique, et leurs discours respectifs sont alignés. S'il reste délicat de séparer toutes les fonctions², la leçon du passé est en revanche tirée : **l'autorité de la Direction est affirmée et les stratégies et décisions sont concertées.**

« Le problème au niveau de la gouvernance est maintenant résolu. » Président du CA de l'EBE

Un premier travail a été mené dans le but de clarifier la séparation des rôles des différentes instances. Il en résulte que le portage stratégique du projet est la prérogative du CA, tandis que la gestion du quotidien de l'entreprise relève de l'équipe de direction. Le CLE, qui dispose d'une chargée de mission à temps plein, doit reprendre l'organisation de ses commissions, et consolider les partenariats de l'EBE sur le territoire. Un site web est en projet pour permettre aux membres de contribuer. L'identification des activités par le CLE s'effectue en concertation avec le CA de l'EBE.

Dans le but de répondre aux exigences des statuts, et d'assurer au CA la capacité de donner une impulsion ensuite mise en œuvre par l'équipe de direction, les différents collègues ont été reconstitués lors de la dernière Assemblée Générale. Depuis lors, et jusqu'à son prochain renouvellement par tiers, le CA est constitué, outre les membres ayants droits déjà présents, de deux nouveaux collègues formalisés, réunissant respectivement des partenaires locaux et des représentants des salariés, aux côtés de la Directrice, de Pôle Emploi, du Département, et de la nouvelle Communauté de Communes des Bertranges, qui gardent le statut d'invités.

Une attention particulière a également été portée au rôle du Comité Social et Economique (CSE), mis en place conformément au cadre légal en vigueur. L'instauration de cette instance de représentation du

¹ L'activité du CLE était en sommeil depuis décembre 2018, elle va reprendre progressivement avec un nombre restreint de commissions, la Commission emploi étant à cette heure la priorité (cf 2.2.3).

² Nous avons pu constater, que cet alignement des positions prime sur l'affichage d'une séparation stricte des rôles. En effet, le Président du CA peut participer à l'organisation du chantier des nouveaux bureaux, le Président du CLE peut intervenir sur l'agencement des futurs bureaux.

personnel, perçue très positivement par la direction, et considérée comme un élément prometteur pour l'avenir de l'EBE, a cependant soulevé des questionnements quant à son bon fonctionnement, et la prise en compte de son avis consultatif par les instances dirigeantes. Il reste ainsi à clarifier le statut et la marge de manœuvre du CSE.

De manière générale, la clarification de la gouvernance de l'EBE semble avoir été positivement perçue par les salariés, qui en seraient « satisfaits, heureux même. », mais de façon non-unanime, et **avec une dose de défiance** qui malgré tout persiste.

1.3. La direction de l'entreprise : une reprise en main et l'installation d'une équipe de cadres

La séparation des rôles au sein de la gouvernance ne permettant pas à elle seule d'assurer une capacité de la Direction à gérer une entreprise d'une centaine de salariés, une nouvelle organisation interne a également été initiée. La priorité a été donnée à l'installation d'une équipe de cadres à même de soutenir les orientations fixées par le CLE et le CA. **Pour renforcer l'encadrement et l'équipe de direction, 4 personnes ont été recrutées¹ :**

- 1 directrice (arrivée en juin 2020), en charge du pilotage stratégique et financier (ex-directrice par intérim et chargée de mission du CLE)
- 1 responsable de production (arrivée août 2019), en charge de l'organisation de l'activité productive
- 1 responsable administration et RH (arrivée septembre 2020), qui gère notamment le volet formation et ressources humaines au sein de l'EBE
- 1 référent technique (arrivée août 2020), chargé du contrôle de la qualité. Intervention sur financement Agefiph.

La direction est désormais composée de 4 personnes n'appartenant pas à la population cible. Ce travail de structuration s'est opéré avec la participation des salariés à la réflexion sur la structuration de l'encadrement intermédiaire. Reste toutefois à organiser des ateliers visant à clarifier l'encadrement de proximité (cf infra). Des désaccords au sein du CA avaient porté sur le coût de ces recrutements, le Président a su imposer la notion d'investissement nécessaire pour la pérennité de l'entreprise.

La philosophie managériale revendiquée, et qui semble faire consensus, est celle de « l'entreprise qui s'adapte aux personnes ». L'équipe de cadres a été recrutée pour faciliter les conditions de travail et la clarté de l'organisation.

"Le rôle des encadrants c'est de mettre en place les conditions de travail, pas de commander." Directrice de l'EBE

La fonction RH recouvre des tâches qui jusqu'alors étaient assumées par une salariée embauchée, en arrêt maladie au moment de notre enquête. **Le recrutement d'une personne dédiée vient soutenir une**

¹ Dans la terminologie de l'expérimentation, par opposition à « embauché », « recruté » signifie que le poste est occupé par une personne ayant fait l'objet d'une procédure de recrutement « classique » (offre d'emploi, entretiens de recrutement, etc.) et se situe hors du régime fixé par la loi d'expérimentation.

volonté de consolider les parcours d'apprentissage au sein de l'entreprise et de sécuriser la gestion de la paie. La responsable de production, quant à elle, assure le management opérationnel des équipes : elle est la courroie de transmission entre la direction et les salariés. Interlocutrice des animateurs d'équipes pour l'organisation des tâches et la définition des procédures, son profil expérimenté dans le domaine de l'industrie permet également de penser à une optimisation de la production vers une trajectoire de rentabilité. Son intervention a déjà permis des améliorations dans l'ordonnancement des espaces de vente, la mise en place de procédures, d'espaces de stockage des outils, etc.

1.4. Le fonctionnement de l'entreprise : des règles et des flous

Fixer des règles et appliquer des sanctions

La mise en place de règles et procédures sur les activités existantes n'est pas un processus achevé, l'organigramme interne n'est pas encore stabilisé et le chantier d'amélioration des procédures est planifié jusqu'à décembre 2020. **L'objectif est également de poser et d'écrire les procédures avec les équipes pour veiller à leur appropriation.**

Les membres de la gouvernance comme l'équipe encadrante sont alignés sur le fait que **la mise en place de règles et de sanctions a déjà produit des améliorations tangibles**, en répondant à des besoins d'impartialité, d'équité, de clarté attendues par les salariés expérimentés.

« Depuis que des décisions justes sont prises, ça transparait pour les salariés, et il y a moins de doléances. » Responsable qualité

Ils perçoivent également leur rôle « éducatif » pour des salariés sans expérience.

« Les gens sont sécurisés, on peut travailler un certain nombre de choses. Une jeune ne voulait rien faire et revenait toujours voir l'ancien Président du CA. Depuis elle ne refuse plus de travailler, les choses sont claires sur le fait qu'on ne la laisse pas seule. Si on n'accompagne pas des jeunes qui n'ont jamais travaillé, des gens qui ont 5 ans de chômage à s'approprier les codes de l'entreprise, on va à l'échec. » Président du CLE

« Les gens ici n'avaient plus d'idées d'horaires ni de travail pour le collectif ou pour l'entreprise. Je me suis dit qu'il y a quelque chose à faire, ils n'ont pas tout à apprendre mais certains presque. » Responsable de production

La gestion de l'absentéisme et des retards concentre une partie des réajustements en cours, en effet, les absences répétées ou les horaires « à la carte » pesaient énormément sur l'ambiance au sein de l'entreprise. Désormais la non-présence constatée fait l'objet d'une retenue sur salaire, ce qui semble répondre au sentiment d'injustice vécu par les salariés assidus.

"On s'en sort grâce à l'équité salariale" Directrice de l'EBE

Nos observations précédentes d'une sous-occupation des salariés, également source de dysfonctionnements, ne se vérifient pas lors de cette nouvelle visite. La Directrice semble considérer que le problème est réglé au niveau de la structure.

"Il y a eu des situations de sous-occupation, et c'est assez déstructurant. Mais aujourd'hui ça va." Directrice de l'EBE

Elle revient néanmoins sur cette idée, en analysant la question sous le prisme des situations individuelles. Le problème persistant est donc celui d'un sous-investissement davantage que d'une sous-occupation, même si selon elle le taux d'absentéisme serait très bas. Nos observations sur les ateliers, qui restent parcellaires et trop courtes, montrent toutefois que les salariés gèrent les creux d'activité en trouvant des occupations connexes à la production principale.

« Il y a des temps morts et je n'aime pas tourner en rond, donc j'ai commencé mes propres projets de création. » Salarié EBE

Cet équilibre est donc bien corrélé à un investissement du salarié dans le travail. Le salarié moins investi, ou non autonome dans la gestion de ses activités sera en revanche inactif si le groupe ou un encadrant ne l'incite pas à trouver une occupation. L'équilibre interne de la structure repose donc sur la régulation interne du groupe ou la capacité des animateurs à distribuer le travail, et sur la clarté des sanctions applicables à des salariés que cette pression du groupe n'inciterait pas à se montrer plus actifs.

Le licenciement n'est plus un tabou.

Certains salariés n'acceptaient pas le rôle du travailleur, du professionnel, ce qui dans une communauté rurale et ouvrière où être « un boss.se » est une valeur forte, était un facteur de dilution de la cohésion des équipes. **Le laisser-faire antérieur a fait place à des sanctions, pouvant aller jusqu'au licenciement.** L'ensemble de l'équipe dirigeante et le président du CA assument le licenciement, comme **un signal envers le groupe de salariés, un « acte pédagogique »**. Selon le Président du CA :

« ¼ du personnel posait problème, les ¾ faisaient fonctionner l'entreprise et en souffraient. » Président du CA

Ainsi, plusieurs salariés ont fait l'objet d'un licenciement pour faute, pour des comportements agressifs à l'encontre d'autres salariés ou de l'équipe de direction. Une procédure de licenciement était d'ailleurs achevée le premier jour de notre terrain. S'il est perçu comme un échec, le licenciement n'est donc pas un tabou, il est la suite logique de la mise en place d'un cadre clair pour tous les salariés. En revanche, les situations individuelles peuvent faire l'objet d'une lecture différenciée, notamment pour les causes d'absentéisme. **L'encadrement est donc en recherche d'équilibre entre la nécessaire fermeté dans le respect du cadre et le besoin de souplesse au regard des situations des salariés.**

Le traitement des problématiques sociales, le « non-sujet » finit par en devenir un.

Si la gouvernance semble partir du postulat que l'EBE, en tant qu'entreprise « classique », se doit de mettre de côté les problématiques sociales et freins périphériques de ses salariés, les entretiens menés avec les cadres aux prises avec les équipes tendent à reconsidérer ce positionnement, révélant une certaine ambivalence du modèle.

« Vous ne pouvez pas refuser le côté social, ici ça va ensemble. Ça les mine tellement au quotidien, que si vous ne prenez pas cette part pour les rassurer et les aider dans

leurs démarches...En plus à travers ça il y a un lien qui se créé, une petite confiance.

» Responsable production

Les situations, prises en charge au cas par cas par les différents membres de l'équipe encadrante, sont gérées en concertation lorsque cela apparaît nécessaire. Cependant, il ressort des entretiens avec les membres de la direction que la gestion des problématiques sociales, et des conséquences éventuelles que celles-ci peuvent avoir sur le bon déroulé du travail au sein de l'EBE ne font pas encore l'objet d'un positionnement clair.

« Il y a une prise de conscience de la Direction sur ces sujets-là. » Responsable qualité

Il n'en reste pas moins qu'il semble difficile aux encadrants de ne pas tenir compte des difficultés auxquelles font face certains salariés de l'EBE, dans la mesure où celles-ci se répercutent de manière tangible sur le fonctionnement de la structure en interne, notamment parce qu'elles jouent sur le respect des règles de fonctionnement qui sont posées, et impactent donc directement la production et les résultats de l'entreprise.

« Dès l'instant où vous posez des règles, pour certains c'est difficile. » Responsable qualité

« Certains ne resteraient pas plus de 8 jours dans un autre endroit : ils font tout le temps des pauses, il faut rappeler les horaires, constamment. » Responsable production

S'observe donc une ambivalence, entre d'une part le discours affirmé d'une entreprise « qui ne fait pas de social », et d'autre part un encadrement qui intègre au cadre des possibilités de souplesse, et une équipe qui se mobilise par exemple pour qu'un salarié, isolé socialement et sans véhicule, puisse être présent à une audience au Tribunal de Nevers sur les horaires de travail, véhiculé et accompagné. Mais cette ambivalence, c'est-à-dire qu'une partie de la prise en considération des difficultés sociales et un premier niveau d'intervention sociale soit intégré de fait comme un rôle de l'entreprise, s'avère aussi être une ressource. La qualité relationnelle au sein de l'entreprise, son caractère inclusif et adaptatif et sa capacité à produire serait affectés par la non-intervention.

L'encadrement de proximité : le leadership ou la légitimité technique ne font pas le manager.

Le positionnement autour de la Directrice d'une équipe de cadres, laisse persister deux contradictions :

- S'il y a bien un encadrement sur des fonctions supports et pour des missions transverses à l'entreprise, il n'y a pas de véritable dirigeant par pôle. Les équipes ont un référent nommé « animateur », qui n'a pas de responsabilité hiérarchique et qui doit s'en référer à l'équipe de direction pour ce qui relèverait de sanctions, ou pour gérer des conflits entre salariés, ou pour des achats d'équipements, etc.
- Une césure, une différenciation entre ces nouveaux cadres « recrutés » c'est-à-dire ayant un statut différent de celui des autres salariés « embauchés ». Une distinction entre « nous » et « eux » se déploie tant dans les discours des cadres, des membres du CA ou du CLE que dans la perception et les

propos des salariés. Cette césure est située au-dessus des animateurs, lesquels ont le même « statut » que les autres salariés.

L'adhésion de ces fonctions d'encadrement de proximité au projet de la direction pourrait donc s'en trouver fragilisée. Pourtant, l'amélioration du fonctionnement des différents pôles en les structurant autour du rôle de l'animateur comme cadre intermédiaire semble être identifiée comme une des priorités de la Direction. **Il apparaît donc nécessaire de préciser quelles sont les prérogatives des animateurs, de clarifier leurs relations vis-à-vis des cadres « recrutés », et de davantage valoriser leur mission.**

En effet, les temps d'observations au sein de l'EBE ont révélé que les animateurs occupent une fonction sensible, parfois difficile à tenir. Une certaine responsabilité repose sur eux dans l'organisation du travail au sein des pôles et le déroulé des activités. Cependant, il semble qu'ils peinent parfois à endosser et exercer pleinement leur fonction ; leur marge de manœuvre étant strictement subordonnée aux orientations de la direction, avec laquelle la coordination et la communication manquent parfois de fluidité. Ainsi, la nécessaire priorisation des activités par l'équipe de direction, qui suscite des changements de poste inter-pôles assez fréquents, est source de stress pour les animateurs et leurs équipes, soucieux de réaliser des objectifs fixés à plus long terme.

« On est obligés de déplacer toujours les gens. Alors oui d'accord on est polyvalents, mais ça pose des vrais soucis à certaines personnes. » Salariée de l'EBE

Par ailleurs, la fonction d'animateur ne fait pas encore l'objet d'une fiche de poste dédiée, ni d'un document formalisé clarifiant les missions attendues. Ainsi **le rôle d'animateur, laissé assez libre d'interprétation, est investi et endossé au cas par cas par les salariés.** Il s'agit là d'un enjeu majeur en termes de gestion des salariés de l'EBE et de pilotage des activités dont la direction est consciente, comme en témoigne la volonté affichée d'appuyer les animateurs en formalisant leur rôle, notamment à travers la généralisation d'outils de planification et de suivi des activités.

La liberté laissée aux animateurs dans la compréhension de leur rôle, si elle permet un certain épanouissement dans le travail, provoque également une forme de responsabilisation poussée qui n'encourage pas la transparence concernant les activités du pôle. Les animateurs rencontrés assument des stratégies d'évitement/protection, où se référer à l'équipe de direction n'est parfois pas jugé comme pertinent. Le risque est que cette dynamique induise une forme de méfiance vis-à-vis d'une direction perçue comme « extérieure » au pôle, engendrant un rapport de force qui pourrait être difficile à maîtriser. Dans cette perspective, l'arrivée d'une responsable production au sein de l'EBE, dont la rationalisation a pu susciter de légères réticences, en étant perçue comme une remise en cause de l'organisation établie par certains animateurs, ne permet d'endiguer que partiellement ce phénomène.

Il a plusieurs fois été rappelé au cours des entretiens menés que les animateurs ont émergé progressivement au sein du collectif. Cette affirmation, qui supposerait de retracer tout le processus d'émergence de la structure pour être vérifiée, implique qu'il n'existe pas de critères institués pour leur sélection. Ce manque de formalisation semble peser négativement sur la légitimité de certains animateurs, particulièrement pour les pôles au sein desquels une réelle expertise technique est attendue. Ainsi, **il semblerait que des tensions puissent émerger lorsque la fonction de management de l'animateur ne va pas de pair avec une expertise technique, allant jusqu'à la remise en cause de la fonction-même d'animateur, dont certains salariés questionnent la légitimité.** De manière générale, au sein des salariés de l'EBE, le rôle d'animateur de pôle semble être perçu comme une position difficile, parfois génératrice de tensions.

« Moi j’ai été chef, c’est dur d’avoir des responsabilités, d’avoir toujours la tête en première ligne. » Salarié de l’EBE

La question de la valorisation de la fonction d’animateur, qui a été identifiée par l’équipe de Direction comme un enjeu important, reste une problématique non résolue.

« A un moment donné il faudra qu’on se pose la question de l’animateur quand même, celui qui pose des congés pour son groupe, il lui faudra une reconnaissance. Peut-être que financière on ne pourra pas, mais par exemple lui apporter des congés en plus. En tout cas il faut se mettre autour de la table pour voir ce qu’on peut faire. » Président du CA de l’EBE

L’enjeu de formation des animateurs, quant à lui, est parfaitement identifié parmi les salariés de l’EBE, et correspond à une demande formellement exprimée à de nombreuses reprises lors des entretiens menés pendant les journées d’observations.

« Formez votre encadrement dès le départ, et avec rigueur ! On a besoin d’outils. » Salarié de l’EBE

Ce besoin des animateurs d’être outillés pour pouvoir mener à bien leur mission d’encadrement des salariés est un constat partagé par la direction de l’EBE, qui souligne la bonne volonté des personnes. Est évoquée l’idée de s’appuyer sur les savoir-faire, et dans une moindre mesure les savoirs-être précédemment acquis par les salariés de l’EBE. Pour nécessaire qu’elle soit en termes de valorisation des personnes, cette approche pourrait tendre à renforcer une nouvelle fois l’idée d’une légitimité des animateurs fondée sur des compétences techniques d’ores-et-déjà validées par une formation antérieure, ce qui ne correspond pas forcément à la réalité des profils.

« Certains ont été formés avant, mais ils ont perdu leurs compétences à cause de leurs parcours de vie difficiles. » Responsable qualité

L’objectif de la direction est de faire bénéficier les animateurs d’une offre globale de formation, s’appuyant sur un volet technique d’une part, et un volet managérial d’autre part. Dans cette perspective, une première session de formation mobilisant l’ensemble des animateurs pendant 2 jours à Nevers a été organisée, enclenchant une dynamique positivement perçue par les salariés, qui, à l’issue des premières journées, restent en demande d’approfondissements.

« On était contents, mais ce n’est pas assez long. En deux jours, on ne devient pas manager. » Une salariée de l’EBE

A l’avenir, la tenue d’une réunion bimensuelle est prévue pour réunir tous les animateurs dans un temps d’échange collectif et de retour d’expériences. Il est attendu de ce partage une meilleure remontée des problématiques quotidiennes des animateurs dans la gestion de leur équipe, qui devrait permettre de clarifier les procédures à suivre en cas de difficultés, et d’ajuster les pratiques de l’équipe de direction. Des techniques d’animation sont prévues pour encourager la libre expression de l’ensemble des

participants, et pour faire de ces créneaux un temps de formation collectif et de clarification des attendus, sans imposer une vision descendante.

1.5. Vers une entreprise apprenante ?

Afin d'associer l'ensemble des salariés à la démarche d'amélioration continue de l'EBE, et pour répondre au mieux à leurs besoins, les salariés ont été consultés concernant leurs souhaits de formation. Des priorités semblent avoir été remontées, parmi lesquelles la question du permis de conduire, compétence très recherchée au sein de l'EBE, et dont le manque provoque les ajustements et « déplacements » inter-pôles à très courte échéance dont se plaignent certains salariés.

Le projet d'organisation revendiqué se propose de construire une « entreprise apprenante ». Il transparaît des entretiens menés que la consolidation des premières briques de cet édifice est jugée plus importante que le développement de nouvelles activités, lesquelles seront désormais introduites en même temps qu'un accompagnement à la montée en compétence. La mobilisation des salariés lors d'ateliers de travail dédiés, ainsi que l'appui de ressources extérieures pour appuyer cette stratégie est prévue.

Au sein de l'EBE, en interne, **c'est le cœur de mission du « responsable qualité »**, figure sur laquelle la volonté de structuration de l'organisation et les changements à venir semble reposer en grande partie. C'est un « référent technique », avec une expérience passée en ESAT, où il faisait passer un diplôme de reconnaissance des savoir-faire professionnels. La consolidation de ce besoin a débuté sur les activités existantes, et se traduit par une programmation d'un travail d'analyse des sources d'optimisation des activités, des process à formaliser et des compétences nécessaires à la réalisation des tâches.

Le recrutement d'une responsable RH est également pensé comme un levier pour structurer cette « entreprise apprenante », dont les salariés ont jusque-là dû « apprendre sur le tas », sans avoir toujours de référent métier à questionner ou observer. Il ressort également du passage en revue des salariés avec le CLE que l'affectation des postes et des tâches n'était pas nécessairement corrélée à des compétences issues d'expériences passées, voire que ces compétences n'étaient tout simplement pas précisément connues et que l'entreprise n'est pas encore outillée pour les recenser et les rendre visibles. En conséquence la structuration de la fonction RH est encore en chantier, et la construction d'un plan de formation est en cours. La possibilité d'organiser des formations a d'ailleurs posé un problème administratif au sein de l'EBE, désormais résolu. L'OPCO, Uniformation, a été identifié à la suite de négociations menées avec le Fonds d'expérimentation. Mais il subsiste des incertitudes quant à l'organisation pratique des formations, vis-à-vis du bon déroulé des activités productives notamment, ou encore des contraintes de mobilité pour les salariés non véhiculés ou n'ayant pas le permis, si les formations devaient être organisées hors-site.

Si l'objectif d'accompagner durablement la professionnalisation des salariés tout en permettant la pérennisation du modèle, reste à l'état de projet, le besoin de reconnaissance des savoirs acquis et de consolidation des compétences à acquérir est un axe prioritaire qui a pu démarrer, notamment sur les compétences managériales ou la mise en place de VAE.

Outre l'acquisition de nouveaux savoir-faire, l'objectif principal semble être une valorisation en soutien d'une prise de confiance en soi du salarié. C'est une priorité portée par la Directrice et le Responsable qualité :

« La valorisation des personnes - car il n'y a que ça qui fonctionne - et la pédagogie. » Responsable Qualité

En pratique, dans l'EBE, l'idée est de s'appuyer sur la dimension technique du travail comme support pour avancer avec la personne, et décliner des apprentissages. Comprendre le travail tel qu'il se vit pour soutenir une réflexivité du salarié demande un travail d'immersion, et de soigner sa posture. Le Responsable qualité est donc la plupart du temps sur le terrain avec les salariés, et c'est une méthode stratégique pour insuffler le changement et la mise en place de méthodes et procédures :

« Ce qui me sauve c'est que je travaille avec eux. Ma mission c'est de les mettre au travail, leur donner les codes, et de « faire modèle », en étant une présence qui structure ; il faut sécuriser et structurer. » Responsable qualité

Cette idée d' « entreprise apprenante » est également intégrée dans l'action du CLE de préparer les impétrants sur des notions de savoir-être au travail (voir infra), et dans les rituels d'intégration dès l'embauche : le Président du CA insiste sur l'importance de l'engagement écrit des personnes, qui s'engagent à suivre une formation, intégrer des notions de droits et devoirs.

Ce travail s'inscrit dans une volonté de clarification du « projet de structure », et donc de se positionner comme une entreprise « classique », tout du moins dans son fonctionnement, tout en résolvant les défis intrinsèques à son mode de recrutement en investissant dans les compétences des salariés. Cet investissement est affiché à la fois au service des salariés, pour augmenter leur employabilité ailleurs, mais aussi pour la montée en gamme, la rentabilité et la pérennisation des activités. Cette résolution du paradoxe est rendue nécessaire par le fait que l'EBE est un modèle nouveau à inventer. L' « entreprise apprenante » peut alors se comprendre comme une solution pour ne pas être « un chantier d'insertion sans encadrement technique ».

Au global cette volonté de structurer une reconnaissance des savoir acquis et la montée en compétence des salariés :

- vient soutenir une stratégie d'accroissement de la productivité et de montée en gamme des activités existantes ;
- constitue un socle pour le développement d'activités nouvelles ;
- S'articule avec la formalisation des règles pour consolider le bien-être au travail ;
- Permet à des salariés de faire de leur passage par l'EBE un tremplin pour des emplois plus rémunérateurs.

3. De nouvelles orientations stratégiques

3.1. L'EBE, un levier pour une économie de la transition, économie circulaire et cohésion sociale ?

Des ressources extérieures pour pallier l'insuffisance locale de capital intellectuel et contrer une lecture atrophiée du projet comme instrument d'une politique de l'emploi.

Les ressources internes à l'EBE étant limitées, un réseau d'alliés extérieurs au territoire et intervenant directement pour le développement de la structure est devenu nécessaire. Ainsi l'EBE 58 héberge des étudiants de l'ENSAD, une prestigieuse école de design parisienne. Les étudiants y travaillent avec les salariés et la Direction sur différents champs du design. Par exemple l'activité de maraîchage ne disposait pas de point de vente, les légumes se vendaient « de la main à la main ». Désormais, la vente s'effectue dans une roulotte esthétique et fonctionnelle coréalisé avec les salariés de l'atelier bois (dont un ébéniste qualifié) et une designeuse. Le design de service est également mobilisé pour améliorer les circuits EBE/clients. Ces interventions sont vécues comme une occasion de monter en gamme ou en efficacité mais aussi d'élargissement du champ des possibles. C'est ainsi que la cabane en bois réalisée pour vendre des légumes devient un modèle pour réaliser des constructions similaires en bois récupéré et les commercialiser.

Depuis 2018, le CLE et l'EBE sont également partenaires de la Maison des Science de l'Homme de Dijon, dans le cadre d'un projet de recherche pluridisciplinaire sur les capacités territoriales. Le rôle de la MSH Dijon en soutien des missions du CLE est d'appuyer un déplacement du regard sur l'expérimentation, en structurant un récit de l'expérimentation mais aussi en accompagnant les parties prenantes à conscientiser leurs actions, à structurer leur analyse de ce qui se vit.

« Il nous faut concilier les valeurs avec le business model. Ne pas laisser l'opérationnel le nez dans le cambouis, pour être une entreprise apprenante et inclusive : il faut écrire des procédures, à partir de valeurs. Et ce travail avec la MSH de Dijon, nous aide, on sent les choses, ils nous aident à théoriser, et à mettre en place des choses. » Président CLE

Par ailleurs **Président du CLE et Président du CA, en tant qu'élus ont la même insistance forte sur « l'impact non financier » de la structure sur le territoire.** L'impact sur les écoles a par exemple été mis en avant, avec l'observation des enseignants qui découvrent certains parents après leur embauche à l'EBE. **La fierté retrouvée fait que certains osent désormais venir chercher leur enfant après la classe.** Ces effets liés à l'apport d'opportunité d'activité sur le territoire semblent toujours autant au cœur du projet à Prémery. L'EBE est vue comme un soutien à la vie locale, notamment sur la vitalité des commerces locaux (2 restaurants ont réouvert, 2 boulangeries ont été reprises, 1 supérette, 1 boucherie et 1 coiffeur), mais aussi sur la vie associative et culturelle, dont les acteurs sont vieillissants.

« 90 salariés c'est 90 foyers qui ont un salaire, qui peuvent profiter des activités associatives, ce sont des nouveaux bras etc. C'est ça qui est difficile à approcher et à lire. En termes de chiffres ça n'existe pas mais c'est important. » Président du CA de l'EBE

Au cœur d'un territoire forestier peu peuplé, les équipes élues ou salariées des communes de l'expérimentation sont peu équipées pour définir et mettre en œuvre une stratégie de développement endogène et écoresponsable. Le projet de l'EBE 58 est pourtant tourné vers cet horizon, avec la conviction pour le Président du CLE que le modèle qui voulait que les territoires œuvrent à leur attractivité pour des investisseurs est révolu.

La DREAL de Bourgogne-Franche-Comté est alors apparue comme une alliée, en même temps que l'EBE 58 est vue comme un levier possible pour développer des activités à impact écologique positif. Un thésard chargé de mission pour la DREAL est hébergé en alternance avec d'autres territoires. Le projet de la DREAL vise à créer un système vertueux et résilient, en animant deux territoires selon une démarche expérimentale et réflexive. Au regard des premiers pas de l'EBE et des activités actuelles, l'appui de cette institution est vécu comme une aubaine pour pallier le manque de savoir-faire en ingénierie économique et de connaissance en valorisation des ressources environnementales. **Ce soutien permet aux parties-prenantes locales d'identifier de nouvelles activités et d'opérer une bifurcation : l'EBE se pense désormais en appui à la structuration de filières économiques émergentes.** Et, en fournissant des leviers au développement de l'entreprise, la DREAL est également mobilisée en contrepoids à la DIRECCTE, laquelle est depuis l'origine, identifiée comme un non-allié :

« La DIRECCTE n'est pas soutenante. Elle reste dans les critères des SIAE. Elle dit toujours « combien vous voulez sortir de personnes ». Or nos salariés, ils sont scotchés sur le territoire, que vont-ils trouver comme boulot ?! » Directrice EBE

Cette dichotomie artificielle entre une lecture de l'EBE comme outil de résorption du chômage préparatoire à une intégration/adéquation avec un « marché du travail » et une EBE comme levier de la « renaissance » d'un territoire, n'empêche pas les partenariats opérationnels avec Pôle Emploi et les Missions locales. Cependant, **le regard posé par la DIRECCTE apparaît en décalage avec la préoccupation des parties prenantes locales centrée sur le développement de l'entreprise en tant que ressource de développement du territoire.** C'est donc la DREAL qui prend le relais sur cet axe avec l'identification d'un positionnement de l'EBE en tant que soutien à des filières émergentes.

« La DREAL, c'est l'Etat qui se colle aux besoins du territoire et on construit une politique autour de ça. » Président du CLE

L'EBE comme levier pour une économie de la transition s'observe aussi à travers la sollicitation du syndicat de gestion du Bassin versant des Nièvres en lien avec l'Agence de l'eau, pour laquelle l'EBE interviendra en entretien des parcelles non entretenues par les propriétaires. C'est également le cas du Conseil Départemental, dont le Président du CLE est un élu pour l'apport de l'EBE sur la politique de prévention de la dépendance notamment.

Non-concurrence ou économie collaborative : une stratégie de recherche de synergie avec des entreprises locales

Appuyée par la DREAL, l'EBE fonctionnera au sein d'un consortium de territoires. Des partenaires potentiels ont été identifiés dans la perspective de développer de nouvelles activités au sein de l'EBE, notamment en matière de recyclage ; l'objectif étant de récupérer parmi les déchets des matières premières susceptibles d'être réemployées. Des palettes de bois issues de la déchetterie pourraient ainsi permettre la construction

de petit mobilier (poulaillers, petites maisonnettes pour la biodiversité, etc.), et la collecte de déchets diffus spécifiques auprès d'une entreprise de bio-carburant du territoire devrait être organisée.

« Tout ce qui est recyclage, traitement de l'huile, on peut apporter une vraie solution à l'entreprise d'à côté, qui fait venir son huile de très loin. Aussi sur le recyclage de tout ce qui est palettes, le travail des vélos, tout ce qui est mobilité. Des choses dont le territoire a besoin. » Président du CA

De manière générale, la direction de l'EBE a à cœur de penser ses futures activités en lien avec les besoins du territoire. A plusieurs reprises pendant les entretiens sont évoqués des constats faits sur le territoire, tels que le manque d'entretien des bords des rivières qui entourent la commune, ou l'absence de réactivité des services municipaux suite aux demandes d'enlèvement de graffitis et de désaffichage. L'objectif est de pallier ces problématiques en offrant un service nécessaire et qui fait défaut sur le territoire.

« Des choix non économiques sont faits, pour travailler avec les collectivités. Il s'agit d'apporter un service au territoire, et c'est à partir de là qu'on détermine ce qui est acceptable ou pas. » Président du CA de l'EBE

L'EBE vient pallier également la suppression des emplois aidés, en soutien de communes n'ayant plus les moyens pour payer tel ou tel service, et l'EBE passe des conventions avec les collectivités pour la mise à disposition de personnes pour assurer ce service. Le CLE impulse ainsi l'identification d'activités d'intérêt général mais aussi d'activités venant soutenir le développement endogène de l'économie du territoire.

« Nous sommes une entreprise sociale, avec l'objectif de faire vivre l'économie locale, il s'agit de ne plus réfléchir sur l'attractivité du territoire pour de grosses entreprises qui viennent et repartent au gré de leurs objectifs. Nous sommes là aussi pour soutenir les petits artisans, pour les aider à développer des activités nouvelles, via les mises à disposition. » Président du CLE

En ce sens un plan d'activité est en construction où l'EBE aura moins vocation à créer des activités en propre qu'à identifier et soutenir le besoin des acteurs économiques locaux. Cette trajectoire, soutenue par la DREAL, fait de l'EBE une ressource pour une économie collaborative de la transition. Les membres de la gouvernance soulignent en comité stratégique ce rôle de l'EBE, en positionnement symbiotique avec des activités émergentes, ou encore au soutien d'activités pérennes déjà assumées par des artisans locaux.

3.2. Du bricolage à la démarche qualité : quelle trajectoire de rentabilité ?

Avec l'évolution de la gouvernance et la mise en place de règles, l'EBE est en recherche d'une forme de pilotage plus conforme à celle d'une entreprise classique. Des outils sont mis en place, comme le « rapport de gestion » présenté en CA, et un suivi du chiffre d'affaire avec des indicateurs observés mensuellement. Un logiciel de gestion est également en cours d'implémentation. Ce pilotage induit une lecture nouvelle du rapport coût/bénéfice des activités, une recherche d'optimisation/montée en gamme, et une stratégie de

prudence pour éviter de reproduire les erreurs du passé, avec des activités lancées sans la préparation ni les compétences nécessaires.

« On a dû gérer la multi-activité sans être pro nulle part. » Directrice de l'EBE

Cette lecture économique est toutefois pensée comme une nécessité absolue avant tout parce que la production de qualité, professionnelle, est aussi un moyen d'assurer le bien-être, la fierté des salariés et conforte le rôle social de l'entreprise.

Non-concurrence et enjeu de la solvabilité locale : comment devenir une « vraie » entreprise ?

La ressourcerie par exemple propose un vaste ensemble d'objets d'occasion et une flotte de véhicules permet d'aller récupérer les meubles donnés par les habitants. Les membres de la gouvernance locale affirment que cette activité n'entre pas en concurrence avec les Emmaüs situés à 45 min de Prémery. Cependant, une boutique du Secours Populaire située en centre-ville propose le même type d'objets dans la même gamme de prix. La ressourcerie de l'EBE a ainsi choisi de ne pas vendre de vêtements pour éviter une concurrence avec une structure déjà implantée sur le territoire. Sur cette activité comme pour d'autres, la notion de non-concurrence est déterminée par le prix. L'EBE s'adresse à un segment de clientèle non solvable du marché local. L'activité est jugée d'utilité sociale car elle permet à une frange de la population d'avoir accès à des biens ou services à bas coûts. En conséquence en comptant sur la demande locale, le potentiel de rentabilité de l'EBE est faible. La mise en place du portage de courses pendant le Covid par exemple, facturé 5€, n'est pas rentable au sens où l'EBE ne rentre pas dans ses frais. La prolongation d'une telle activité reste donc à étudier, en recherchant des financements ailleurs par exemple.

Si la nouvelle organisation permet de réfléchir à une forme d'optimisation commerciale qui rapprocherait l'EBE d'une entreprise concurrentielle (la Ressourcerie fait par exemple appel à un commissaire-priseur bénévole pour estimer les objets ayant potentiellement de la valeur), les choix non-économiques dominent encore et révèlent une certaine ambiguïté dans le positionnement de la structure :

- Une salariée de la ressourcerie estime diviser le prix des articles par 3 par rapport à l'évaluation au prix du marché des antiquités, une autre dans l'atelier motoculture déclare facturer certaines tâches une demi-heure, pour une durée effectivement travaillée d'une heure.
- Une autre salariée, nous expose que sur le plan commercial, « ce n'est pas une « vraie » entreprise » elle affirme que « les clients ce sont plus que des clients », « on apporte quelque chose au-delà de la vente » sans toutefois qu'il soit possible de déterminer si ces derniers viennent faire un acte de charité ou si c'est l'EBE qui est une œuvre sociale.

Une distribution en e-commerce pourrait alors permettre d'obtenir plus de rentrées d'argent qu'en s'adressant aux habitants du territoire. De même sur la transformation des objets récupérés, peu exploitée jusqu'alors, l'aide des designers de l'ENSAD pourra permettre d'améliorer cette activité « occupationnelle » pour fonctionner soit sur commande, soit avec une offre de produit « design et vintage ». Pour soutenir cette dynamique l'implantation dans une boutique propre ou la création d'un espace spécifique dans les locaux actuels est à l'étude. Jusqu'à présent les rayonnages lourdement chargés sont dans un ancien hangar municipal mal isolé et mal chauffé, excentré du centre-ville, au milieu de la zone industrielle de Prémery majoritairement en friche.

Les salariés ont fait des efforts de classement, de présentation des objets, de rangement, Le magasin de la ressourcerie n'est pas un bric-à-brac et la responsable de production insiste sur la nécessité de soigner la présentation. Un livre d'or a d'ailleurs été mis en place une fois ce travail effectué de façon à ce que les salariés puissent ressentir les effets de cet embellissement, avec des résultats appréciés par eux et leur responsable.

Une entreprise autodidacte

L'EBE 58 reste cependant une « entreprise autodidacte ». Les activités ont toujours un parfum d'amateurisme, ce que des clients de l'EBE interrogés il y a un an avaient ressenti.

L'impression qui domine, dans l'agencement des espaces, dans l'organisation des points de vente, voire dans les manières de produire est celle du bricolage, du système D. Par exemple les nouveaux bureaux de la direction et des fonctions support en cours d'aménagement sont dans des algécos achetés aux enchères, ou encore dans l'espace motoculture, les engins de tonte sont amenés sur le banc de réparation avec une rampe bricolée, la plateforme de levage récemment achetée ne comportant pas encore de rampes adaptées, etc. Cependant les efforts de montée en gamme, de structuration, d'embellissement des espaces de vente sont palpables.

Le Responsable qualité est en soutien de la responsable de production sur cet axe d'optimisation/rentabilisation. En disponibilité de son travail en ESAT, il est le seul à ouvertement parler d'argent mais globalement l'équipe encadrante est mobilisée sur la structuration de l'activité vers une trajectoire de rentabilité, mais a conscience que c'est un processus progressif.

« Je me suis posé des questions en arrivant oui, sur l'efficacité. Parce qu'avant j'étais dans une grande boîte de production. On se rend compte en même temps qu'avec peu de choses on peut faire beaucoup. Il y a du potentiel, ce qui a été important c'est de bien stabiliser ce qu'on avait déjà. Donc stabiliser par exemple la partie recyclerie, et ensuite y aller activité par activité. Sinon on va à l'échec. »
Responsable Production

L'activité de maraîchage n'échappe pas à ce constat d'amateurisme et la volonté d'arrimer l'activité à une logique économique avec une restructuration à l'œuvre. Les tâtonnements inévitables vécus au démarrage sont aujourd'hui pris en considération pour structurer une professionnalisation des activités, par la formation notamment et l'apport de ressources externes.

« On avait de bons jardiniers, mais aucun maraîcher ! » Directrice EBE

Des circuits de distribution ont été identifiés avec des demandes du Département, et des habitants pour des paniers (type AMAP) mais la production n'est pas au rendez-vous. Une analyse du sol est en cours pour savoir si le terrain peut encore permettre de cultiver des légumes. Les salariés seront formés et seront épaulés par une structure, le GABNI, spécialisée en permaculture. La vente au détail fait déjà l'objet d'une meilleure visibilité et régularité avec la cabane dédiée. Pour soutenir la trajectoire de rentabilité, certains investissements ont été réalisés : le port, la remorque. Ils facilitent le travail des équipes, mais les salariés interrogés ressentent encore des manques pour se sentir pleinement « professionnels ».

« Je n’ai pas tout ce qu’il faudrait, il me manque surtout certaines matières premières. » salarié EBE

Le rôle du CLE : ancrer les activités dans les besoins non couverts et l’économie du territoire et préparer les candidats à l’intégration

Faire converger le développement des activités de l’EBE avec les besoins des collectivités

Le développement de nouvelles activités est à l’ordre du jour. Il est envisagé de reprendre le projet d’ouverture d’une nouvelle EBE, avec le groupement Atome dans les services à la personne, avec le soutien du Département et de la Mutualité bourguignonne. Le CLE propose de sécuriser les salariés en proposant un mi-temps aide à domicile et un mi-temps sur une autre activité de l’EBE. L’idée est de rechercher un équilibre sur ce métier pénible pour éviter les risques de troubles musculosquelettiques notamment. Sur le fond, c’est un projet de soutien au bien vieillir, donc non exclusivement centré sur les soins et en complément de ce que l’APA permet de financer pour les personnes âgées dépendantes, afin de soutenir l’autonomie et prévenir l’entrée en EHPAD. Les activités de l’EBE pourront s’inclure dans d’autres politiques départementales, par exemple l’accessibilité, la précarité énergétique et des politiques intercommunales, par exemple l’intervention culturelle, le soutien au tourisme, etc.

Sur d’autres pans d’une activité de service public, le CLE envisage le développement de l’EBE en régie intercommunale pour des CDI, avec du matériel financé par les communes, sur des activités des anciens contrat aidés (entretien espaces verts, petits travaux de maçonnerie, services à la population, petit dépannage). Un partenariat avec Nièvre Habitat est en cours de structuration pour des activités de rénovation du parc social.

Le CLE recherche également des activités avec un effet multiplicateur sur l’économie locale et la cohésion sociale ou encore l’éducation à l’environnement. Ceci s’incarne dans un projet de graineterie. L’activité se pense en lien avec le projet des vergers conservateurs du Conseil départemental, avec un travail en commun avec le centre social et le collège, pour l’éducation alimentaire et au goût et l’installation de ruches, de nids d’hirondelle et d’hôtels à insectes. Les fruits des vergers pourront faire l’objet d’une transformation sur place.

« C’est d’abord un projet politique, avec les élus de ce territoire, où on essaie de réconcilier l’action avec les besoins du territoire, une transformation démocratique de ce territoire. » Président du CLE

Le CLE veille ainsi à la cohérence des activités avec un projet de territoire en transition où l’EBE est un outil au service du territoire. Le portage, incarné par la personnalité du Président du CLE est considéré comme à améliorer :

« Le problème c’est que c’est porté par une personne, il faut que ça fasse système, on essaie de revoir les choses différemment, pour que ce soit collectif. » ibid.

Une dimension plus large et participative est à l’étude avec des ateliers à mettre en place.

Faciliter l'intégration des nouveaux salariés

La structuration en cours rend désormais possible la reprise des embauches. Une vingtaine de personnes sont actuellement sur liste d'attente, dont certains avec le statut "inscrits non disponibles", c'est-à-dire qu'ils ont un emploi en cours. Les demandeurs d'emploi au 4^{ème} trimestre 2019 étaient 260 sur le territoire¹, potentiellement éligibles. En revanche la question de l'exhaustivité se résumant pour les parties prenantes locales aux volontaires, elles estimaient en avoir identifié la plupart avant le confinement.

Les outils utilisés par le CLE qui assurait la phase préembauche sont restés inactualisés. Il s'agit d'un tableur Excel rempli sur la base des déclarations des candidats à l'embauche. La refonte de ces outils de suivi en amont de l'embauche et la fiabilité des informations pour le volet RH de l'activité de l'EBE reste un chantier pour la chargée de mission du CLE arrivée en mars 2019.

Le CLE va reprendre son activité de recrutement avec un axe fort en lien avec les efforts d'organisation et de professionnalisation : la préparation à l'intégration dans le collectif de travail de l'EBE. Le partenariat avec le chantier d'insertion, permet de penser que pour certains candidats, certaines problématiques pourraient être gérées en amont en ACI, avant un recrutement au sein de l'EBE. Pour l'ensemble des candidats, le CLE propose un travail sur les savoir-être et l'identification des savoir-faire ou encore des difficultés sociales.

« Pour toute personne reçue, on demande ses savoir être, ses savoir-faire, son capital humain [insiste sur humain]. On essaie de voir quelles allocations ils touchaient, pour pouvoir les prévenir de l'impact du CDI et du Smic, les effets sur les dettes et travailler avec les travailleurs sociaux pour qu'ils aient un petit gain qui va accompagner l'effort de retravailler. » Président du CLE

Le CLE a développé un programme d'ateliers pour préparer l'entrée sur une entreprise apprenante, avec des prérequis sur des étapes visant à travailler les aspects du savoir-être en entreprise. Le programme est intensif, touche aux volets culturels, pouvoir d'agir, identification des talents, etc.

Sur l'aspect orientation et découverte des métiers, le CLE souhaite proposer pour les candidats à l'entrée mais aussi pour les salariés la possibilité de réaliser des périodes d'immersion. A l'inverse, l'EBE peut aussi proposer des immersions, notamment pour des jeunes en Mission locale ou encore des jeunes en IME.

La mobilité étant un problème prégnant sur le territoire, le CLE souhaite travailler avec une des stagiaires de l'ENSAD pour un design de service de mobilité inclusive, appuyé par la Région. Ce service est d'emblée pensé comme répondant au besoin des personnes privées d'emploi comme des personnes âgées vivant dans les nombreux hameaux du territoire.

Le rôle des salariés : de moins en moins à l'initiative ?

Si les premiers temps de construction des activités de l'EBE ont fortement fait appel aux propositions et envies des salariés, la phase actuelle de stabilisation/structuration et engagement dans des activités de la transition écologique et solidaire est moins propice aux initiatives. Nous avons pu d'ailleurs observer que la reprise des embauches demandée au CLE par la Direction est directement liée aux besoins croissant de la production et que les priorités vont conduire à un ciblage de profils au regard des manques identifiés. Cette attention vaut aussi pour l'identification des activités nouvelles, avec une attention portée aux

¹ DARES. DEFM données communales. Le territoire est l'ancienne communauté de commune Entre Nièvres et Forêt.

appétences et compétences des salariés. Certains salariés ont d'ailleurs énormément souffert de positionnements inadaptés à leurs compétences ou envies.

La créativité et le déploiement du talent des salariés n'en pas moins toujours possible et nous avons pu l'observer. Des salariés produisent des objets d'art, ou des réalisations créatives, lesquelles sont en vitrine dans les différents espaces de vente. Cette possibilité qui persiste n'en est pas moins interstitielle, elle intervient lors de temps morts de la production.

Une des originalités de l'EBE 58 était d'avoir permis à certains salariés de prendre un temps et des ressources de l'entreprise pour développer leur activité, et ensuite pouvoir créer leur entreprise ou association. Cette fonction d'incubateur ne fait désormais plus partie des orientations stratégiques de l'EBE. L'échec de certaines initiatives, les jalousies et conflits suscités par ces « privilèges » accordés ont conduit le CA et la Direction à abandonner ce fonctionnement. Les salariés travaillent donc pour l'EBE, ils ont une latitude dans la mise en place de projets qu'ils pourraient développer à leur compte, mais en mobilisant leur « temps choisi ».

Une exception récente toutefois montre la souplesse de l'EBE 58 dans l'accompagnement des salariés à créer leur activité : un couple dont la femme était salariée de l'EBE avait pour projet de reprendre une épicerie pour un projet d'épicerie solidaire et en circuits courts. L'épicerie a fait l'objet d'une mise à disposition de la salariée qui travaillait avec son mari et a fait l'objet d'une rupture conventionnelle une fois le modèle économique stabilisé.

Appréhender l'impact du Covid et la projection dans les mois à venir

1. Une réaction adaptative

Le confinement a généré un arrêt total des activités de l'EBE pendant 2 semaines. Puis la direction et les salariés se sont mobilisés pour proposer des services, soit en lien avec leurs activités, soit inédits.

En matière de transformation de l'activité, le service de réparation de matériel de jardin a proposé aux clients de venir récupérer les machines à réparer à domicile et de les redéposer une fois réparées. Le jardinage et entretien des bois étant la seule activité possible en cette période, l'activité a eu un franc succès et est perçue par les salariés comme un véritable service à la population.

En matière d'activité inédite, l'EBE a mis en place un service d'appel pour les personnes fragiles ayant besoin de ravitaillement. Un système de courses solidaires mis en place, sur une idée de la Directrice. L'implication des salariés s'est effectuée sur la base du volontariat. Des salariés assuraient ainsi la plateforme de réception des appels, d'autres allaient faire les courses chez les différents commerçants de Prémery, et d'autres assuraient la livraison à domicile avec un système d'encaissement innovant. La facturation de 5€ était en partie pris en charge par les communes pour les personnes précaires ou les personnes à risque.

Ainsi l'EBE s'est rendue utile et visible au territoire et à ses habitants, de façon inédite. La perception des « fainéants », comme surnommaient certains habitants les salariés de l'EBE, a pu se transformer. Pour le moins vis-à-vis des élus et en particulier du Président de la nouvelle Communauté de communes, peu impliqué dans le projet jusqu'alors¹.

« On a senti que localement ils ont compris qu'on sert à quelque chose. » Président du CA de l'EBE

Cette activité a positionné des salariés dans d'autres tâches et rôles que dans l'organisation habituelle de l'EBE. Cette période exceptionnelle fut également l'occasion de mettre en place en dehors des routines du quotidien, une démarche organisationnelle avec des procédures claires et des tâches et zones de responsabilité affectées à chacun de façon lisible. Les process ont été définis de façon concertée. Des documents explicitant ces procédures ont été édités.

« Chaque fois on a fait une réunion par activité, et on a tous pris des notes et donné des idées. Au fur et à mesure, un cadre a été écrit et posé. A chaque activité un

¹ Le « Territoire Zéro Chômeur » ne couvre pas sa commune, il se limite à l'ancienne communauté de communes dont Prémery était le chef-lieu, même si des élus de Prémery par exemple ne se sont jamais impliqués.

protocole avec un note signée par le salarié. On a bien pris soin de tout expliquer étape par étape. » Responsable de production

La période Covid a donc fait office de laboratoire à petite échelle (puisque une grande partie des activités ont été interrompues ou réduites du fait du contexte sanitaire) **de la stratégie organisationnelle voulue par la nouvelle gouvernance**. C'est également le cas pour le contenu des activités : les besoins qui ont émergé et la visibilité de l'EBE pour y répondre ouvrent de nouvelles perspectives, comme par exemple le développement d'une activité de jardinage à domicile.

Tous n'ont toutefois pas bénéficié de cette dynamique. Les salariés qui ont des problèmes de santé, en tant que personnes à risque, sont restés chez eux. Cette période ainsi que les deux premières semaines pour l'ensemble de l'effectif a été vécue par certains comme un retour aux angoisses de la privation d'emploi et d'un mode de vie non structuré par le travail. Certains ont ainsi renoué avec des comportements à risque ou des pensées dépressives. Pour ceux-là, de l'avis de la chargée de mission du CLE, « le confinement a fait beaucoup de mal ».

Au sortir de la période de confinement la quasi-totalité des salariés étaient de retour. Certains avaient encore des restrictions médicales au moment de notre enquête. Cette période exceptionnelle fut donc également une démonstration de l'implication des salariés dans leur entreprise. En effet, l'EBE n'a pas fait appel à des aides pour financer le chômage partiel. Les salaires étant maintenus, comment alors expliquer que l'ensemble des équipes étaient présentes dès le 11 mai ?

2. Une baisse du chiffre d'affaire en perspective mais une reprise des recrutements et du développement en 2021

Le gel des recrutements et du développement d'activité en 2020 n'est pas lié aux restrictions sanitaires. La pandémie a conduit à une révision du budget prévisionnel avec une réduction du chiffre d'affaire de 278 000€. Le comité stratégique auquel nous avons assisté a permis de constater que 69% du CA prévisionnel était réalisé aux deux tiers de l'année. Pendant le confinement le service aux entreprises avait stoppé, le maraîchage n'a pas donné les résultats escomptés, à cause d'une trop grande pauvreté des sols et de restrictions d'eau, les points de vente de la ressourcerie et de la motoculture ont été mis en difficulté par des travaux de voirie et une déviation. Néanmoins malgré cela le comité stratégique perçoit 2020 comme une année satisfaisante et se projette sur une trajectoire positive :

**« 2019 a été compliqué, 2020 on s'est stabilisé, on a remis les choses à plat et au clair. On est sur la bonne pente, on va pouvoir développer nos activités, ça y est. »
Président du CA de l'EBE**

En conséquence, les embauches, jusqu'alors gelées vont reprendre. La chargée de mission auprès du CLE va mobiliser la liste d'attente, et elle anticipe une vague de demandeurs, de jeunes en décrochage scolaire, de personnes exerçant des missions d'intérim, de CDD courts sur des activités qui n'ont pas repris. Le CLE est en passe de signer une nouvelle convention avec le centre social pour ne pas faire concurrence à l'ACI

dans ses recrutements (proposition que l'EBE complète le temps de travail que l'ACI ne peut pas proposer, et assurer les passerelles en sortie d'ACI) et la Mission locale de Cosne-sur-Loire a été rencontrée.

En termes de projection les acteurs sont suspendus à la nouvelle loi d'expérimentation mais les perspectives sont tracées avec une philosophie de l'expérimentation intacte :

« L'EBE est une entreprise qui ne sera jamais comme les autres, c'est évident. On n'a pas les activités rémunératrices comme on devrait l'avoir, mais c'est une entreprise qui va apporter un vrai service au territoire, qui va embaucher des gens maltraités par la vie sociale, la vie en général. » Président du CA de l'EBE

Les projets de nouvelles EBE sont au stade de la réactivation, notamment avec le groupement d'employeur départemental Atome, sur des activités de lien social et amélioration des conditions de vie en lien connexes aux activités de service à la personne. Également en projet, les activités en lien avec des entreprises de la transformation écologique, ne seront pas lancées avant que soit achevée la réorganisation interne et la structuration de la formation interne. Le Comité stratégique avait en perspective la prochaine assemblée générale pour faire valider ses orientations et la fin de l'année pour l'achèvement des processus internes.

Pour la suite, la question du volume d'aide nécessaire pour la pérennité de l'entreprise se pose. En effet, si l'activité bois se présente comme pérenne avec un carnet de commandes rempli sur les deux années à venir, la trajectoire de rentabilité recherchée a ses limites et elle ne concernera qu'une partie des activités. Une autre partie relève d'une complémentarité avec l'action des collectivités territoriales. Dès lors, l'EBE ne se projette pas sur une diminution des aides d'Etat, en mettant en avant la difficulté de dégager des activités pour une demande locale solvable :

« Le territoire ne pourrait pas soutenir ces emplois, il s'agit de 2,5 millions d'euros de charge pour 3 800 habitants ! » Directrice de l'EBE

En conséquence, seules quelques activités de niche permettraient une diminution progressive de la contribution au développement de l'emploi. Face à une population et des collectivités peu solvables, le travail des salariés se portera sur un socle d'activités non marchandes réalisées en portage salarial ou en prestations à bas coût ou encore des activités marchandes mais dont la tarification restera « sociale ». Pour une trajectoire de rentabilité, la montée en gamme des productions est un préalable, lui-même subordonné aux réussites de la démarche qualité et de la formation interne. De plus, l'entreprise n'a pas de stratégie commerciale ni de personnel dédié à la prospection d'une clientèle. Ni sa gouvernance ni ses partenaires institutionnels ne pensent l'EBE comme une entreprise dont l'activité seraient tournée vers l'extérieur (là où une demande solvable existerait), ils assument leurs choix non-économiques et la mise à disposition de l'EBE au service du territoire et de sa résilience. Dès lors le fait que la rentabilité ne se lise pas dans les comptes n'est pas une préoccupation majeure. Au moment de notre enquête la préoccupation restait la qualité de l'organisation et la qualité du processus de production sur les activités en place, avec comme finalité première le bien-être des salariés.

Conclusion

Les salariés de l'EBE ne relevaient pas tous de la catégorie des DELD, la plupart néanmoins étaient sans emploi depuis plusieurs mois ou années sans nécessairement être inscrits comme demandeurs d'emploi avant la manifestation de leur candidature à l'EBE. La situation géographique du territoire explique que les acteurs du projet assument d'embaucher des personnes ayant un pied dans l'emploi, souvent de façon intermittente, et que l'absence d'emploi stable à temps plein et à proximité de chez soi laissent dans la précarité. Ils assument également de n'avoir pas été au rendez-vous quant à la qualité du travail et de son organisation. 2020 a été une année de réflexion et de prise de conscience que le travail n'est pas rédempteur en soi.

Au regard des difficultés rencontrées par le projet du territoire Entre Nièvres et Forêts, nos observations et entretiens laissent l'impression d'une entreprise en voie de restructuration sur des bases mieux construites. Le passage rapide de 0 à 100 salariés avait conduit à des dysfonctionnements tels qu'une partie seulement des problèmes sont désormais réglés. L'investissement sur une équipe encadrante ne laisse toutefois pas serein quant à la capacité de l'EBE à résoudre ses contradictions tant sur l'impensé de l'accompagnement social que sur celui de l'encadrement de proximité et de la technicité. Sur ce dernier point, la notion d'entreprise apprenante et le plan de formation à construire apparaissent comme une voie originale de résolution des contradictions. Cette nouvelle organisation interne vient en appui d'une stratégie de territoire portée par une gouvernance renouvelée. L'EBE s'inscrit donc toujours dans une économie de la transition et la cohésion sociale, mais avec plus de prudence et de professionnalisme. Elle construit son plan d'action en prenant appui sur des ressources externes pour imaginer son développement, pour moins « bricoler » et en s'adossant, selon les principes de l'économie collaborative et de l'économie circulaire, à d'autres entités économiques du territoire pour en développer le potentiel.

Reste à relever le défi de la qualité et de la technicité des productions, à partir d'une main d'œuvre d'un territoire isolé, faiblement doté en capital humain mais dont les ressources propres sont encore largement sous-exploitées. Ce territoire a également des besoins que le service public et les collectivités ont peine à couvrir. Aussi une partie des activités de l'EBE resteront-elles gouvernées par des choix non économiques et dont les effets ne sont pas mesurables à court terme, et encore moins selon un calcul coûts/bénéfices basé sur le coût de la privation d'emploi.

Contacts

Johann Pons

johann.pons@solidarites-actives.com

Loïcka Forzy

l-forzy@asdo-etudes.fr

Marie Launet

m-launet@asdo-etudes.fr



28 rue de la Chapelle
75018 Paris
T 01 53 06 87 90
contact@asdo-etudes.fr
www.asdo-etudes.fr