

MARDI 18 OCTOBRE

FORUM Libération



LES NOUVELLES CARTES DU TRAVAIL

Crise du recrutement, rapports à l'entreprise, salaires, relocalisations...
Une soirée de débats sur les mutations du monde du travail.



solutions solidaires
UNE INITIATIVE DU DÉPARTEMENT DE LA GIRONDE

 **Gironde**
LE DÉPARTEMENT



Télétravail: le nouveau défi des régions

Même s'il n'y a pas eu «d'exode urbain», l'essor du travail en distanciel est une occasion de mieux répartir les actifs, en quête de nouveaux modes de vie, sur tout le territoire.

«Rien ne permet d'accréditer un exode urbain produit par le télétravail», abonde Achille Warnant, géographe chargé d'enseignement à l'EHESS et spécialiste des villes moyennes. Soulignant «le manque de données et de recul», il lui préfère «un exode métropolitain à intensité non mesurable». La revanche rurale est aussi à nuancer. «On observe actuellement un basculement du récit de l'attractivité dans les discours politique et médiatique, note Olivier Bouba-Olga, chef du service études et prospective à la région Nouvelle-Aquitaine. La survalorisation de la métropole a cédé la place à celle de la vie rurale, sans fondements factuels. Il faut relativiser l'un comme l'autre!»

Voilà pour les réserves. Mais le télétravail a des effets sur la géographie du travail. «De nombreux territoires pourraient se trouver bousculés par les nouvelles stratégies résidentielles que permet le télétravail», avance ainsi Magali Talandier, professeure en urbanisme et aménagement du territoire à l'université Grenoble Alpes (Laboratoire Pacte), dans son article *Télétravail et recompositions territoriales: les Zoom towns* (2021). A bas bruit, il rebat les cartes. Son impact, complexe à mesurer, s'aggrave à un panorama déjà mouvementé. «Pendant longtemps, le travail était organisé autour d'une unité de temps et d'une unité de lieu. Il était alors assez aisé de le spatialiser, témoigne Patricia Lejoux, chercheuse en aménagement et urbanisme au Laboratoire aménagement économie transports (Laet). Ces frontières sont aujourd'hui brouillées, sous l'effet d'une diversification des lieux et des moments de travail.»

Le télétravail amplifie des tendances existantes. D'abord, une forme de mise à distance du travail. «La dissociation est croissante entre lieux de travail et de résidence», décrit Patricia Lejoux. «Les emplois se concentrent dans les métropoles en même temps que les actifs se localisent toujours davantage dans les couronnes métropolitaines.» La distance moyenne domicile-travail augmente de presque 3% par an depuis les années 80. «L'emploi reste géographiquement stable, dans les cœurs métropolitains où le numérique croise le monde réel, mais les populations bougent et résident davantage autour de ces hubs», abonde le sociologue Jean Viard. A fortiori depuis 2020: «La pandémie a provoqué une rupture profonde. Déjà, sormais, l'art de vivre supplante l'art de produire. Quitte à allonger fortement la distance qui sépare l'un et l'autre.» Les géographies du travail et de la résidence s'écartent,

Des cartes rebattues

L'idée est légitime et habile: revitaliser ses terres en visant celles des métropoles, dont les habitants, las de la densité, du béton et du prix du mètre carré, n'attendraient que le grand air, la vie simple et locale, sans changer de job, le télétravail le permettant désormais. Un grand pari, et une inconnue, qui intéressent bien au-delà des élus locaux: le télétravail peut-il modifier la géographie du travail? Déjouons les prédictions tapageuses. D'abord, la grande migration ville-campagne n'a pas lieu. «L'exode urbain est une bulle médiatique, assène Hélène Milet. La ville n'est pas aujourd'hui décriée, et demeure structurante pour beaucoup de modes de vie.» D'ailleurs, note-t-elle, «l'ensemble des déménagements à l'échelle nationale montrent surtout de grands flux entre les villes elles-mêmes.»

il faut les articuler. Pour les faire coïncider et parcourir ces distances croissantes: la voiture... ou le télétravail, qui permet «une hybridation territoriale», dit Jean Viard: «On choisit son lieu de vie pour d'autres critères et on se fait livrer son travail à domicile deux ou trois jours par semaine pour compenser la nouvelle contrainte kilométrique.»

Des mouvements de population ont bien eu lieu. «Ce sont de petits flux de ménages qui quittent les centres urbains», décrit Hélène Milet, citant l'étude *Exode urbain? Petits flux, grands effets*, que la Popsu a menée avec le Plan urbanisme construction architecture. «Ils se font au bénéfice de trois types de territoires: les villes petites et moyennes; les communes de couronne; et certains espaces ruraux.»

Lieux intermédiaires

«Les ménages télétravailleurs qui migrent ne vont pas n'importe où: ils cherchent une France patrimoniale, un bon lycée, le long d'un chemin de fer. Comme Reims ou Laval», schématise Jean Viard. Pour Magali Talandier, ce sont d'abord les villes moyennes, dont le solde migratoire est redevenu positif, qui tireront leur épingle du jeu directement grâce au télétravail.

Si les lieux de résidence se diversifient, les lieux de travail aussi. Patricia Lejoux rappelle ainsi «l'émergence de lieux intermédiaires: ni travail ni maison»: les espaces de coworking et autres tiers lieux, «au sein desquels on trouve de plus en plus de salariés en télétravail». Selon l'association France Tiers Lieux, ils sont passés de 1800 en 2018 à 3500 en 2022. «Le coworking demeure un microphénomène, mais c'est un signal faible qui en dit long sur la spatialité du travail tel qu'il pourrait être demain.»

Pour les territoires, l'équation est complexe: garder un œil sur ces nouveaux flux, ténus mais signifiants, sans trop en attendre. «On est en phase d'incubation, d'imprégnation culturelle, estime Jean Viard. Il leur faut composer avec l'inconnu!» «On ne construit pas de politique d'attractivité sur le télétravail, mais bien sûr une action publique transversale», juge Hélène Milet. Mais parce qu'il peut à son tour générer de nouvelles inégalités sociales et territoriales, s'y pencher sérieusement est essentiel, complète Olivier Bouba-Olga: «Le télétravail, on sait désormais que cela fonctionne et que cela peut changer radicalement l'articulation spatiale du travail. Il faut maintenant s'interroger collectivement sur sa généralisation et ses modalités. C'est un choix de société.»

B.L.

QUAND LES TERRITOIRES REPENSENT LE TRAVAIL

Face aux défis actuels (précarité, chômage, mobilité), des solutions locales émergent en France.

Par **BENJAMIN LECLERCQ**
Illustrations **ASEYN**

ici, des aides à domicile précarisées par des contraintes de mobilité, là, des saisonniers incapables de se loger, ailleurs encore, des PME qui n'arrivent plus à recruter... Les difficultés qui égratignent le paysage de l'emploi en France sont aussi complexes que géographiquement variables. De quoi imposer, pour qui veut s'y attaquer, une double nécessité: privilégier le sur-mesure, et faire collaborer les acteurs locaux. Autrement dit, articuler des solutions au plus proche des territoires.

«Logiques de résilience, de revitalisation, de transition écologique... Pour les pouvoirs publics comme pour les entreprises et les citoyens, tout indique aujourd'hui un besoin croissant de reconnexion du travail au territoire», souligne Timothée Duverger, chercheur en économie et directeur de la chaire Territoires de l'ESS (TerrESS) à Sciences-Po Bordeaux. Ce tournant territorial n'est pas si récent mais la crise Covid l'a notablement accéléré.»

Pour preuve, l'émergence d'une notion, de plus en plus invoquée: la responsabilité territoriale des entreprises (RTE). «La RTE avance que l'entreprise doit s'impliquer dans son territoire bien au-delà de la seule création d'emplois. C'est-à-dire en œuvrant à l'intérêt général local, complète Isabelle Bories-Azeau, maître de conférences à l'institut Montpellier Management (Université de Montpellier). Il s'agit par exemple de participer, aux côtés des collectivités, à la résolution de problèmes très concrets liés à la mobilité, au logement ou à la santé.»

Sur le terrain, la volonté d'ancrage, incarnée en particulier par l'économie sociale et solidaire (ESS), se concrétise à différentes échelles et via des dispositifs variés. Parmi les plus remarquables figurent les «PTCE»: les pôles territoriaux de coopération économique. Institués il y a huit ans par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, ces groupements fédèrent une pluralité d'acteurs, qui vont des collectivités aux entreprises de l'ESS, en passant par la PME et grandes boîtes locales, centres de recherche ou instituts de formation. Plébiscités, on en compte dé-

sormais plus d'une centaine en France. Autre signal, l'essor des modèles entrepreneuriaux alternatifs, à l'image des SCIC. Les sociétés coopératives d'intérêt collectif, inscrites dans la loi en 2001, visent «la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif». A la différence des scop (dont les salariés détiennent la majorité du capital), elles associent, encore une fois, secteurs privé et public: salariés, usagers, collectivités, assos, entreprises, etc. Longtemps mollassonne, leur croissance bondit depuis plusieurs années, encouragée par le soutien des communes. Le nombre de SCIC a doublé en cinq ans, passant de 645 entités en 2016 à plus de 1200 en 2021. De fait, très orientées économie circulaire, circuit court ou transition énergétique, elles cochent toutes les cases.

Les territoires se dotent, dans le même temps, de nouveaux espaces collaboratifs. «Les tiers lieux, où se croisent coworking, offre culturelle, épicerie ou encore atelier partagé complètent le tableau en inventant de nouvelles modalités de travail et de liens sociaux», conclut Timothée Duverger. ◀

Recueilli par

LILIAN ALEMAGNA
et **SACHA NELKEN**

A l'occasion du forum, l'actuelle ministre déléguée à l'Économie sociale et solidaire (ESS), Marlène Schiappa, nous reçoit dans son bureau pour parler de son nouveau portefeuille avec son prédécesseur Benoît Hamon, auteur d'une loi, en 2014, donnant un véritable statut juridique aux entreprises du secteur. A dix-huit mois des dix ans du texte, l'ancienne secrétaire d'État à l'Égalité femmes-hommes entend évaluer la loi de façon à définir ce qui peut potentiellement être modifié pour tenir compte des évolutions de la société.

Benoît Hamon, vous êtes satisfait de voir qu'il y a désormais un ministère à l'ESS et non plus un secrétariat d'État ?

Le plus important, me semble-t-il, ce n'est vraiment d'avoir un secrétariat d'État ou un ministère, mais d'avoir une ambition et une capacité à construire une politique publique sur le sujet. Cela passe effectivement par le fait qu'il faut un interlocuteur au gouvernement pour piloter cette politique pour l'État. Mais l'enjeu aujourd'hui est la capacité de la nation à intégrer l'ESS à la transition écologique et à la planification des transformations construites. Et là, ça dépend largement des pouvoirs que M^{me} Schiappa aura et des arbitrages qui seront tenus. Il faut que la question de l'économie sociale et solidaire infuse toutes les grandes transformations.

C'est pour cela, Marlène Schiappa, que vous dépendez de la Première ministre et non du ministère de l'Économie ?

Oui. L'économie sociale et solidaire n'a de sens que si elle est croisée avec d'autres politiques publiques. Si on la traite de façon interministérielle. C'est une thématique qui comporte plusieurs approches. Il y a, tout d'abord, l'idée d'aller vers des modèles économiques qui soient viables, efficaces et qui puissent exister d'une part. Mais en même temps, c'est aussi faire irriguer les valeurs de l'économie sociale et solidaire dans l'économie traditionnelle. Et finalement, tout cela concerne beaucoup de ministères.

Vous dites que vous aimeriez que l'ESS soit une partie intégrante de l'économie. Mais le fait de ne pas dépendre du ministère de l'Économie, ce n'est pas acter que ce sont deux choses distinctes ?

M.S. : Non, je ne crois pas. C'est simplement une question de portage politique comme cela existe pour plusieurs sujets. Je suis rattaché à la Première ministre parce qu'elle est en charge de la planification écologique. D'expérience, je sais d'ailleurs que pour obtenir des arbitrages ou des fonds en plus, c'est toujours plus pratique de dépendre de Matignon.

B.H. : Je pense que ça aurait eu plus de sens que l'ESS soit rattachée à Bercy ne serait-ce que pour être connecté directement à ses administrations qui sont quand même très précieuses. La feuille de route que Marlène Schiappa a devant elle a une forte dominante économique. Il faut, par exemple, faire en sorte que ce modèle à la fois non lucratif et démocratique, pèse plus ou encore accompagner le développement de ses entreprises. Là où Bercy peut aussi être utile, c'est pour encourager l'ESS sur le plan fiscal, ce qui me semble crucial.

En 2014, Benoît Hamon a porté une loi créant un socle juridique permettant de mettre en place des financements spécifiques pour l'ESS. Faut-il une nouvelle loi aujourd'hui ou seulement développer ce qui a déjà été fait ?

M.S. : Les deux, et je pense que l'un passe par l'autre. En 2024, nous allons fêter les 10 ans de loi Hamon. A cet égard, nous voulons me-

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE «ON SORT D'UNE VISION BINAIRE»

La ministre déléguée à l'ESS, Marlène Schiappa, et Benoît Hamon, son prédécesseur, estiment qu'il faut croiser cette notion avec d'autres politiques publiques pour qu'elle infuse davantage dans la société.

ner un travail long de coconstruction sur l'évaluation de la loi qui est encore très appréciée par les acteurs. J'ai donc demandé au Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire de définir quels sont les cinq objets principaux et essentiels à évaluer. Ensuite, je vais créer un groupe de travail d'experts avec des gens du Cese, des parlementaires, etc. L'idée, sera d'aller vers une sorte de loi Hamon 2, qui prendra en compte ce qui doit être modifié car la société n'est plus la même aujourd'hui qu'elle était il y a dix ans.

B.H. : Je suis incapable de dire s'il faut une nouvelle loi. Ça dépendra très largement de ce dont on a besoin sur le plan législatif et réglementaire. Il y a toujours besoin de faire des ajustements. Néanmoins, je crois qu'au-delà de l'évaluation qui sera faite de la loi par les acteurs, il faut une impulsion. Je n'ai jamais cru qu'une seule loi allait suffire. Par exemple, nous n'avons pas encore réussi à poliniser l'ESS dans l'économie classique.

Qu'est ce qui freine justement pour qu'il y ait cette pollinisation, comme vous le dites ?

M.S. : Je ne dirais pas qu'il y a des freins. J'estime surtout que le sujet ne demande qu'à être pris à bras-le-corps. Mon idée, c'est vraiment

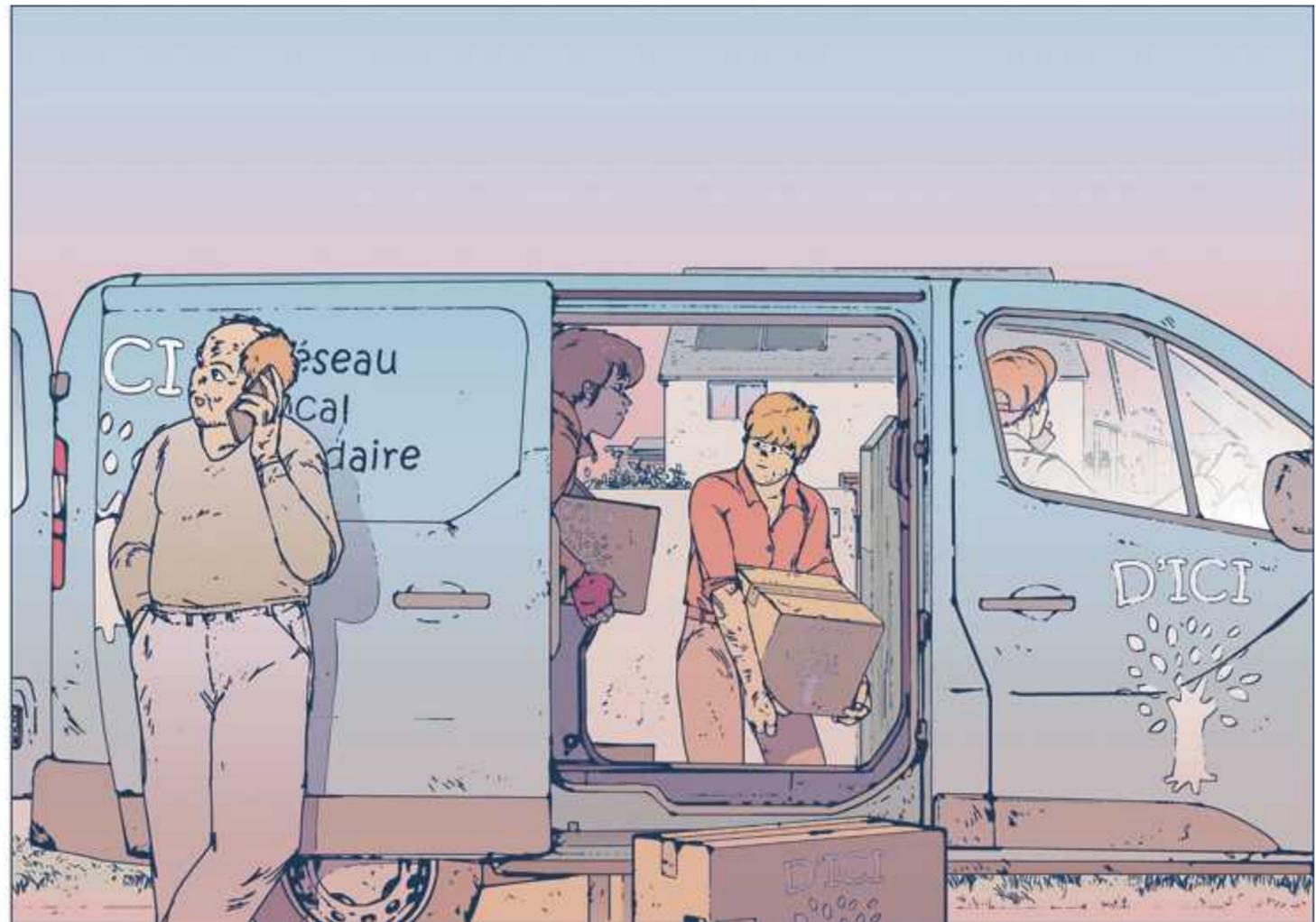
de créer des ponts. D'ailleurs, c'est pour ça que si vous regardez ma feuille de route, je suis aussi en charge, par exemple, de la finance durable, de la consommation plus durable, de la finance solidaire, des fondations d'entreprise, du mécénat. En fait, je me suis lancé beaucoup d'actions sur la communication responsable, avec des partenaires avec lesquels je soutiens la création d'un observatoire de la communication responsable notamment. On a beaucoup d'événements comme ça et l'idée, c'est de dire qu'il faut que l'on essaime. Mais pour ça, il faut se battre contre les stéréotypes. Certaines idées reçues perdurent du côté du monde de l'entreprise où l'on peut encore voir l'ESS comme un milieu un peu baba cool sous prétexte qu'il est à but non lucratif ou parce que les boîtes ont un fonctionnement démocratique.

Comment faire connaître l'économie sociale et solidaire auprès du grand public ?

M.S. : Il y a beaucoup de débats entre experts. Mais dans l'économie sociale et solidaire, il y a de la sobriété dans la communication. J'en ai parlé avec une entreprise dans l'Ouest qui a reçu des critiques de la part de plusieurs partenaires parce que la campagne de publicité qu'elle avait menée pour se faire conna-

tre incitait, selon eux, à la surconsommation. Je pense qu'il faut accepter parfois de communiquer afin de faire parler de soi. L'économie sociale et solidaire doit aussi trouver un vocabulaire plus grand public pour toucher le plus grand monde. J'ai d'ailleurs demandé au Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire de réfléchir à quoi pourrait ressembler une grande campagne de communication des pouvoirs publics sur l'ESS comme on a su le faire autrefois avec l'artisanat.

B.H. : On voit que ce type d'entrepreneuriat a pris une place qu'il n'avait pas auparavant. On sort d'une vision binaire: celle de la noble économie d'un côté puis d'une économie de la réparation, d'une économie du pauvre de l'autre. En clair, une économie qui serait faite par des gens cabossés pour des gens cabossés. Aujourd'hui l'économie sociale et solidaire peut s'appuyer sur les nouvelles générations pour répondre à une question centrale: l'entrepreneuriat a-t-il vocation à nous enrichir ou à faire vivre une activité? Et c'est vrai que la culture de l'entrepreneuriat, depuis toujours, c'est gagner de l'argent pour peut-être créer une autre entreprise. Il y a cette idée que la mise que j'ai posée au départ doit me rapporter plus à la fin. Ce qui n'est pas le cas de l'économie sociale et solidaire puisque l'objet social de l'entreprise prime sur l'intérêt personnel. C'est évidemment un objet collectif. Mais je crois aussi que l'on est à un moment où il y a une vraie maturité du secteur qui est en train de se transformer. ◆



Vers une responsabilité territoriale des entreprises

Youssef Achour président du Groupe UP, **Timothee Duverger** directeur de la chaire TerrESS (Sciences-Po Bordeaux), **Maryline Filippi** professeure à Bordeaux Sciences Agro, **Jean-Luc Gleyze** président du conseil départemental de la Gironde, **Jérôme Saddier** président d'ESS France

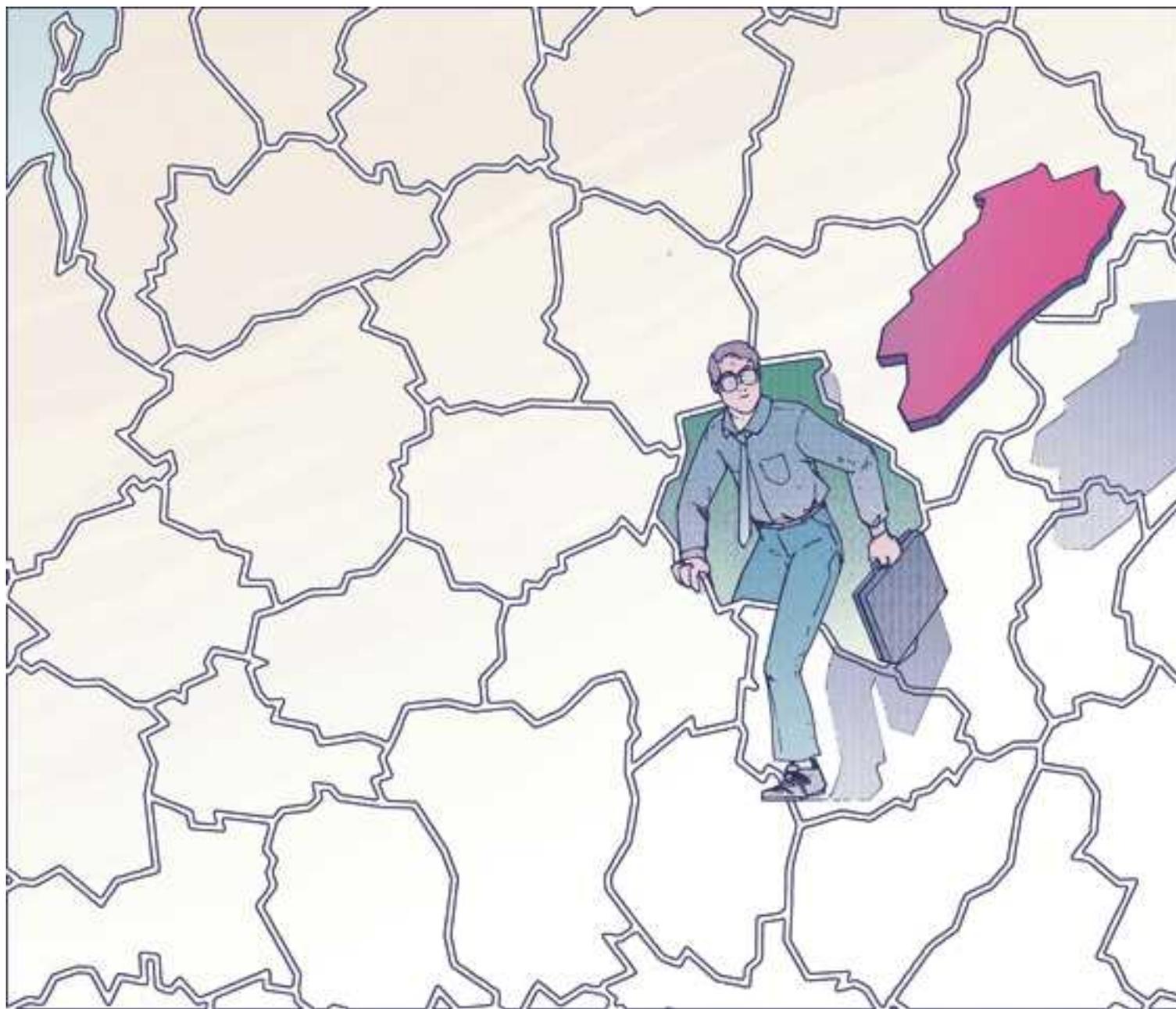
La crise du recrutement et la croissance du nombre de démissions ne révèlent pas seulement un nouveau rapport de force sur le marché du travail en faveur des salariés, mais bien une mutation de notre rapport au travail. C'est ce dont témoigne le dernier baromètre Ifop-Solutions solidaires (lire page 5). En pleine crise du pouvoir d'achat, on observe une inversion des préférences entre le salaire et le temps libre. Alors qu'en 2008, seulement 37% des Français préféraient gagner

moins d'argent pour avoir plus de temps libre, ils sont aujourd'hui 60% à exprimer cette préférence. Ces transformations affectent le travail lui-même. Quand on interroge les salariés intéressés par les modèles de l'économie sociale et solidaire (ESS), c'est le sens donné à son travail et le sentiment d'être utile à la société qui ressortent à 48%. La crise du travail comprend donc bien une crise de sens, ce dont témoigne notamment le mouvement de la «grande désertion» qui touche les jeunes diplômés. Il serait par

ailleurs illusoire de n'y voir qu'un phénomène concernant les Français «qui vont bien». Les difficultés de recrutement dans les secteurs de la restauration, du tourisme, de la santé, du social, etc., montrent que toutes les catégories d'emploi sont concernées. Dans le même temps, sous l'effet conjugué de la pandémie de Covid-19, du réchauffement climatique et de la crise de l'énergie, nous assistons à une réorganisation des chaînes de valeur. C'est un tournant qui s'opère d'abord au niveau local et auquel les entreprises sont sommées de répondre. Alors qu'il était admis depuis longtemps qu'elles devraient se réformer sous la pression de consommateurs devenus responsables, ce sont en réalité d'abord leurs collaborateurs, actuels et potentiels, qui les poussent au changement. Les aspira-

tions accrues en faveur du cadre de vie, du sens et des relations de travail fondent un nouveau rapport à l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si la Conférence internationale du travail vient de consacrer sa 110e session à la contribution de l'ESS au travail décent, le huitième objectif de développement durable des Nations Unies. La convergence entre les mutations du travail et le tournant local nous conduit à mobiliser la responsabilité territoriale des entreprises, notion émergente qui peut être définie comme un «*entreprendre en commun et en responsabilité pour le bien commun*» (1). Alors que la RSE apparaît trop souvent comme une obligation de «reporting» centrée sur les organisations elles-mêmes, la responsabilité territoriale pose d'emblée la question de l'action collective et du changement institutionnel,

(1) Maryline Filippi (dir.), *La Responsabilité territoriale des entreprises*, Lormont, Le Bord de l'Eau, 2022.



PROGRAMME

MARDI 18 OCTOBRE
18 HEURES - 18 H15

Inauguration

Avec Jean-Luc Gleyze, président du conseil départemental de Gironde et Alexandra Schwartzbrod, directrice adjointe de la rédaction.

18 H15 - 18 H45

Que veulent les jeunes ?

Avec Alice Barbe, entrepreneuse sociale, fondatrice de l'Académie des futurs leaders, Jean-Laurent Cassely, journaliste, et Quentin Apied, étudiant.

18 H45 - 19 HEURES

La nouvelle carte du travail

Avec Jean Viard, sociologue.

19 HEURES - 19 H30

Une autre entreprise pour un autre travail

Avec Benoît Hamon, président de Singa, ancien ministre, Marlène Schiappa, Secrétaire d'Etat auprès de la Première ministre, chargée de l'Economie sociale et solidaire et de la Vie associative, Coralie Perez, économiste et Jérôme Saddier, président d'ESS France, président de Crédit coopératif,

Débats et contributions à retrouver et suivre sur [Libération.fr](https://liberation.fr).

Territoires zéro chômeur de longue durée : «La question du bien-être est un bon indicateur»

L'expérience TZCLD, lancée en 2016, va chercher les personnes éloignées de l'emploi pour leur trouver des postes adaptés. Une réussite qui s'étend maintenant à plusieurs dizaines de territoires.

Comment aider ceux qui ont perdu leur job, les remettre en selle, en confiance, et au travail ? Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) est une expérimentation nationale, qui a démarré en 2016. Au départ, elle concernait dix territoires. Une quarantaine de lieux se sont ensuite fait labelliser, et 135 projets émergents sont aujourd'hui validés.

«L'idée est de cibler les personnes sans emploi, sur des territoires d'au moins 10 000 habitants, dans des milieux urbains ou des communautés de communes en zone rurale»,

explique Timothée Duverger, maître de conférences à Sciences-Po Bordeaux et président de l'Observatoire de TZCLD. «On regarde combien il y a de chômeurs de longue durée, on cherche ceux qui ne sont pas inscrits à Pôle Emploi, hors des radars, détaille-t-il. On est dans une logique d'inversion de l'emploi. Quels désirs ont ces chômeurs vis-à-vis du travail ? Que savent-ils faire ? De quelles activités le territoire a-t-il besoin – une conciergerie, par exemple ? On essaye alors de trouver des entreprises qui permettent de porter les emplois ainsi repérés.»

«**Système local.**» Le dispositif est piloté par des associations comme ATD Quart Monde ou des collectivités locales. «Il s'agit d'identifier les besoins en emploi, de créer un collectif. On fédère l'économie via un système local.» Ces activités doivent être non concurrentielles par rapport aux activités existantes. L'argent du RSA peut être réinjecté dans le salaire. Il s'agit d'emplois en CDI, avec des temps de travail adaptés. Il

ya aussi des accompagnements divers, des formations. Les EBE (entreprises à but d'emploi) créées à cette occasion ont un statut économie sociale et solidaire et sont conventionnées par le territoire sur lequel elles sont implantées. Les premiers territoires ont été désignés en 2016. «Il y avait des carences au début, pas de dialogue social, un manque d'information, poursuit Timothée Duverger. Cela a été comblé depuis, via des formations proposées. Tout est évalué par un comité scientifique au plan national. Beaucoup de chômeurs n'auraient pas repris un emploi sans cette organisation.» Les rapports sont unanimes pour dire que le bilan est positif. Les premiers ont eu

«Tous les salariés viennent avec le sourire et se sentent valorisés.»

Yoann Roche directeur de Thiers Entreprise

lieu dans la Nièvre, à Mauléon (Deux-Sèvres), Lille ou Villeurbanne. On comptait sept territoires ruraux et trois urbains.

«**Bien-être.**» Thiers Entreprise, dans le Puy-de-Dôme, fait partie du réseau. Il a ouvert ses portes le 1^{er} décembre 2021, avec 18 salariés privés d'emploi et trois coordinatrices. Ils réalisent diverses prestations pour les collectivités locales ou la mairie, des ateliers de couture, de la production de peluches en France ou des habits adaptés pour les handicapés. «Nous atteignons désormais 40 personnes», explique avec fierté Yoann Roche, directeur de Thiers Entreprise. Qui ne cache pas les difficultés rencontrées : «Les réactions à la reprise d'emploi dépendent de la personne. Certains n'ont jamais travaillé. Ils partent à la découverte des codes de l'entreprise. Ce n'est pas toujours facile. Mais on se débrouille pour les maintenir dans l'emploi. Il y a des formations en interne. On s'adapte.»

«On compte moins de 2% d'absence non justifiées, se félicite Yoann Ro-

che. On met les salariés au centre de l'entreprise. Les activités sont pérennes – c'est hyperrassurant que le carnet de commandes soit rempli. Tous les salariés viennent avec le sourire et se sentent valorisés. La question du bien-être au travail constitue un bon indicateur. Et l'on constate des changements dans la vie personnelle. Ils s'ouvrent plus, veulent davantage s'investir dans leur quartier, sont fiers de dire qu'ils travaillent et ont retrouvé un statut. Ils ne se cachent plus. On travaille pour la génération suivante : aujourd'hui, des enfants de salariés nous demandent de venir en stage !»

La zone de Thiers, auparavant en perte de vitesse, a retrouvé une dynamique depuis 2021. Et si les freins socioprofessionnels restent délicats à gérer ainsi que les problèmes médico-sociaux liés au handicap physique et moteur, Yoann Roche est optimiste : «Le territoire zéro chômeur gagnerait à davantage communiquer, notamment autour de la solidarité dont font preuve les chefs d'entreprise, très concernés par le projet.»

DIDIER ARNAUD