

# Bilan de l'expérimentation TZCLD en Pays d'Apt Luberon réalisé par l'association EBE Zou Vaï & Contribution au projet de 3<sup>ème</sup> loi sur le Droit à l'Emploi



4 novembre 2024

# Remerciements

Nous remercions les contributeurs de ce bilan :

- Les salariés, volontaires pour répondre à nos questions
- Les clients, Blachère Illuminations, Aptunion, la mairie de Gargas qui ont eux aussi accepté d'être interviewés
- Les bénévoles administrateurs, qui ont enrichi le contenu de ce document : Jean-Paul Delahaye, Jean Pierre Fabre, Sylvie Lepeltier Poiret, Bernard Mazoyer.

Les auteurs :

- Fabien Baronnier, Directeur Général de Zou Vaiï
- Sylvie Marchal, Présidente de Zou Vaiï
- Alain Poiret, ancien président de Zou Vaiï



# Sommaire

L'entreprise à but d'emploi se situe au cœur de l'expérimentation "Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée" (TZCLD). Forte de cette expérience de terrain, une EBE dispose d'un regard unique et précieux pour alimenter la réflexion autour du projet de loi sur le droit à l'emploi. En effet, notre rôle quotidien dans la gestion de l'entreprise, la collaboration avec les acteurs économiques locaux et l'accompagnement des salariés nous permet d'apporter des enseignements concrets sur la viabilité, les enjeux et les défis d'un tel dispositif.

## Synthèse de notre bilan, en une page

### Publics traités dans ce document

1. Constats commerciaux, financiers et de gouvernance
2. Témoignages des bénéficiaires et impact social
3. Témoignages de clients privés et publics

Constats

4. Propositions pour l'extension et l'adaptation du droit à l'emploi
5. Propositions pour une synergie et engagement des acteurs sur le territoire
6. Propositions pour une meilleure intégration avec les entreprises privées
7. Expertise sur les mécanismes de financement et d'accompagnement
8. Plaidoyer pour un cadre législatif flexible et inclusif

Propositions

### Méthodologie des enquêtes

# Synthèse de notre bilan en une page



Le droit à l'emploi, fondé sur les retours d'expérience des entreprises à but d'emploi comme Zou Vaiï, offre indéniablement une réponse pragmatique à la précarité et une alternative au chômage de longue durée.

Les clients de l'EBE, privés et publics, trouvent bénéfique à faire appel à l'EBE dans la mesure où cette dernière sait se montrer réactive, structurée et en proximité.

Une législation permettant l'extension de ce modèle garantirait une meilleure inclusion sociale, tout en revitalisant les territoires et en créant des ponts avec le secteur privé.

## Nos propositions

- Etendre le dispositif TZCLD à plus de territoires et à d'autres publics.
- Installer un cadre législatif flexible pour s'adapter aux spécificités de chaque territoire. Promouvoir une inclusion large dans le droit à l'emploi.
- Accompagner davantage les acteurs locaux au lancement, afin d'augmenter les chances de succès : clarifier l'écosystème, cadrer davantage et soutenir, dès le lancement, l'engagement des acteurs clés sur le territoire.
- Professionnaliser la conduite de projet, le pilotage financier, la régulation entre acteurs du territoire. Accompagner et reconnaître la montée en compétences des dirigeants de l'EBE
- Accompagner davantage les dirigeants d'EBE dans la gestion psychologique et la prise en compte du handicap
- Créer localement des ponts entre entreprises à but d'emploi et entreprises privées. Encourager et faciliter l'engagement des entreprises privées
- Développer une expertise nationale sur les mécanismes de financement durable et sur l'accompagnement du développement commercial à l'échelle nationale.
- Rapprocher les EBE des instances de pilotage de l'Economie sociale et Solidaire ainsi que de l'Economie Circulaire.

## Publics traités dans ce document

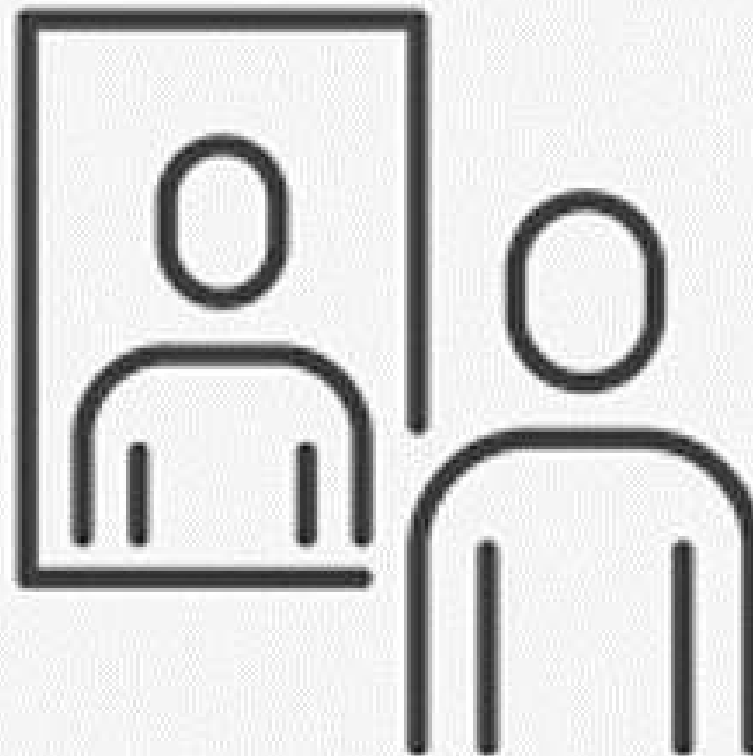
**Salariés** : Intégration, montée en  
compétence, motivation, coopération, CSE ...

**Gouvernance et  
management**

**Clients privés et publics**

**Partenaires** : politiques,  
économiques, prescripteurs ...

# Les constats



# 1. Constats commerciaux, financiers et de gouvernance

## *Gouvernance*

- L'implication des acteurs politiques concernant le droit à l'emploi (impulsion, accompagnement, locaux, commandes publiques) est une condition essentielle pour l'habilitation et la pérennité d'une EBE sur un territoire.
- Plus les acteurs politiques et les bénévoles du territoire seront solidaires dans la co-construction du projet d'EBE, plus ils agiront en coresponsabilité tout au long du développement de l'entreprise et du droit à l'emploi sur le territoire.
- Le Comité Local de l'Emploi a d'autant plus d'efficacité dans son action qu'il s'adosse à un Projet stratégique de territoire, à dimension pluri annuelle.
- L'association a également un rôle important à jouer dans l'animation des modalités de gouvernance partagée entre les collectivités locales, l'État, les entreprises et la société civile. Elle est une sorte de facilitateur et de régulateur.
- L'entreprise (EBE) ancrée localement est un modèle concret, pas unique mais spécifique, pour le droit à l'emploi mis en œuvre au niveau territorial.

## *Pilotage financier de l'EBE*

- Rares sont les dirigeants d'association et d'EBE suffisamment expérimentés et compétents en matière de gestion financière et de négociation commerciale. Or, ces compétences sont essentielles au pilotage d'une EBE, dont l'architecture financière est bien particulière.
- La notion de productivité n'est pas transposable de celle d'une entreprise privée compte tenu des handicaps et des fragilités ; les indicateurs de gestion et la mesure de la rentabilité de l'entreprise doivent en tenir compte et s'adapter à cela.
- Le contrôle de gestion de l'EBE est rendu difficile par la caractéristique de production : les salariés sont souvent affectés à des activités distinctes dans une même journée. Mesurer le « temps/homme » précis par activité suppose un logiciel de gestion et une organisation des déclarations.
- La gestion de trésorerie de l'EBE est un point d'attention particulier compte tenu notamment des délais de règlement de la CDE du département.
- La prime d'amorçage est un dispositif délicat à manier sur le plan financier dans la mesure où il pourrait opacifier l'analyse de rentabilité.

# 1. Constats commerciaux, financiers et de gouvernance

## *Pilotage commercial de l'EBE*

- Sur le plan commercial, la commande publique constitue le socle de chiffre d'affaires récurrent indispensable pour relever les charges courantes (hors salaires).
- Le développement de C.A. privé est un challenge permanent qui relève du Directeur : de sa capacité à intégrer le territoire, à rassurer les industriels locaux, à négocier ses prix avec un calcul de marge suffisante... Également du CLE dès lors qu'il assume avec agilité les notions d'activités concurrentielles / complémentaires / et de sous traitance.
- La pérennité de l'EBE ne se suffira sans doute pas des commandes du territoire : les dimensions régionale et nationale du business sont à considérer très tôt : association d'EBE pour la mutualisation de marchés commerciaux communs ; co traitance avec des entités du monde de l'Insertion ... Cette nouvelle dimension commerciale nécessite une coordination qui devrait à minima être mise en place par le Fonds ETCLD.





## 2. Témoignages des bénéficiaires et impact social \*

« *L'EBE est un tremplin* » (témoignage d'un salarié)

### *Impact social observé :*

- **Réduction de la pauvreté** : Grâce à la stabilisation des revenus des bénéficiaires, accès au logement, à la mobilité, aux loisirs et aux vacances ...
- **Amélioration de la santé et retour de la confiance en soi** : les salariés prennent soin d'eux à nouveau et ils disent qu'ils se sentent mieux. Être en activité, se sentir utile et intégré à l'équipe encourage la confiance en soi et l'épanouissement personnel.
- **Stabilité et renforcement du tissu social** : Les activités menées dans l'entreprise ont renforcé la cohésion locale et créé des espaces de solidarité et de coopération entre habitants : participation aux associations locales, solidarité avec les Restos du Cœur par le don de produits maraichers, participation à l'activité épicerie sociale ...
- **Autonomie des individus** : Les bénéficiaires ont acquis de nouvelles compétences et ont vu leur employabilité s'améliorer : compétences métier, sociales et relationnelles ; compétences de management et sur le dialogue social.
- **Conscience que l'Expérimentation pourrait n'être que temporaire**: impact sur l'engagement des salariés, l'envie de bien faire et de pérenniser la situation. La crainte d'une rupture est prégnante.

### *Témoignages des bénéficiaires de Zou Vai*

- *Grâce à mon emploi chez Zou Vai, j'ai retrouvé confiance en moi et redécouvert le sens de l'utilité sociale.*
- *Loin de la précarité, je peux désormais subvenir aux besoins de ma famille et contribuer activement à ma communauté.*
- *Je me suis mis au sport, je fais de la musculation et un régime*
- *Grâce à mon CDI, j'ai pu louer un logement car mon propriétaire a été mis en confiance (ancien chômeur de longue durée)*
- *J'ai aujourd'hui le sentiment d'avoir retrouvé une place dans la société et du coup tout devient plus simple socialement. Je peux envisager quelques loisirs (cinéma, voyages, rencontres)*
- *Je me sens écouté, respecté et dans mon élément*
- *Cela m'apporte une certaine stabilité et une reprise de confiance en moi*

## 2. Témoignages des bénéficiaires et impact social

« *Tout devient plus simple socialement pour moi* » (témoignage d'un salarié)



### Témoignages des bénéficiaires de Zou Vaï

- *Je me sens utile dans cette entreprise atypique à haute valeur humaine*
- *L'EBE est devenue très vite ma deuxième famille, je me suis fait des amis-es.*
- *Ma fierté c'est de faire de mon mieux et d'aider les gens le plus possible*
- *Ce qui me plaît le plus dans l'entreprise c'est la bonne entente avec mes collègues*
- *L'EBE est un lieu où l'humain est un aspect dominant*
- *.Je n'ai aucune idée de la suite mais en tous cas on fait de notre mieux pour que l'entreprise soit pérenne*
- *Je remercie les personnes qui ont construit ce projet et j'espère que cela va tenir.*
- *Il me serait très difficile de quitter l'EBE aujourd'hui. Je souhaite y rester le plus possible jusqu'à ma retraite.*

### 3. Témoignages de clients privés et publics \*

**“Vous êtes des créateurs d’opportunités !”** (témoignage d’un client)

#### *Quels sont les besoins identifiés des clients auxquels l’EBE a su répondre ?*

- **Sécuriser le client en lui fournissant rapidement une ressource humaine compétente** : renfort de personnel dans les écoles ; réponse à une saisonnalité forte de production ; pic de production à absorber soudainement ; absence momentanée de personnel ; difficulté à recruter ...
- **Soutenir l’engagement sociétal et environnemental du client** : aide au démantèlement, au recyclage, et à l’économie de carbone. Lui offrir une solution RSE sur le Pays d’Apt, en employant des personnes handicapées, éloignées de l’emploi..
- **Mobiliser le personnel sur des tâches à plus forte valeur ajoutée** en confiant plutôt à l’EBE les missions simples, structurées et répétitives.

#### *Quelles qualités de l’équipe Zou Vai sont appréciées des clients ?*

- Le contact avec une direction jugée professionnelle et bien structurée. Belle compréhension du modèle du Client et forte proximité
- Des équipes motivées par leur mission : agréables, curieuses, adaptables
- Une forte réactivité face à la demande : réponse rapide, souplesse dans la solution proposée ; capacité à expérimenter ensemble de nouvelles prestations et à s’ajuster ensuite
- Point fort : disponibilité des personnes mises à disposition (immédiatement)

#### *Dans quelle mesure peut-on parler de partenariat, selon eux ?*

- C’est un partenariat car il y a compréhension des deux modèles (celui de l’EBE et celui du Client), puis co-construction des solutions.
- La confiance, la vision partagée,
- et surtout, la volonté de pérennité : s’inscrire dans la durée, progresser ensemble

#### *Que pourrions-nous améliorer ?*

- Offrir un peu de visibilité sur vos capacités et vos charges.
- Qualifier les personnes en fonction du produit.
- L’amélioration serait plutôt structurelle et concernerait les locaux, la sécurité par exemple...
- Echanger avec les ESAT du coin pour ne pas se marcher les uns sur les autres. Aller chercher des solutions de complémentarité.

## Quelques paroles encourageantes de clients à retenir ...

- *Le jour où on sature, on sait que l'on peut livrer en catastrophe à Zou Vai et ils répondront présents ! **une vraie sécurité !***
- **L'EBE est aussi réactive que nous le sommes avec nos propres clients !**
- *Pas de conseil à leur donner car le relationnel est très important, il faut continuer comme cela*
- *Sincèrement, le personnel est très professionnel. **L'équipe se démène bien** ; elle est réactive et compétente.*
- *On garde ainsi pour nos salariés des missions à plus forte valeur ajoutée.*
- *Nous sommes en mode co construction avec Zou vai sur les produits à venir*
- *L'EBE est très réceptive et réactive. **La motivation du personnel est belle à voir.***
- *Le fait que les personnes soient issues du chômage de longue durée est très important ! Vu lors d'un échange où la motivation est belle à voir !*
- **Vos équipes ont le sourire** quand elles viennent récupérer les décors
- *Les équipes que je connais sont super ! Fabien est bien entouré et on sent que c'est structuré...*
- *Ce qui était super au début, c'est que les personnes étaient attentives et posaient beaucoup de questions pour s'assurer qu'elles faisaient bien les choses*



Propositions



## 4. Propositions pour l'extension et l'adaptation du droit à l'emploi

### Propositions pour l'extension :

- **Extension géographique** : Étendre le dispositif TZCLD à plus de territoires, notamment en zones périurbaines et rurales, afin de toucher une plus grande diversité de bénéficiaires.
- **Garantir la pertinence du territoire habilité et l'affiner si besoin** en fonction de ses moyens d'action avec les objectifs de lutte locale contre la privation durable d'emploi et de ce fait cibler les pratiques d'expérimentation avec les contraintes locales de cette privation d'emploi.
- **Élargissement des publics cibles** : Inclure les jeunes (en partenariat avec la mission locale notamment), les personnes en reconversion professionnelle, et les travailleurs précaires pour une approche plus inclusive.
- **Cartographie de l'écosystème du droit à l'emploi** sur un territoire : Créer du lien entre tous les acteurs concernés et travailler sur les synergies entre eux. (CLE)

### Adaptations nécessaires :

- **Modularité des projets** : Adapter les projets d'emploi aux besoins spécifiques des territoires : distinguer notamment rural et urbain pour penser la nature des activités, des moyens et leur impact sur la rentabilité = une typologie des EBE pourrait être définie au regard de ces critères.

### Mieux accompagner pour progresser :

- **Accompagnement personnalisé** : Mettre en place un suivi individuel renforcé, en particulier pour les publics fragiles, afin d'identifier les freins à l'emploi (mobilité, logement, garde d'enfants,...) et de maximiser les chances de succès des embauches : suivi par le CCAS local, formation renforcée, accompagnement par le psychologue du travail (santé mentale des travailleurs) , permis de conduire...
- **Accompagnement du collectif de l'EBE** : répondre aux besoins constatés de régulation des salariés entre eux, et des équipes entre elles : animation périodique de séminaires de cohésion ; ateliers de co-développement inter EBE en visio ; coaching (accompagnement) «à la carte » du dirigeant et de son équipe rapprochée, propositions aux salariés d'accompagnement humain et social par des bénévoles en appui de l'action des professionnels des services sociaux du territoire et en corrélation avec les RH de l'EBE...



## 5. Propositions pour une synergie et engagement des acteurs sur le territoire

### *Synergie et engagement des acteurs sur le territoire :*

- Bien choisir, au lancement d'une EBE, **les personnes décisionnaires sur un territoire , capables d'être « sponsors » locaux** du projet et d'encourager la cohésion des équipes ainsi que l'engagement des acteurs politiques et économiques
- Raccrocher l'Expérimentation à un **projet stratégique de territoire** sans lequel le développement de l'EBE est plus aléatoire
- **Prévoir un séminaire de lancement** de l'ensemble des acteurs d'un territoire, animé par un facilitateur ETCLD, et en complément du « on boarding » : il s'agit de créer les meilleures conditions pour que la synergie opère ensuite, clarifier le « qui fait quoi ? » et faciliter l'intégration future des nouveaux acteurs ou salariés.

### *Professionaliser la conduite de projet et le pilotage financier*

- Définir ensemble des modes opératoires en **mode conduite de projet** : cela nécessiterait sans doute un apport de connaissances sur le sujet auprès de certains acteurs.
- Définir les livrables attendus, les modalités de prise de décision, travailler avec des relevés de décision, des échéanciers, des outils digitaux partagés, et s'auto évaluer régulièrement.
- Préconiser nationalement des **tableaux de bords de pilotage financier et RH** en EBE : comment évaluer la rentabilité d'une activité ? Comment animer le développement commercial ? Comment bien suivre les RH ?

### *Professionaliser la régulation entre acteurs du territoire*

- Ritualiser des travaux (en séminaire) autour des audits ETCLD = **temps de régulation des acteurs entre eux avec l'aide d'un facilitateur professionnel**. C'est un territoire entier qui s'engage et les bilans transmis par ETCLD ne pas souvent débriefés en synergie. Beaucoup de déperdition générée par l'absence de régulation.

### *Accompagner et reconnaître la montée en compétences des dirigeants de l'EBE*

- En amont, prêter attention au choix du profil du **Directeur Général de l'EBE** car il est multi compétences et que son environnement de travail est particulièrement complexe : management, psychologie, pilotage financier, marketing des offres, développement commercial auprès d'entreprises et de collectivités, droit du travail et du commerce ...
- Il en est de même pour le casting du Président de l'association qui soutient la gouvernance.
- La professionnalisation, par le biais de **formations courtes et spécifiques EBE**, ou par la mise en place d'un « **guichet unique** » réservé aux Présidents et aux Dr d'EBE serait un atout indéniable ! Ils ne savent pas forcément répondre à toutes les situations.
- Cet accompagnement des Dr dans leur montée en compétences est du ressort du Fonds ETCLD et il est salutaire à l'Expérimentation.
- Un dispositif de VAE pourrait être mis en place pour valoriser cet acteur clé et lui reconnaître ses compétences.

## 6. Propositions pour une meilleure intégration avec les entreprises privées

### *Créer localement des ponts entre entreprises à but d'emploi et entreprises privées*

- **Co-construction de projets** : Encourager les entreprises privées à collaborer avec les entreprises à but d'emploi pour développer des projets innovants et locaux :
  - Accueillir des unités d'EBE au sein de leurs locaux
  - Permettre aux entreprises de se recentrer sur le cœur de leur métier en allouant leurs compétences aux tâches plus qualifiées
  - Etudier avec l'EBE des pistes d'innovation utiles sur le territoire, répondant aux critères de l'économie circulaire ...
  - Faciliter les passerelles d'emploi entre EBE et entreprises privées en quête de ressources humaines
- **Valoriser ces partenariats dans le cadre du développement économique du territoire** : faire connaître les synergies opérantes, valoriser les résultats d'économie circulaire, souligner les progrès réalisés en matière de transition écologique, ... auprès du public local, régional, voire national.

### *Encourager et faciliter l'engagement des entreprises privées*

- **Mécanismes d'incitation fiscale** : Mettre en place des dispositifs fiscaux incitatifs pour encourager les entreprises privées à participer à l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.
- **Facilitateurs Publics locaux** : Donner ou redonner aux Directions du développement des Communautés de Communes, des CCI, des chambres d'agriculture et de l'artisanat ... un rôle de soutien et de facilitation à ces partenariats EBE – Entreprises Privées.
- Cela s'applique aux **formations professionnelles** : Développer localement des partenariats pour des formations en interentreprises, permettant aux bénéficiaires de s'adapter aux besoins du marché de l'emploi privé.
- **OPCO** : Accentuer la prise en charge du développement des compétences des salariés d'EBE en facilitant l'accès à la formation.
- **PIC IAE** : maintenir l'éligibilité de l'accès au PIC IAE des EBE



## 7. Expertise sur les mécanismes de financement et d'accompagnement

### *Mécanismes de financement durable :*

- **Financement public-privé mixte** : Développer un modèle de financement combinant fonds publics et contributions des entreprises privées afin de garantir la pérennité du dispositif ; ex : création d'un fonds national dédié à la lutte contre la privation d'emploi abondé par les entreprises, fonds de revitalisation ...

### *Accompagnement par une entité nationale*

- **Soutien aux entreprises à but d'emploi** pour améliorer leurs compétences en gestion et leur développement, leur viabilité à long terme : expertise financière, juridique commerciale, sociale, managériale, technique...
- **Guichet unique national** dans ces mêmes domaines pour répondre à des situations d'urgence présentant des enjeux pour la pérennité de l'EBE
- **Partage des bonnes pratiques entre EBE facilité** : repérer les réussites locales qui seraient utiles à tous ; animer des réunions à thèmes, développer une plateforme digitale qui recense ces sujets porteurs, animer des ateliers de co-développement réguliers pour la résolution de problèmes entre EBE.
- **Mentorat entrepreneurial** : Mettre en place un réseau de mentors issus du secteur privé pour accompagner les dirigeants d'entreprises à but d'emploi dans la structuration de leur offre et leur stratégie. Déployer l'apprentissage sur la base du partage d'expériences concrètes.

### *Promouvoir le développement commercial à l'échelle nationale*

- **Communication vers l'extérieur et force commerciale** pour faire connaître la communauté des EBE et leur potentiel de production auprès d'acteurs nationaux
- **Clarifier le statut des EBE** (pas insertion ni du handicap) et **du positionnement au regard du postulat de «non-concurrence»** : s'applique aux appels d'offre des marchés publics et privés. Réinterroger cette notion de non-concurrence.
- **Répondre à des appels à projets nationaux**, dans le respect de ces statuts, au bénéfice de plusieurs EBE (mutualisation)
- Rapprocher les EBE des Chambres régionales et nationales de **l'Economie Sociale et Solidaire**, ainsi que des instances portant **l'Economie Circulaire**.

### *Aménagements de la loi sur certains points impactant l'équilibre financier de l'EBE*

- La **règle de financement du CSE**, au prorata de la masse salariale, n'est pas appropriée à la fragilité économique d'une EBE
- **Le rattachement au régime des Caisses de prévoyance de l'Insertion** a un impact démesuré sur les finances de l'EBE.

## 8. Plaidoyer pour un cadre législatif flexible et inclusif

### *Propositions pour un cadre législatif flexible pour s'adapter aux spécificités de chaque territoire.*

- **Adaptabilité locale** : la troisième loi permet aux territoires d'adapter les modalités d'application en fonction de leurs spécificités économiques et sociales. Elle témoigne ainsi de l'importance de laisser une marge d'initiative aux acteurs locaux pour ajuster les projets en fonction des besoins des populations et des ressources économiques disponibles ou déficitaires.
- **Dérogations réglementaires** : la 3<sup>ème</sup> loi autorise des dérogations temporaires aux normes de travail traditionnelles pour faciliter la réinsertion de publics éloignés de l'emploi (horaires flexibles, contrats adaptés, etc.).

### *Plaidoyer pour un cadre inclusif :*

- **Reconnaissance du droit à l'emploi pour tous** : Faire du droit à l'emploi un pilier des politiques publiques, en le garantissant à chaque citoyen et en promouvant la participation active de tous à la vie économique et sociale.
- **Promouvoir une inclusion large** : L'association peut aussi souligner la nécessité d'une loi qui intègre tous les publics éloignés de l'emploi (chômeurs de longue durée, personnes en situation de handicap, jeunes non diplômés, etc.), et proposer des ajustements pour garantir que personne ne soit laissé de côté.
- **Inclusion des partenaires locaux** : Inscrire dans la loi la nécessité d'impliquer les collectivités territoriales, les associations et les acteurs privés dans la mise en œuvre du droit à l'emploi •

# Méthodologie des enquêtes

## • *Enquête auprès des salariés de Zou Vai*

Deux bénévoles ont interrogé chacun 5 salariés volontaires qui ont signé une autorisation d'enregistrement audio et de communication qui sont accessibles à tous.

Tous les salariés participants sont volontaires. Ils se déroulent sur le temps de travail et l'organisation est sous la responsabilité de l'EBE.

Chaque entretien dure 20 minutes maximum

### 4 questions posées :

- 1- « Pouvez-vous décrire votre situation avant d'entrer à l'EBE ? »
- 2- « Quelle est la date d'entrée à l'EBE ? Qu'est-ce que vous y découvrez, (a) qui vous plaît, (b) qui ne vous plaît pas, (c) quelles différences avec vos emplois antérieurs ? »
- 3- « Votre emploi à l'EBE a changé quoi dans votre vie hors du travail ? »
- 4- « Quelles sont vos attentes dans l'EBE et en dehors pour l'avenir ? »

## • *Enquête auprès des clients de Zou Vai*

Le choix des clients a été effectué par l'EBE. 4 contacts dirigeants ont été fournis à l'interviewer (présidente de l'association) après avoir validé leur acceptation. 3 ont accepté de répondre par téléphone.

Chaque entretien dure 15 à 25 mn

### Questions posées :

#### 1. Origines et caractéristiques de la demande du client

- a. Quel était votre besoin initial ?

#### 2. Appréciation de la prise en charge de la demande client par l'EBE

- a. Quel accueil vous a-t-on réservé ? Par qui ?
- b. Comment évaluez-vous la qualité de la prise en charge de votre demande : écoute, disponibilité, adaptabilité, réactivité ... ?
- c. Comment évaluez-vous les informations qui vous ont été délivrées à ce moment - là concernant la prestation, les tarifs, les délais d'intervention ... ?

#### 3. Appréciation de la prestation délivrée

- a. Etes-vous satisfait de la prestation délivrée par Zou Vai ? Pour quelles raisons ?
- b. Cette prestation a-t-elle nécessité un contrôle de votre part ? Des ajustements en cours de chantier ?
- c. Avez-vous eu l'occasion de discuter avec les équipes de Zou Vai pendant la mission ? Si oui, qu'en avez-vous pensé ?

#### 4. Les suggestions, recommandations du Client à Zou Vai

- a. Etes-vous prêt à faire appel de nouveau à Zou Vai ? Quelle relation aimeriez-vous entretenir avec l'EBE Zou Vai ?
- b. Et si c'était à refaire, que recommanderiez-vous aux équipes de Zou Vai pour améliorer leur prestation ?