



CREG
Centre de Recherche en
Economie de Grenoble

**Centre
Max Weber**
UMR 5283

Itinere
conseil

LéP Laboratoire
d'économie
de Poitiers

triangle
UMR 5206

Bilan thématique détaillé

Lot « Management inclusif »

 **EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE**

*Rédacteurs : Jeffrey Magnier (pilote – Itinere
Conseil), Claire Autant-Dorier (Centre Max
Weber), Gilles Caire (LéP), Hervé Charmettant
(CREG), Henri Jacot (Triangle)*

2025
Février

Itinere Conseil

SARL SCOP à capital variable

Siret n°532 521 242 00034

7, rue Jean-Marie Chavant

69 007 Lyon

04 37 24 24 10

www.Itinere-conseil.com

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	7
CADRAGE METHODOLOGIQUE.....	7
CADRAGE ANALYTIQUE	10
1. CONSTRUIRE DES EMBAUCHES SANS RECRUTEMENT AVEC DES PERSONNES VOLONTAIRES ET VALIDEES PAR LE CLE.....	11
PREPARATION A L'ENTREE EN EBE : INFORMATIONS ET ANTICIPATIONS	12
<i>Gestion de la liste de mobilisation des volontaires.....</i>	12
<i>Flexibilité organisationnelle des embauches.....</i>	13
<i>Calibrer un rythme soutenable des entrées en fonction des capacités d'inclusion de l'EBE.....</i>	14
L'ENTREE EN EBE : INTEGRATION AU COLLECTIF ET INTERCONNAISSANCE	14
<i>Processus d'intégration dans l'EBE.....</i>	15
<i>Processus d'intégration dans l'activité.....</i>	16
<i>Processus d'intégration dans le collectif.....</i>	17
LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI : ACCOMPAGNEMENT DES TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES	18
<i>Adaptation du temps de travail.....</i>	18
<i>Adaptation du (des) poste(s) de travail.....</i>	18
<i>Adaptation aux besoins du salarié.....</i>	19
<i>Possibilités d'évolution au sein de l'EBE et hors EBE.....</i>	20
2. CONSTRUIRE UNE POSTURE PROFESSIONNELLE DU SALARIE	22
PROFIL DES ENCADRANTS ET FONCTIONS : ADEQUATION DES RECRUTEMENTS ET VARIANTES	
D'ORGANIGRAMME	23
<i>Des directions mises à l'épreuve.....</i>	23
<i>Des profils d'encadrants à choisir dans une logique de complémentarité.....</i>	23
<i>Des organigrammes reflétant les choix managériaux.....</i>	24
ROLE ET POSITIONNEMENT DES ENCADRANTS : PEDAGOGIE DES REGLES ET PAR LES REGLES	24
<i>Des phases de démarrage d'EBE qui sont structurantes pour la suite.....</i>	24
<i>La pédagogie des règles avec l'exemple de la gestion des défauts de présence.....</i>	25
<i>Des règles visant à responsabiliser tout en tenant compte des situations individuelles.....</i>	26
<i>Des encadrants dont la présence et la cohésion sont nécessaires.....</i>	26
<i>Les fortes attentes, parfois ambiguës, des salariés ex-PPDE vis-à-vis des encadrants.....</i>	27
FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT DES SALARIES : UNE AMBITION VARIABLE FACE A DES LIMITES DE MISE-EN- ŒUVRE	28
<i>La formation d'abord à travers le travail effectué.....</i>	28
<i>Des formations pour ouvrir les choix de trajectoire professionnelle.....</i>	28
3. CONSTRUIRE UN COLLECTIF ACCUEILLANT ET SECURISANT	30
ASSOCIATION DES SALARIES AUX REFLEXIONS SUR L'ENTREPRISE ET LES ACTIVITES : L'ENGAGEMENT FACE AUX CONTRAINTES DE REALITE	30
MISE EN PLACE D'ESPACES D'EXPRESSION VOIRE DE DELIBERATION : APPORTS ET LIMITES DE L'EXPRESSION DES SALARIES.....	32
CENTRALITE DE LA COHESION COLLECTIVE : UNE NECESSITE POUR DURER ET REUSSIR.....	34

4. DES PRATIQUES DIFFERENCIEES DE MANAGEMENT INCLUSIF : ANALYSE DES FACTEURS DE VARIATION ET D'EVOLUTION	38
L'ABSENCE D'UNE « MEILLEURE FAÇON » DE MANAGER : DES DIFFERENCES STRUCTURELLES DETERMINANTES	38
<i>Le cadre institutionnel de l'expérimentation, de la gouvernance à la relation CLE-EBE.....</i>	38
<i>Le profil des salariés : une hétérogénéité qui impose l'adaptation</i>	39
<i>Le profil des encadrants : une influence cruciale sur les pratiques.....</i>	40
<i>Les caractéristiques territoriales : un ancrage local déterminant</i>	42
DES PRATIQUES EVOLUTIVES : UNE ADAPTATION PERMANENTE AUX REALITES DU TERRAIN ET AUX EVENEMENTS DU CHEMIN	44
<i>L'adaptation aux événements du chemin</i>	44
<i>La gestion des vagues de recrutement, les salariés « pionniers » et les suivants.....</i>	45
<i>La stratégie de développement des activités en lien avec le modèle économique des EBE.....</i>	46
<i>Une expérimentation dynamique, des facteurs d'évolution en interne et en externe</i>	47
CONCLUSION GENERALE	49
ANNEXES	51
ANNEXE 1 : TRAMES D'ENTRETIEN MOBILISEES POUR LES ENTRETIENS	51
ANNEXE 2 : DENOMINATIONS ET ATTRIBUTIONS DES ENCADRANTS ET DECIDEURS (PARTIE 2)	57
ANNEXE 3 : ENCADRE DE MISE EN PERSPECTIVE DES TRAVAUX AVEC LA NOTE « LE CADRE EXPERIMENTAL DANS LA PRATIQUE (ATD, ETCLD, TZCLD, 2025) (PARTIE 3)	58
ANNEXE 4 : DIALOGUE SOCIAL ET ROLE DU CSE	59

Glossaire

Chômeurs de longue durée / Demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) : Désigne les personnes inscrites à Pôle emploi depuis 12 mois ou plus.

Comité local pour l'emploi (CLE) : Désigne le groupe qui, à la suite de la « fabrique du consensus », engage l'action et pilote le plan d'action pour la suppression de la privation d'emploi sur le territoire. Il est présidé et réuni par l' élu local (souvent le maire). Son animation est assurée par l'équipe projet. Garant du respect des principes de l'expérimentation sur le territoire, il est notamment responsable de :

- l'information du territoire concerné par l'expérimentation,
- l'animation en continu du consensus local pour la suppression de la privation d'emploi en exhaustivité sur le territoire,
- le repérage et la rencontre des personnes concernées (recensement des savoir-faire, des compétences et appétences, des propositions de travaux utiles et des besoins de formation),
- la régulation de la complémentarité de l'emploi (veille à la non concurrence et à la complémentarité des travaux utiles avec l'offre existante sur le territoire).

Entreprises à but d'emploi (EBE) : Désigne les entreprises de l'économie sociale et solidaire proposées par les territoires au conventionnement pour embaucher, sans sélection, les PPDE et mettre en œuvre les travaux utiles dans une organisation du travail adaptée aux personnes. Elles ont pour objet la production d'emplois supplémentaires (donc non concurrents aux emplois privés et publics) à hauteur des besoins du territoire (jusqu'à épuisement de la liste des volontaires).

Entreprises de lutte contre la privation d'emploi (ELPE) : Selon la dénomination retenue dans le cadre de la Concertation Droit à l'emploi (<https://www.droitalemploi.fr/>) pour désigner toutes les entreprises (EBE, SIAE, EA, ESAT, structures de l'ESS conventionnées...) qui proposent, grâce au cofinancement de la Collectivité, des emplois accessibles à des personnes en difficulté face à l'emploi.

Exhaustivité (suppression de la privation d'emploi sur le territoire) : Désigne l'objectif poursuivi par l'expérimentation, à savoir un recrutement local sans sélection de toutes les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) dans un emploi adapté, de qualité et à temps choisi. L'atteinte de l'exhaustivité est la dynamique dans laquelle s'inscrit le territoire habilité (d'où l'importance de l'ingénierie locale) et qui consiste à recruter au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux volontaires jusqu'à épuisement de la liste des PPDE.

Fonds ETCLD et l'association TZCLD : Le Fonds d'expérimentation ETCLD est une association créée par la loi du 29 février 2016, chargée de piloter et financer l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) en signant des conventions avec l'État et les collectivités, tout en dressant le bilan de l'expérimentation. L'association TZCLD, qui représente la société civile, accompagne les territoires volontaires dans cette démarche, soutient ceux habilités et plaide pour la diffusion et la pérennisation du droit à l'emploi. Ainsi, le Fonds se concentre sur le pilotage, le déploiement et le financement, tandis que l'association se focalise sur l'accompagnement et le plaidoyer.

Personnes privées durablement d'emploi (PPDE) : Désigne tous les citoyens exprimant une privation d'emploi de 12 mois ou plus. Ce terme se distingue de celui de demandeurs d'emploi de longue durée

(DELD) car il concerne des personnes privées d'emploi depuis au moins une année, inscrites ou non à Pôle emploi.

Structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) et du travail adapté : L'insertion par l'activité économique (IAE) regroupe différents types de structures (TPE, PME ou associations), qui relèvent de l'économie sociale et solidaire (ESS). Conventionnées par l'État, elles cherchent à concilier performance économique et projet social en proposant des contrats à des personnes éloignées de l'emploi. Elles mettent ainsi leur développement au service de la lutte contre le chômage et les exclusions, sur tous les territoires. Elles sont aujourd'hui plus de 3 800 en France (source : <http://www.portail-iae.org/>).

Supplémentarité de l'emploi : Caractérise les emplois que produisent les Entreprises à but d'emploi (EBE) : des emplois supplémentaires et complémentaires. Les emplois ainsi produits ne doivent pas entrer en concurrence avec les emplois existants publics ou privés. La complexité du tissu économique d'un territoire ne permettant pas d'isoler un emploi et de le considérer comme totalement « supplémentaire », il peut y avoir une part plus ou moins grande de concurrence avec l'environnement économique, c'est ce qui définit le taux de supplémentarité.

INTRODUCTION GENERALE

CADRAGE METHODOLOGIQUE

L'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) s'inscrit dans la concrétisation du droit à l'emploi, inscrit dans le préambule de la Constitution de 1946. Elle repose sur une conviction fondamentale : personne n'est inemployable lorsque l'emploi est adapté aux capacités et aux compétences des personnes. Lancée en 2017 sur 10 territoires puis étendue à 50 nouveaux territoires en 2021, l'expérimentation est encadrée par deux lois (2016 et 2020) qui fixent notamment sa durée (5 ans), son financement (contribution au développement de l'emploi) et ses principes fondamentaux : volontariat, exhaustivité, non-concurrence et création d'emplois supplémentaires.

Le dispositif s'appuie sur deux acteurs clés : le Comité Local pour l'Emploi (CLE) et l'Entreprise à But d'Emploi (EBE). Le CLE, instance territoriale de pilotage du droit à l'emploi, assure la mobilisation des acteurs locaux et la « fabrique du consensus » pour l'accomplissement du projet. L'EBE, structure de l'Économie Sociale et Solidaire (association, coopérative, etc.), embauche en CDI à temps choisi les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) volontaires. Soumise au code du travail et à l'exigence d'équilibre financier, l'EBE développe des activités utiles au territoire non couvertes par l'économie locale, en s'appuyant sur les compétences des personnes recrutées et les besoins non satisfaits identifiés.

Le management inclusif consiste à « *engager et valoriser l'ensemble des personnes dans leur environnement commun, quelles que soient leurs différences* » (Boubakary, Peretti, 2023). Dans les EBE, il se traduit par un renversement de l'approche traditionnelle : plutôt que d'adapter la personne à l'emploi (logique d'employabilité), c'est l'entreprise qui s'adapte aux personnes (logique d'employeurabilité). Cette approche implique des pratiques spécifiques en matière de recrutement, de maintien dans l'emploi, d'organisation du travail, de régulation des relations collectives et de trajectoire des salariés. Les EBE sont ainsi « inclusives par nature » car elles doivent, via le CDI, générer dans la durée l'inclusion professionnelle et sociale des personnes. Cette inclusion s'appuie en premier lieu sur plusieurs principes constitutifs de l'expérimentation : l'absence de sélection à l'embauche, l'adaptation de l'emploi aux capacités et aux souhaits des personnes, le temps choisi. Mais l'inclusion se joue en second lieu sur d'autres dimensions spécifiquement traitées dans ce rapport. De fait les observations de terrain montrent des comportements individuels, encastrés dans des dynamiques collectives, qui amènent à des réponses managériales. De plus, le management de l'EBE doit conjuguer en permanence les impératifs de production avec la mission sociale, de façon à assurer la pérennité du modèle économique. Cette contrainte vient apporter aussi d'autres éléments de complexité à la conception du management inclusif.

Ce bilan s'inscrit dans le cadre de la 2^e loi d'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD). L'objectif central de la commande, afin d'alimenter le bilan du Fonds au terme de la 2^e loi, est d'étudier et de documenter les pratiques managériales déployées au sein des EBE, telles qu'influencées ou non par les spécificités de l'expérimentation. Ce bilan, démarré en mai 2024, s'appuie sur l'observation à différents niveaux de onze EBE et une EA dont certains membres ont été interrogés entre le mois de juillet et octobre 2024, complétée par des débats menés lors de six rencontres territoriales.

CODE	Année de la première embauche	Statut	Localisation	Tranche nombre de salariés PPDE	Taux d'encadrement (%)	Investigations réalisées
EBE 1	2022	Association Loi 1901	Péri-urbain	70-79	10,14	6 entretiens réalisés : 1 entretien direction, 5 entretiens encadrants + Autoévaluation participative menée auprès de tous les salariés ex ou non PPDE
EBE 2	2017	SAS agrément ESUS	Urbain	80-89	11,13	6 entretiens réalisés : 2 entretiens direction, 4 entretiens encadrants
EBE 3	2023	Groupement d'employeurs	Urbain	30-39	10	8 entretiens réalisés : 2 entretiens direction, 2 entretiens encadrants, 4 entretiens référents CSC + 2 focus group salariés
EBE 4	2023	Association Loi 1901	Urbain	30-39	10	4 entretiens réalisés : 2 entretiens direction et présidence, 2 entretiens encadrants + 1 focus group (9 salariés)
EBE 5	2023	SAS SCIC	Péri-urbain	20-29	9	4 entretiens réalisés : 1 entretien direction, 3 entretiens encadrants + autoévaluation participative menée auprès de tous les salariés ex ou non PPDE
EBE 6	2023	Association Loi 1901	Urbain	70-79	9,875	4 entretiens réalisés : 2 entretiens direction, 2 entretiens encadrants + focus group salariés
EBE 7	2022	Association Loi 1901	Urbain	10-19	5	3 entretiens réalisés : 1 entretien direction, 2 entretiens encadrants + 1 salariée (focus group commun EBE 4)
EBE 8	2022	SAS Agrément ESUS	Urbain	20-29	8,66	5 entretiens réalisés : 3 entretiens direction, 2 entretiens encadrants
EBE 9	2022	Association Loi 1901	Urbain	50-59	9,16	4 entretiens réalisés : 2 entretiens direction et présidence, 2 entretiens encadrants + 1 focus group salariés
EBE 10	2017	Association Loi 1901	Rural	100-110	20,2	5 entretiens réalisés : 1 entretien direction, 4 entretiens encadrants et administratif + 2 échanges salariés
EBE 11	2022	Association loi 1901	Urbain	40-49	10,5	4 entretiens réalisés : 1 entretien direction, 3 entretiens encadrants + 5 entretiens salariés
EA 1	2017	SCOP	Urbain	175	Env. 10%	Une étude de cas réalisée antérieurement par le cabinet (18 entretiens) + 2 entretiens complémentaires pour le bilan
National		Sur 91 EBE : 88 asso ; 8 Scic ; 2 SAS Esus ; 15 non renseignés			10,4	

Ci-contre, une présentation succincte des terrains investigués et des investigations réalisées (données janvier 2025).

Les couleurs désignent les EBE se situant sur le même territoire d'expérimentation.

A noter que les EBE 2, 4, 7, 8 ont fait l'objet de 5 entretiens communs et complémentaires (RH et institutionnels) non mentionnés dans le tableau.

La commande qui nous a été adressée vise à répondre à plusieurs interrogations majeures en vue d'établir un bilan des pratiques de management observées au sein des EBE :

- Quels leviers managériaux favorisent l'insertion professionnelle et la montée en compétences des salariés, ainsi que leur intégration sociale plus largement ?
- Quels freins ou limites sont observables, tant dans la gestion quotidienne des équipes que dans les grandes orientations stratégiques des EBE ?
- Quels rôles jouent les équipes de direction et les encadrants, avec quel positionnement vis-à-vis des salariés et avec quelles difficultés dans leurs tâches de management ?
- Quelles spécificités apparaissent selon les EBE, notamment à la suite de l'adaptation aux particularités locales (territoire, profils des salariés, activités, etc.) ou aux événements vécus ?

En répondant à ces questions, le bilan a pour vocation de dégager des enseignements pratiques, à la fois pour les directions des EBE étudiées, les acteurs impliqués dans le projet TZCLD et tout acteur interrogé par la démarche ou la pratique du management dans ces structures. Ces enseignements doivent contribuer à consolider les pratiques existantes et à fournir des repères pour la réflexion sur les changements envisagés, ainsi que pour les EBE nouvelles.

Pour traiter ces questions, une démarche méthodologique adaptée à la diversité des terrains a été adoptée. Elle s'est articulée autour de plusieurs outils complémentaires, visant à combiner des données qualitatives et des observations empiriques :

- Des études de cas sur huit EBE de référence réparties sur trois territoires dont l'équipe projet a une connaissance approfondie antérieure à ce bilan (correspondant aux trois couleurs du tableau) : 60 entretiens répartis entre les directions, encadrants et salariés des EBE concernées (cf. tableau et annexe 1 pour les grilles d'entretien). Ces échanges ont permis de recueillir des points de vue contrastés et de mieux cerner les tensions potentielles entre les principes de l'expérimentation et les réalités du terrain. Ce travail qualitatif a été complété par une exploitation des données des EBE collectées par le Fonds (Metabase) rendues disponibles pour les prestataires des bilans afin de contextualiser nos entretiens.
- Un benchmark impliquant trois EBE et une entreprise adaptée (EA) : Afin de dézoomer et pouvoir mettre en perspective les constats issus de nos terrains de référence, trois EBE ont été retenues pour une série d'entretiens auprès des directions, de l'encadrement de proximité et des salariés. Chacune possédait une spécificité intéressante à exploiter pour consolider les explications relatives aux différences de pratique : implantation en milieu rural, dimension handicap accrue ou encore volonté participative forte. Une EA a également été intégrée à ce benchmark afin d'observer un autre modèle d'entreprise dite "inclusive et comparer les similitudes et les différences de pratique en termes de management dans une structure où l'inclusion est le leitmotiv d'existence de la structure¹.
- L'équipe s'est saisie de l'organisation des six rencontres territoriales du Fonds durant l'automne pour proposer des débats mouvants aux directions présentes, dont deux, au Puy (« RT1 » dans le

¹ Cette EA a fait l'objet d'investigations poussées par le pilote du bilan dans le cadre d'une évaluation d'expérimentation des CDD Tremplin en 2023. La reprise des matériaux recueillis, nombreux sur la question du management, de l'accompagnement et de l'encadrement, a été complétée par deux entretiens réalisés pour les besoins du bilan.

texte) et à Bondy (« RT2 » dans le texte), en présence de membres de l'équipe. Ces ateliers ont permis de dérouler une série d'affirmations issues de nos observations pour tester le caractère commun ou l'exceptionnalité de certaines pratiques identifiées. Les débats ont fait l'objet de comptes-rendus pris en compte par l'équipe pour nuancer les analyses et auxquels nous faisons parfois référence.

Tout au long de cette démarche, nous avons veillé à adopter une posture d'équidistance entre les différentes parties prenantes. Il s'agissait d'accorder une attention équilibrée aux perceptions des directions, des encadrants et des salariés, tout en tenant compte des rapports parfois asymétriques. Se basant sur 11 EBE, ce bilan n'a pas l'ambition de décrire de façon exhaustive la diversité des pratiques mais a pour objectif de donner à voir cette diversité, les éléments explicatifs des pratiques et leurs résultats en matière de management.

CADRAGE ANALYTIQUE

L'équipe, en lien avec le Fonds, a conçu un triptyque du management inclusif, lequel repose sur une articulation entre trois pôles : l'accueil et l'adaptation des emplois, le développement de postures professionnelles chez les salariés et la construction d'un collectif impliquant et soudé. Ce modèle, inspiré des principes de l'expérimentation, vise à concilier des objectifs d'inclusion sociale, de cohésion interne et de montée en compétences dans le cadre de l'expérimentation. Ces trois pôles ne fonctionnent pas isolément et s'ils font l'objet de parties distinctes dans ce bilan pour des questions de lisibilité, nous reviendrons sur le caractère intrinsèquement lié de ces dimensions à la fin du rapport.

Construire des embauches sans recrutement : l'inclusion par l'emploi

Les EBE adoptent des processus d'embauche atypiques, sans la sélection traditionnellement opérée dans les processus de recrutement, valorisant le volontariat des personnes concernées et sous condition de validation par le CLE. Il s'agit bien d'inclure socialement toutes les personnes qui sont exclues de l'emploi en leur permettant d'accéder à un CDI à temps choisi. C'est l'objectif de concrétisation du droit à l'emploi, au cœur du projet de l'expérimentation.

Construire une posture professionnelle du salarié : l'inclusion par la professionnalisation

Au-delà du droit à l'emploi que les pratiques managériales doivent faire vivre, les salariés des EBE doivent acquérir des savoir-être et des compétences que l'on peut qualifier de « professionnelles ». C'est le gage de l'extension de leurs possibilités d'évolution professionnelle, y compris hors EBE. C'est aussi la condition pour rendre pérenne le modèle économique de l'EBE soumis à des contraintes de résultats.

Construire un collectif accueillant et sécurisant : l'inclusion par les relations professionnelles

L'intégration dans le collectif de travail est liée aux interactions entre les salariés ex-PPDE et les encadrants, et la qualité du dialogue social qui permet les régulations de ces interactions. Les relations interpersonnelles qui s'y nouent, les dynamiques collectives de sociabilité qu'on y observe, comptent également de manière significative dans l'expérience des salariés des EBE.

1. CONSTRUIRE DES EMBAUCHES SANS RECRUTEMENT AVEC DES PERSONNES VOLONTAIRES ET VALIDEES PAR LE CLE

La réussite de l'intégration d'un salarié dans n'importe quelle entreprise dépend d'une combinaison de facteurs complexes caractérisant un double processus d'adaptation, du salarié à l'entreprise, et de l'entreprise à chaque salarié. La sociologie organisationnelle distingue trois grandes étapes dans ce processus, avec pour chacune d'entre elles la définition de critères de réussite² :

- « la socialisation anticipée » s'opère durant le processus de recrutement précédant la prise de poste, de la publication de l'offre d'emploi jusqu'à la signature du contrat. Elle doit permettre au salarié de disposer d'un aperçu réaliste de l'entreprise et de l'emploi, et à l'entreprise d'assurer une adéquation entre les compétences du nouveau recruté et les exigences attendues sur le poste.
- « l'accommodation » a lieu lors de la prise de poste, du premier jour de travail à la fin de la période d'essai. Le salarié doit s'adapter aux caractéristiques du poste, s'acculturer aux règles et valeurs de l'entreprise, s'incorporer dans la vie de groupe et comprendre la délimitation des responsabilités de chacun.
- « le management de rôle » concerne la suite du parcours du salarié dans l'entreprise. Il s'agit pour le salarié de gagner en maîtrise des tâches et des process, en autonomie et en confiance en soi. Des ajustements mutuels, de l'entreprise et du salarié, favorisent la qualité de vie, individuelle et collective, au travail, les possibilités d'évolution dans l'entreprise et la conciliation avec la vie personnelle.

Ces 3 étapes du parcours, et les critères de réussite qui leur sont associés, sont transposables aux EBE en tenant compte d'un contexte particulier sur 5 plans :

- Une absence de recrutement au sens sélectif du terme, voire même une sélection inversée, l'emploi en EBE étant « un filet de sécurité » si les autres solutions d'emploi (entreprise classique, SIAE, travail adapté ou protégée...) s'avèrent inadaptées ;
- L'emploi de personnes ayant pour la plupart rencontré des difficultés, de nature et de degré très diverses, au regard du monde de l'entreprise, des offres d'emploi disponibles et aux parcours très hétérogènes ;

² Feldman D., A Contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, Sep., 1976, Vol. 21, No. 3 (Sep., 1976), pp. 433-452 ; Feldman D., The Multiple Socialization of Organization Members, *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2 (Apr., 1981), pp. 309-318

³ Voir la note « Le cadre expérimental dans la pratique » (ATD, ETCLD, TZCLD, janvier 2025)

- L'objectif de l'EBE étant la création d'emplois supplémentaires, les objectifs de production nécessaires à l'équilibre économique peuvent être atteints de façon « patiente », notamment du fait de l'existence de la Dotation d'amorçage versée durant l'année de création de chaque ETP⁴.
- L'objectif de l'exhaustivité territoriale visé par le CLE et le rythme imposé par le contexte expérimental (2 fois 5 ans) conduit à ce que l'EBE, pour y participer activement, grossisse à une vitesse très inhabituelle par rapport à une entreprise classique (en moyenne 40 emplois créés la première année par les EBE de la 1^{ère} expérimentation, 25 pour celles de la seconde expérimentation) ;
- Les modalités de gestion RH sont en pratique plus contraintes que dans des entreprises « classiques ». La différenciation des salaires, le versement de primes, de participation, d'intéressement sont juridiquement possibles mais très peu pratiqués.

Vont être ainsi successivement abordée la préparation à l'entrée en EBE, l'entrée en EBE et le maintien dans l'emploi.

PREPARATION A L'ENTREE EN EBE : INFORMATIONS ET ANTICIPATIONS

La première étape va du moment où la personne privée durablement d'emploi entend pour la première fois parler du projet jusqu'à la date où elle signe le contrat de travail avec l'EBE qui va l'employer si cette proposition lui convient. Cette période est cruciale pour la réussite de son inclusion future : du côté du salarié en termes de représentation de son cadre futur d'emploi et des motivations de son volontariat et de ses éventuels obstacles à l'emploi ; et du côté de l'entreprise en termes d'anticipation des conditions, d'un bon accueil du nouvel arrivant. Deux enjeux sont à considérer, au niveau de la gestion de la liste de mobilisation et celui de la flexibilité organisationnelle des embauches, et pour chacun d'eux les relations entre le CLE, l'équipe projet et la présidence et la direction de l'EBE sont centrales.

Gestion de la liste de mobilisation des volontaires

Comme souligné ci-dessus, la « *socialisation anticipée* » nécessite que le futur salarié ait un « *aperçu réaliste de l'entreprise et de l'emploi* ». Le premier enjeu est de prévenir des désillusions, des frustrations, et des conflits une fois en emploi.

A cet égard, la totalité des directeurs et directrices d'EBE interrogés, ou avec qui nous avons échangé pendant les rencontres territoriales, soulignent l'importance d'être clair sur l'identité, les missions, les principes et les valeurs de l'expérimentation TZCLD, mais également sur le fait que l'EBE est une entreprise, les contraintes que cela implique et cela dès le premier contact avec la personne privée d'emploi (porte à porte, réunion d'information...). L'éventuel futur salarié doit comprendre l'environnement dans lequel il évoluera. Mais comme le souligne la direction de l'EBE 6 « *c'est toujours difficile, quand on est dans l'opérationnel, quand on est entreprise, de faire comprendre à des gens qui sont éloignés de ce qu'on vit au quotidien, la réalité de ce qu'on vit* ».

Afin d'éviter une vision fantasmée de l'EBE, les équipes projets cherchent lors de leurs rendez-vous avec les PPDE à présenter de façon équilibrée les droits offerts par un emploi en EBE (CDI, revenu, protection

⁴ Voir à ce sujet la note « Financement de l'expérimentation TZCLD » (ETCLD, MAJ 2024) où l'on retrouve le calcul de ce financement forfaitaire que l'EBE perçoit et qui accompagne le développement de l'effectif des unités d'EBE avec un financement à l'année de production de chaque ETP supplémentaire.

salariale, emploi adapté, temps choisi...), mais aussi les devoirs résultants de la signature d'un contrat de travail et du lien de subordination, impliquant des obligations pour le salarié en termes de ponctualité, de respect des consignes, d'exécution du travail convenu, de postures selon les moments et les espaces. Il s'agit aussi d'expliquer les implications d'un contrat mentionnant la polyvalence, en termes de changements de postes en fonction des besoins de l'activité. La compréhension de ces éléments et l'adhésion de la personne aux objectifs de l'entreprise sont cruciales pour assurer la réussite de son inclusion. Nombre de PPDE ont besoin d'être rassurées et soutenues dans ce cheminement. Comme le proposent aux volontaires de nombreuses EBE, des mises en situation d'une journée sur une activité sont aussi un moyen de rendre plus concrets ces caractéristiques de l'emploi en EBE.

De plus il s'agit également de préciser que *« si l'EBE se doit de proposer un emploi accessible correspondant aux capacités des salariés, à leurs contraintes et leurs appétences, il ne s'agit pas de créer une activité spécifique pour chaque personne »* et que *« la décision finale sur l'organisation des activités proposées relève de l'entreprise »*⁵. Au démarrage d'une EBE, les activités ont été longuement construites dans un travail de repérage auquel ont participé les premiers volontaires avec leurs souhaits et leurs compétences. Mais une fois l'EBE installée, les nouveaux arrivants doivent, le plus souvent, s'insérer dans les activités existantes. Il est indispensable d'explicitier clairement cette différence de situation entre les premiers entrants et les suivants, afin que cela ne soit pas vécu comme une « injustice » par les nouveaux, ni comme un changement de valeurs par les anciens. Comme l'exprime un coordinateur de l'**EBE 1**, *« ceux qui étaient là au démarrage sont venus aussi avec leurs idées de création d'activités, donc ont vu prendre forme leur activité. Du coup, il y a un investissement qui est très fort, qui est différent. Et les salariés qui arrivent après, je pense, leur arrivée dans l'EBE ne doit pas être très différente d'une arrivée dans une entreprise classique. »*

L'attention portée à la cohérence du discours sur l'emploi en EBE repose sur un travail réflexif commun entre l'équipe projet du CLE et la direction de l'EBE, afin d'en fixer les grandes lignes. Puis ce discours a besoin d'être relayé avec une pédagogie continue auprès des équipes et des collectifs de travail, à la fois en tant que travail au long court, de répétition, et comme anticipation des effets du bouche-à-oreille sur les futurs volontaires (28% des volontaires ont pris connaissance du projet de cette façon).

Flexibilité organisationnelle des embauches

Le second enjeu des EBE est d'assurer une adéquation entre les capacités des personnes et le bon fonctionnement de l'entreprise. Contrairement aux entreprises traditionnelles, où les exigences des postes sont prédéterminées et validées par des processus de recrutement, les EBE doivent construire les emplois pour qu'ils s'adaptent aux capacités des salariés, tout en répondant à leurs besoins productifs. Ce défi repose sur une connaissance fine des salariés en amont, incluant non seulement leurs compétences et parcours professionnels, mais aussi des éléments plus sensibles comme les problèmes de santé, les charges familiales ou les barrières linguistiques. Comme le souligne la direction de l'**EBE 1** : *« On détecte en amont les personnes qui ont des problèmes d'outils de langue pour qu'on puisse les former. Et ça a été validé par le CLE, et c'est très bien. »*

Mais le CLE et son équipe projet ne peuvent pas toujours déceler les problématiques des personnes. Malgré des échanges réguliers pour aligner les profils avec les besoins des activités entre CLE et EBE, il arrive que certains salariés se révèlent inaptes à occuper les postes prévus du fait de contraintes personnelles ou de difficultés sociales ou de santé. Cette inadéquation génère des tensions internes, augmente la charge de travail des équipes et alourdit la responsabilité des encadrants. Ces situations sont d'autant plus complexes

⁵ Voir la note « Le cadre expérimental dans la pratique » (ATD, ETCLD, TZCLD, janvier 2025).

à gérer que, contrairement aux entreprises classiques, des sanctions ou des licenciements rapides comme outil de régulation paraissent contradictoires avec l'objectif même de ces entreprises à *but d'emploi*. Comme l'exprime la direction de l'EBE 1 : « *Embaucher quelqu'un pour le licencier deux mois après, ce n'est pas un cadeau. C'est un échec social et personnel.* »

Les contraintes liées à certaines activités imposent parfois des recrutements avec des prérequis spécifiques. Bien que le principe général soit que les entrées en EBE se fassent selon l'ordre chronologique d'arrivée des volontaires dans la liste de mobilisation⁶ certains CLE font des exceptions limitées pour garantir une meilleure adaptabilité ou répondre à des besoins de développement des activités et donc enclencher de nouvelles embauches.

Calibrer un rythme soutenable des entrées en fonction des capacités d'inclusion de l'EBE

La réussite de l'intégration nécessite également de s'assurer avant l'embauche que l'EBE est en capacité (en termes financier, humain et d'espace) de suivre, en termes d'inclusion et de travail « décent »⁷ disponible. C'est à la fois une obligation de l'employeur (obligation de fournir un travail⁸ et les moyens pour le réaliser) et une condition essentielle pour éviter le désœuvrement. Pour la direction de l'EBE 9, « *Embaucher pour embaucher, si vous n'avez pas d'activité. On ne va pas faire d'occupationnalité. L'idée, c'est de gérer cette entreprise, mais dans EBE, c'est bien marqué entreprise.* »

Le recrutement est habituellement une fonction de l'employeur, qui n'embauche pas si le besoin d'activité au sein de l'entreprise n'existe pas. Pour les EBE, embaucher est un objectif en soi. Mais le rythme d'embauches doit faire l'objet d'échanges réguliers et équilibrés entre le CLE et le(s) EBE(s) – Direction et Présidence, au risque sinon de rendre plus périlleux l'inclusion des nouveaux salariés. Dans certains cas, les logiques de fonctionnement sont pleinement partagées et font cohérence : la direction de l'EBE 1 : « *C'est moi qui le [les vagues d'embauche] planifie. Et qui donne mes projections en fonction de mes capacités à recevoir, à former et des besoins. Alors moi j'ai de la chance, ici on ne nous a jamais poussé à embaucher toujours plus* ». Dans d'autres cas, il peut y avoir des tensions et des négociations plus délicates. Ainsi plusieurs directeurs d'EBE lors des RT1 revendiquent leur rôle de dirigeant d'entreprise, avec des responsabilités sur le résultat financier et le fonctionnement global et l'un d'entre eux a pu même pu considérer que le CLE comme « *déconnecté des réalités* » et ayant « *des objectifs irréalistes, avec des statistiques sur le taux d'exhaustivité, sans prendre en compte les capacités d'intégration de l'EBE* ».

L'ENTREE EN EBE : INTEGRATION AU COLLECTIF ET INTERCONNAISSANCE

Au plan personnel, après une période d'inscription sur la liste des volontaires (d'en moyenne 10 mois)⁹, le passage de privé d'emploi à salarié est vécu comme un soulagement, une sortie de l'isolement, avec un sentiment de sécurisation, une fierté vis-à-vis de ses proches, voire pour certains la possibilité de faire enfin des projets¹⁰. Au plan professionnel, c'est aussi une plongée dans un monde inconnu, lointain ou craint, avec la nécessité de se réorganiser, de s'adapter à un nouveau rythme, de gérer son stress, de trouver sa

⁶ Voir la note « Les équipes projets. Missions et financement » (ETCLD, TZCLD, Février 2024, p. 3)

⁷ Voir la note « Le cadre expérimental dans la pratique » (ATD, ETCLD, TZCLD, janvier 2025 ; pp. 3 et 6)

⁸ Cass. soc., 3 mai 2012, n° 10-21.396. Voir également les obligations de l'employeur, articles L4221-1 à L4122-5 du Code du Travail : <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006178066>

⁹ ETCLD, *Synthèse de pilotage 2024*, novembre 2024, p. 20

¹⁰ Cf. Bilan thématique *La cohésion sociale et le « prendre soin »*

place... Cette phase de constitution de repères est importante dans toutes les entreprises, mais l'est encore plus pour des personnes (très) éloignées du monde de l'emploi et de l'entreprise. Les volontaires sont privés d'emploi depuis, en moyenne, 56 mois et pour les trois quarts il s'agissait d'une privation totale d'emploi¹¹. L'enjeu est donc d'organiser le passage le plus fluide possible de la situation de privation d'emploi à la situation d'emploi, l'entrée dans l'emploi concernant trois niveaux d'inclusion : dans l'entreprise, dans l'activité et dans le collectif, comme l'exprime une encadrante de l'**EBE 3** : « *C'est vertigineux parfois de retrouver un emploi. D'où un temps d'intégration nécessaire pour assimiler un nouveau rythme avec de nouvelles personnes, un nouveau lieu, des missions à réaliser...* »

Processus d'intégration dans l'EBE

Comme le souligne la sociologie organisationnelle, le premier critère de réussite d'une bonne intégration est la compréhension et l'acculturation aux règles et valeurs de l'entreprise. Cet apprentissage peut, selon les territoires et l'ancienneté de l'EBE, se faire de façon groupée, par cohorte de 5 jusqu'à plus de 20 personnes, ou de façon échelonnée personne par personne.

Pour les embauches groupées, un dispositif structuré d'intégration collective est mis en place. L'exemple le plus détaillé concerne l'**EBE 6** qui organise un « sas » d'intégration sur 6 semaines pendant la période d'essai. Ce processus commence de manière formelle, comme en témoigne cette description : « *Il débute le premier jour par la présentation de l'ensemble de l'équipe support, la visite du lieu, la remise d'un livret d'accueil, la signature cérémonisée des contrats avec le président de l'EBE.* ». L'**EA 1** a mis en place un système de recrutement par vagues ou promotions, afin de favoriser l'entraide et de développer un sentiment d'appartenance dès l'arrivée des salariés. Ces promotions permettent une formation groupée et renforcent la cohésion. Les salariés se sentent intégrés dans un collectif dès leur entrée, ce qui améliore leur engagement et les rassure : « *On préfère faire des recrutements par phase avec une grosse intégration d'un coup. Le côté appartenance à une promotion est positif pour les salariés* » (président, **EA 1**). Le programme alterne ensuite formation théorique et mise en pratique. Les sessions en salle couvrent quatre domaines essentiels : le contexte de l'entreprise, les aspects pratiques du travail, les compétences comportementales, et le développement personnel. Cette formation est complétée par des périodes de découverte concrète des activités de l'entreprise.

Pour les embauches individuelles, l'approche est plus personnalisée. Elle repose notamment sur des périodes d'immersion et des entretiens approfondis avec la direction. Le témoignage de la direction de l'**EBE 9** illustre cette démarche : « *Je veux savoir quelles ont été leurs contraintes à l'emploi [...] Qu'est-ce qui a fait qu'ils n'ont pas pu retrouver du travail, qu'ils sont restés X années sans travail ?* ». Cette approche permet une évaluation fine des capacités et contraintes de chaque candidat, comme le souligne cette même direction : « *Donc sur les choix d'activités, je vais être en capacité tout de suite de me dire, là, par exemple, tel atelier, ça ne sera pas possible par rapport à ces contraintes, mais l'autre sera possible* ». Cette méthode assure une meilleure adéquation entre les profils des candidats et les postes disponibles, tout en prenant en compte les réalités opérationnelles de l'entreprise.

Dans les deux cas de figure, l'objectif commun est que « *le salarié connaisse ce qu'il va faire dans l'EBE, et que l'EBE sache quelle personne va rentrer chez elle* ». (directeur EBE, RT1). Loin d'être une approche circonscrite, on retrouve la même chose dans l'**EA 1**, le processus débute par une réunion d'information collective ou un entretien individuel pour expliquer la mission de l'entreprise et lever les doutes des

¹¹ Voir la note « La privation durable d'emploi », ETCLD, 2020 (<https://etclld.fr/wp-content/uploads/2020/10/note-privation-demploi-et-tz.pdf>)

candidats sur leurs futures responsabilités. Ce moment est également l'occasion de déconstruire les stéréotypes liés aux structures comme les entreprises adaptées : « *Je prends bien le temps de présenter l'EA car il y a souvent un amalgame avec un ESAT¹²* » (chargée de recrutement, EA 1).

Processus d'intégration dans l'activité

Le second critère de réussite de l'entrée est le positionnement du nouveau salarié sur un (ou plusieurs) poste. Dans une entreprise classique, le secteur d'activité est le plus souvent unique et le poste de travail est prédéfini par l'offre d'emploi. Dans une EBE, la poly-activité est généralisée et ce sont les attentes et compétences du salarié qui vont prédéterminer son (ou ses) poste(s) de travail, avec un apprentissage progressif des gestes et des procédures. Pour la Direction de l'EBE 1 « *le management inclusif, c'est avant tout accompagner les salariés au quotidien dans leur prise en main du poste. (...) ils viennent tous avec une fragilité soit parce qu'ils ont été malmenés ou traumatisés par des précédents emplois, soit parce qu'ils n'ont pas eu la chance encore de travailler. Donc on est quand même sur des personnes qui ont un rapport particulier au travail et du coup l'inclusion là-dedans c'est de réussir à faire en sorte que déjà toutes ces personnes qui sont extrêmement différentes arrivent à travailler ensemble et comment on adapte le travail à eux, au quotidien* ».

Les EBE interrogées soulignent l'importance d'avoir rapidement une activité productive pour les nouveaux arrivants, à la fois en termes d'acquisition de compétences pratiques et de valorisation de soi par l'obtention d'un résultat matériel tangible. Le rôle du responsable d'équipe est d'expliquer au nouvel embauché les gestes du métier et de le former aux process, de clarifier les attendus, tout en lui laissant du temps pour monter en compétences et s'installer, sans attentes trop élevées dès le départ. L'entraide entre pairs peut aussi être mobilisée. Les salariés expérimentés sont invités à partager leur savoir-faire et à transmettre leurs connaissances aux nouveaux venus.

Ces premiers jours de travail nécessitent un accompagnement renforcé car beaucoup de salariés arrivent dans l'EBE avec une faible confiance en eux et en leurs compétences, persuadés de ne rien savoir faire. Un long travail est nécessaire pour les valoriser et leur faire prendre conscience de leurs capacités. Des points individuels réguliers permettent d'instaurer un lien de confiance, de valoriser les compétences de chacun et de travailler sur les points faibles. Le DRH de l'EBE 11 l'explique ainsi : « *Au début, on les prend un peu comme ils sont. C'est la remise en emploi. On remonte sur le vélo. On vérifie que le clignotant est bien à droite. On connaît le code de la route du contrat de travail. Qu'on arrive à l'heure. Petit à petit, ils prennent un peu de galon et on les fait monter sur les activités avec un peu plus d'attendus en termes de productivité. Et puis après, ils sont dans l'opérationnalité du travail et ils sont eux-mêmes en capacité de s'en sortir. Il y a trois steps comme ça.* »

Pour les l'EBE dont le fonctionnement repose sur un niveau élevé de polyvalence, ce parcours d'apprentissage est organisé de façon à découvrir et de pratiquer différentes activités, avant de se spécialiser progressivement. Dans ce parcours, l'action pédagogique, la capacité empathique des coordinateurs techniques et les échanges entre eux sont essentiels pour bien cibler le positionnement de poste du salarié. L'EA 1 adapte également ses processus de travail pour répondre aux besoins des salariés dès leur arrivée. Les horaires et les missions sont ajustés en fonction des contraintes personnelles et des capacités des salariés : « *C'est beaucoup de souplesse, certains travaillent sur 4 jours, 4 jours et demi, 5 jours. C'est du sur-mesure* » (président, EA 1).

¹² Un ESAT est un établissement médico-social qui accueille exclusivement des personnes en situation de handicap, en milieu protégé avec un suivi médico-social. Une EA est une entreprise classique, du milieu ordinaire, ayant une obligation d'employer au moins 55 % de personnes en situation de handicap.

Processus d'intégration dans le collectif

Dans toute entreprise, tout nouveau salarié va devoir s'incorporer dans la vie d'un groupe préexistant, marqué par des normes formelles (règlement, organigramme...) et informelles (relations interpersonnelles et collectives), tant au niveau de l'équipe de travail qu'il intègre que des autres composantes de l'entreprise. Un temps d'adaptation est nécessaire entre les équipes en place et les nouveaux arrivants. L'intégration est parfois difficile pour les nouveaux, qui peuvent se heurter à une forme de « communauté » des salariés historiques. Il peut en effet exister des réticences ou des comportements discriminatoires de la part des salariés en place concernant certains nouveaux salariés. Le fait d'habiter dans le même quartier peut aider ou au contraire avoir suscité des rancunes. De plus, les anciens oublient parfois les difficultés qu'ils ont pu avoir quelques années plus tôt sur la même activité.

Un système de tuteur / parrain / marraine / référent est souvent instauré en essayant d'apparier au mieux les personnalités. Cette personne peut répondre aux questions du nouveau salarié, l'accompagner dans ses premières semaines et l'aider à s'adapter au fonctionnement de l'entreprise. Dans une EBE ayant une activité nécessitant une forte régulation (crèche), chaque nouvel employé est accompagné par un référent pour maîtriser les protocoles stricts du secteur. Ce tutorat formalisé est maintenu jusqu'à ce que le salarié et le tuteur confirment l'autonomie atteinte du salarié. Cette approche garantit la sécurité des enfants et la conformité aux règles (RT1). Dans une autre EBE il y a « *un parcours d'intégration par groupe. On a demandé aux anciens s'ils étaient d'accord pour être parrains/marraines et ils ont accepté : ils prodiguent des conseils pour les relations avec Pôle Emploi et pour le passage de PPDE au statut de salarié. On fait aussi un repas convivial et en fin de semaine des temps entre parrains et marraines et cadres de direction pour savoir si ça s'est bien passé et rectifier le tir si besoin. Au bout des 2 mois de périodes d'essai, l'objectif c'est d'être passé par tous les ateliers. Et ils ont un badge à la fin. Un des intérêts de ce parcours, c'est pour les nouveaux de comprendre l'ambiance dans le collectif de travail, voir comment on avance ensemble pour être co-responsable de l'avancement du projet* » (RT2). En revanche, d'autres EBE évitent de structurer le tutorat, préférant une « bienveillance d'accueil » où les anciens salariés apportent un soutien informel. Cette méthode réduit la pression sur les anciens salariés et encourage un accueil plus spontané et collectif des nouveaux venus. Il permet également une évolution des rôles pour les salariés en poste depuis plusieurs années (RT1).

Cette phase délicate d'entrée dans un collectif est une dimension forte du management inclusif de la diversité dans toute entreprise, mais est majeure en EBE pour des personnes ayant eu des parcours antérieurs avec des expériences douloureuses d'exclusion sociale et/ou professionnelle.

Tous les efforts d'inclusion précités ne peuvent systématiquement être couronnés de succès. Selon les données DSN du Fonds¹³, 17% des ruptures de contrat en EBE ont lieu pendant la période d'essai, ce qui par extrapolation sur la base des contrats signés entre juillet 2021 et décembre 2024 conduit à estimer le taux de rupture à environ 4% (à titre de comparaison, tous secteurs confondus, en France en 2019, 19 % des CDI sont rompus durant la période d'essai). Ces ruptures de période d'essai sont dans les EBE à 43% des cas à l'initiative du salarié et dans 57% à l'initiative de l'entreprise (au niveau de l'ensemble des CDI en France en 2023 respectivement 61% et 39%¹⁴).

¹³ ETCLD, Les ruptures de contrat de travail des entreprises à but d'emploi, *Document de travail*, 2023

¹⁴ DARES, MMO 2024 (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-mouvements-de-main-doeuvre>)

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI : ACCOMPAGNEMENT DES TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES

Après la période d'essai, l'enjeu est la stabilisation dans l'emploi, dans l'EBE ou hors de l'EBE. Le maintien dans l'emploi dépend de l'existence de soutien face aux difficultés extra-professionnelles, et de la qualité de vie au travail (QVCT) en matière de rémunération, de temps et de conditions de travail, de trajectoire, de reconnaissance, de sentiment d'équité, de relations entre collègues, de sens donné au travail, des possibilités d'évolution, etc.¹⁵. Le management inclusif des personnes restant durablement dans l'EBE nécessite des ajustements réguliers entre les besoins et attentes du salarié et ceux de l'organisation, en conciliant « bienveillance, exigence et efficacité » (président de l'EBE 9).

Adaptation du temps de travail

L'emploi inclusif nécessite de s'adapter de façon fine à chaque salarié : pour certains il s'agit de leur premier emploi, d'autres ont déjà travaillé, certains cherchent à monter en compétences, etc. De plus, les capacités physiques et cognitives, les contraintes familiales ou de mobilité, sont très diverses et se révèlent aussi en situation. Le CDI à temps choisi est un des principes essentiels de TZCLD et permet de répondre en partie à certaines de ces problématiques.

Selon les données issues de la paie transmises par les EBE au Fonds ETCLD, en 2024 près de la moitié des salariés d'EBE sont à temps complet, un quart d'entre eux travaillent entre 24h et 35h par semaine et un quart exercent une activité de moins de 24h¹⁶. Ce principe concerne le contrat signé lors de l'embauche mais aussi la possibilité pour le salarié de faire évoluer son temps de travail contractuel par la suite. Au niveau national, 29% des salariés ont utilisé cette possibilité, 18% à la hausse, 11% à la baisse. Dans une perspective de maintien dans l'emploi, ces ajustements permettent de répondre aux évolutions de situation personnelle, à la hausse en termes de prise de confiance, à la baisse en cas de difficultés de santé ou de volonté de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

Concernant les horaires de travail, la plupart des EBE ont opté pour des heures fixes de début de travail afin de faciliter l'organisation collective. Cela n'empêche pas cependant des adaptations possibles ponctuellement sur justificatif. D'autres EBE (RT1) proposent deux horaires d'embauche possibles le matin (par exemple 8h et 8h30), le salarié pouvant choisir celui qui lui convient le mieux. Cela a été une réponse aux demandes des mères en particulier de pouvoir commencer plus tôt, tout en maintenant des horaires fixes pour certaines activités à public (boutique ou ressourcerie).

La plupart des EBE interrogées adoptent également une certaine souplesse pour les rendez-vous médicaux, d'accompagnement social, de formalités administratives, etc. pendant le temps de travail, à condition que cela ait été anticipé. Dans certaines EBE, les congés sans solde prolongés pour des vacances dans les pays d'origine sont également autorisés : « *ce n'est pas possible de rattraper autant d'heures* » (direction EBE 3).

Adaptation du (des) poste(s) de travail

L'adaptation des conditions de travail constitue un pilier fondamental de l'intégration des salariés. Les EBE mettent en place des aménagements personnalisés qui touchent aussi bien les missions que les cadences, avec une attention particulière portée aux capacités individuelles. Cette flexibilité s'exprime notamment à

¹⁵ <https://www.anact.fr/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail>

¹⁶ ETCLD, *Synthèse de pilotage 2024*, p.28

travers le découpage des activités en différents postes, permettant ainsi de s'adapter aux contraintes de chacun. Cette démarche n'est pas figée mais fait l'objet d'ajustements réguliers, en étroite collaboration avec la médecine du travail. On la retrouve également dans l'**EA 1** où la formation à l'entrée joue un rôle clé. Un programme de six mois est organisé pour permettre aux nouveaux arrivants de maîtriser les différentes tâches et de s'adapter à leurs missions. Cette approche progressive donne aux salariés le temps nécessaire pour s'approprier leurs responsabilités sans stress inutile, comme le précise une cheffe d'équipe : « *Certaines personnes ne touchaient pas à un ordinateur avant, ça demande du temps de les aider au quotidien* ».

Toutefois, cette personnalisation s'inscrit dans un cadre précis qui doit préserver l'équilibre collectif. Comme le soulignent deux directeurs d'EBE lors de la RT2 : « *Autrement dit, si c'est possible, pourquoi ne pas les accorder mais en mettant des conditions* » tout en précisant qu'« *à trop individualiser, on perd le collectif* ». Cette approche nécessite donc une grande transparence dans la prise de décision pour assurer la compréhension et l'adhésion de tous. Le suivi de l'évolution professionnelle des salariés s'effectue à travers des points réguliers avec les coordinateurs. Ces échanges permettent d'évaluer les progrès, d'adapter les attentes et d'identifier les besoins en formation. Un aspect particulièrement délicat concerne la gestion des différences de productivité entre salariés, qui nécessite une communication transparente pour faire accepter cette approche d'équité plutôt que d'égalité stricte.

La polyvalence représente un enjeu majeur dans ces entreprises, comme l'explique de manière éclairante la direction de l'**EBE 11** : « *Moi, ce que je leur ai expliqué, c'est que vu que nous, on ne choisit pas les profils, c'est le collectif qui doit porter toutes les tâches. Donc, il y a une partie des tâches, vous les choisissez, ça vient porter votre projet professionnel. Et le reste, c'est pour participer au collectif et à l'entreprise* ». Cette approche est formalisée à travers des fiches de positionnement et des entretiens réguliers permettant d'ajuster les activités de chacun. Une initiative particulièrement innovante a été mise en place dans l'**EBE 6**, où la direction a institutionnalisé ce qu'elle appelle des « activités de retrait » : « *C'est-à-dire les personnes qui, au bout d'un moment, ont besoin de s'extraire du collectif, de se retrouver eux-mêmes, et qui du coup se mettent à l'écart et nous portent des trucs incroyables, incroyablement beaux, incroyablement étonnants, etc. Et du coup, on l'a officialisé* ». Cette approche montre la capacité des EBE à transformer ce qui pourrait être perçu comme une contrainte en une opportunité de développement pour l'entreprise.

Adaptation aux besoins du salarié

La gestion des problématiques sociales, extraprofessionnelles, du salarié n'est pas intégrée au modèle de l'EBE. Cependant pour une majorité d'EBE si « *ce n'est pas dans les missions, il est cependant difficile de passer à côté et on le fait "avec les moyens du bord" qui sont très insuffisants* » (directeur lors de la RT2). Du fait des difficultés de nombreux salariés et de leurs répercussions sur le maintien dans l'emploi, « *concrètement, quand ça ne se fait pas, c'est très compliqué* » (autre directeur lors de la RT2). Les difficultés les plus fréquentes sont liées à des problèmes administratifs (papiers, logement, etc.), à des parcours de vie compliqués (addictions, problèmes de santé mentale, ruptures familiales, etc.), à des problèmes budgétaires, de garde d'enfants, etc. Les rencontres territoriales ont montré la reconnaissance quasi-unanime de l'importance de l'accompagnement social avec deux positions différentes.

Celle consistant à l'accomplir en interne, avec un poste *ad hoc* comme le justifie la direction de l'**EBE 6** : « *Si on le déporte trop à l'extérieur, on a des gens (...) qui sont hors radar et on leur dirait vous avez un problème ? Allez voir le truc ! Mais justement, ce qu'ils ne faisaient pas. Alors que de l'assurer en interne, on est en circuit court, au plus près* ». Face à cette problématique, les **EBE 3 et 6** ont fait le choix de recruter dans leur équipe support une personne spécifiquement chargée du maintien dans l'emploi, sur des profils de conseiller en insertion professionnelle ou de travailleur social. Cette approche permet un accompagnement de

proximité et un dialogue continu avec les salariés, de détecter et de traiter rapidement les situations à risque (absentéisme, démotivation, conflits...) et d'éviter de les renvoyer systématiquement vers des partenaires extérieurs, avec qui ils ont pu avoir par le passé des relations difficiles. Cela n'exclut pas pour autant des liens ponctuels avec notamment des assistants sociaux ou des médecins si nécessaire.

Un autre point de vue considère, au contraire, que cela doit rester du ressort d'organismes spécialisés extérieurs et que les démarches doivent être entreprises par les salariés eux-mêmes au risque de les désresponsabiliser en développant cet accompagnement en interne. Cependant les coordonnateurs d'activité, le responsable RH ou la direction jouent toujours un rôle d'écoute, d'orientation dans l'accès aux droits et de médiation en cas de besoin d'accompagnement social. Ainsi dans l'**EBE 9**, la responsable RH les aide pour les démarches administratives, le suivi médical, le logement, etc. en faisant le lien avec les partenaires spécialisés.

Ce qui réunit ces deux points de vue est l'effort de mobilisation des ressources du territoire - à condition qu'elles existent, soient accessibles et disponibles, ce qui est loin d'être le cas dans certains territoires - pour tenter d'apporter des réponses adaptées aux difficultés matérielles, de santé, psychologiques, familiales, etc. des salariés.

Possibilités d'évolution au sein de l'EBE et hors EBE

Le principe du CDI en EBE offre une grande souplesse, permettant à chaque salarié de progresser à son rythme. Les plus âgés recherchent souvent la stabilité et nécessitent moins d'accompagnement, tandis que les plus jeunes sont parfois guidés « vers l'ailleurs », notamment vers d'autres emplois ou projets. Certaines EBE jouent également un rôle d'incubateur, soutenant des initiatives entrepreneuriales ou culturelles, comme en témoignent des exemples dans les domaines artisanal et culturel (à l'**EBE 5, 3 et 6**).

Dans la réalité, les sorties vers des entreprises classiques restent rares dans les cas observés. Nombre de salariés apprécient la stabilité et la bienveillance de l'EBE après des expériences négatives antérieures et souhaitent éviter des contraintes de déplacement. Par ailleurs, les problématiques des salariés (handicap, maladie, âge) limitent souvent leur attractivité sur le marché de l'emploi. Pour d'autres, le départ suscite des craintes en raison de leur méconnaissance du monde de l'entreprise classique. Pour ces derniers, la suspension de contrat est une solution sécurisante qui leur permet d'expérimenter un autre emploi tout en ayant la possibilité de réintégrer l'EBE si nécessaire. Les directeurs des **EBE 10 et 2** insistent aussi sur l'importance de favoriser l'ouverture des salariés sur le monde extérieur, grâce à des sorties ou des visites d'entreprises.

Bien que la formation soit orientée dans les EBE investiguées à la fois vers le développement des compétences liées aux activités actuelles et la transition vers d'autres métiers²⁷, elle ne suscite pas toujours l'intérêt des salariés. Plusieurs structures ont noté que paradoxalement l'absence de perspectives d'évolution salariale ou de promotion au sein de l'EBE peut freiner leur motivation à envisager une progression professionnelle. La gestion des parcours professionnels est, par contre, une priorité pour l'**EA 1** : les salariés peuvent accéder à des responsabilités supplémentaires ou explorer d'autres activités grâce à un soutien personnalisé (job coach). Les projets sont suivis à travers des entretiens réguliers, et des opportunités de mobilité interne sont proposées pour répondre à leurs souhaits.

²⁷ Cf. Bilan Thématique « Les logiques et parcours de formation »

Conclusion partielle



Points positifs

Effectivité de l'application du principe d'absence de sélection

Développement de compétences transversales par des formations collectives ou individuelles

Aménagements et ajustements réguliers du temps de travail, des missions et des cadences afin de répondre aux capacités et besoins spécifiques des salariés

Nombre limité de ruptures de contrat, pendant la période d'essai



Les irritants

Inadéquations entre les caractéristiques des salariés et les exigences des postes générant des tensions dans les équipes, voire entre CLE et EBE, et affectant la productivité.

Difficulté à concilier l'objectif d'exhaustivité impulsé par le CLE et les capacités limitées d'inclusion des EBE (en termes humains et financiers)



Les enseignements

La nécessité d'un discours réaliste à tenir auprès des salariés, expliquant clairement les contraintes et les opportunités du modèle EBE pour limiter les frustrations futures.

L'importance de la collaboration Équipe projet/EBE pour affiner les orientations des volontaires anticiper les problématiques et calibrer les rythmes d'embauche.

Les ajustements mutuels entre le salarié et l'EBE sont nécessaires mais doivent être équilibrés pour ne pas désorganiser le collectif ou créer des ressentiments internes.



Les pistes de progrès

Sur l'accompagnement pré-embauche : inciter les périodes d'immersion et/ou les entretiens approfondis pour mieux cerner l'opportunité et le moment de l'intégration en EBE et mieux préparer aux conditions et devoirs comme salariés

Sur le tutorat à l'entrée : Formaliser le rôle des tuteurs ou mentors, parrains, pour accompagner les nouveaux arrivants et favoriser une dynamique d'apprentissage mutuel

Sur l'accompagnement : Formaliser des liens renforcés avec les structures d'accompagnement du territoire.

Sur l'équilibre du rythme des embauches : favoriser un double alignement directeur/président et EBE/CLE, afin d'ajuster les volumes d'entrée en fonction des capacités d'accueil et de formation de l'EBE, tout en préservant l'exigence d'exhaustivité.

2. CONSTRUIRE UNE POSTURE PROFESSIONNELLE DU SALARIE

Les pratiques qui favorisent l'entrée et le maintien dans l'emploi, celles que nous avons décrites dans la partie 1, sont confrontées à un certain nombre de comportements préjudiciables pour le fonctionnement collectif.

Il peut s'agir de défauts de présence récurrents et pénalisants collectivement, des difficultés à respecter des consignes et à obtenir des résultats satisfaisants, du refus d'effectuer certaines activités, etc. Sans en exagérer l'importance, ils nous ont été rapportés assez fréquemment par nos interlocuteurs au sein des EBE étudiées pour apparaître comme un problème systémique auquel les équipes encadrantes sont confrontées.

Ce qui apparaît aussi comme déstabilisant, et que nous avons relevé de façon fréquente, concerne les relations interpersonnelles et l'ambiance générale du collectif. Elles sont parfois marquées par de la conflictualité, voire de la toxicité, sources de souffrances pour les salariés ex-PPDE ainsi que les encadrants. On nous a ainsi confié qu'un collectif de directions des EBE s'est créé pour aborder la question des « risques psycho-sociaux » auxquels elles font face, source de préoccupation dont atteste le taux de rotation important aux postes de direction et d'encadrants. Le taux de rupture de contrat par entrée non-PPDE est de 39% selon les statistiques du Fonds, ce taux étant de 37,6% au sein de notre échantillon d'EBE et variant entre 0% et 70%. Les salariés ex-PPDE sont aussi impactés par ces constats et en tirent des points de vue et des attentes vis-à-vis du rôle des encadrants variés, et non sans ambiguïtés parfois.

Ces problématiques ne sont pas propres aux EBE et de tels constats sont possibles dans n'importe quelle entreprise, et en particulier au sein des SIAE. Il ne s'agit pas d'en exagérer l'importance. Toutefois, comme l'exprime la direction de l'EBE 11, « je me suis rendu compte qu'en fait, il a fallu faire ce boulot qu'on ne fait pas ailleurs, parce qu'ailleurs, les exigences d'un contrat de travail, tout le monde les connaît. Donc, ça va de soi où c'est qu'il y a la limite, alors que là, (...) pour certains, c'est un peu trouble ».

Les actions des encadrants sont précisément ce qui va permettre la régulation des comportements, passant par l'adoption d'une posture et d'un positionnement « adéquats » de la part des salariés. Elles répondent par ailleurs plus ou moins bien aux attentes de la part de ces derniers. Le management inclusif comprend ainsi nécessairement les actions, suscitant plus ou moins d'adhésion des salariés, visant à faire acquérir un savoir-être adapté au travail au sein de ce collectif tourné vers la réalisation d'activités économiques. Il inclut aussi l'acquisition des savoir-faire, ou compétences techniques, nécessaires à l'accomplissement des tâches.

La construction d'une posture professionnelle du salarié au sein de l'EBE dépend donc fondamentalement de l'intervention des encadrants, y compris les directions, telles que perçues par les salariés. Nous l'aborderons à travers trois thématiques :

- Le profil des encadrants, en termes de recrutement et d'attribution de leurs fonctions,
- Le rôle assumé par les encadrants et leur positionnement vis-à-vis des salariés,
- L'importance des modalités de formation et l'accompagnement des salariés.

PROFIL DES ENCADRANTS ET FONCTIONS : ADEQUATION DES RECRUTEMENTS ET VARIANTES D'ORGANIGRAMME

Des directions mises à l'épreuve

« *Moi, je dis que diriger une EBE, c'est l'ironman de l'entrepreneur ou l'ironman du manager* » explique la direction de l'**EBE 11**, ce à quoi fait écho la direction de l'**EBE 6** pour qui, « *comme manager, c'est un truc : du jamais vu !* ». Ces propos illustrent bien l'ampleur des difficultés auxquelles sont confrontés celles et ceux qui dirigent une telle entreprise, y compris lorsque les personnes ont de l'expérience, que ce soit dans une structure du secteur social ou dans une entreprise classique. La polyvalence de la fonction, la multiplicité des lieux de décisions, la nouveauté du projet, les profils des salariés par définition éloignés de l'emploi, tout concourt à rendre excessivement ardue la tâche de direction. « *On accepte l'incertitude partout, on ne choisit personne, on réagit à tous les aléas. Et donc en fait, on est soumis aux pires conditions mais c'est aussi pour le meilleur, c'est pour expérimenter des choses très intéressantes* » nous confie ainsi la direction de l'**EBE 11**.

C'est particulièrement flagrant lors de la phase de démarrage de l'EBE, même si la préparation en amont par l'équipe projet du territoire, la formation assurée par l'association TZCLD et l'existence d'espaces de dialogue entre directions apportent une aide appréciable¹⁸. Toutefois, la masse des urgences à traiter, les difficultés spécifiques à ce type de structures et surtout leur isolement du fait d'une équipe d'encadrants pas encore constituée lorsque la structure se crée, mettent sous tensions extrêmes les directions. Ce sont donc des personnes clés qui doivent cumuler des compétences de gestion et des capacités relationnelles que seule une expérience antérieure de management peut permettre d'acquérir.

Des profils d'encadrants à choisir dans une logique de complémentarité

La constitution d'une équipe avec des compétences complémentaires (dont celle de RH) est essentielle, en particulier au fur et à mesure de la croissance, ce qui fait émerger les questions de leur recrutement et de leur affectation, les deux étant bien sûr liées entre elles. Concernant leur recrutement, on peut relever, à travers les témoignages recueillis et les constats effectués sur le terrain, les conséquences d'« *erreurs de casting* ». Si l'on peut parler ainsi, c'est lorsque ces encadrants ne sont pas alignés sur les orientations managériales de l'expérimentation, voire que leurs interventions sont perturbatrices, débouchant sur des arrêts-maladie et des départs de l'EBE, ce qui oblige à recruter à nouveau. Tout ceci ne fait que rajouter des difficultés au travail de direction, faisant de l'adéquation des recrutements des encadrants un sujet crucial. Au-delà de la difficulté intrinsèque du recrutement, le fait de ne pas prendre en compte les spécificités du management dans ce type de structure et la posture particulière qu'elles impliquent en est souvent l'origine. L'évaluation des aptitudes à travailler avec le public cible des EBE chez les candidats semble bien indispensable pour tenter de réduire les risques. La direction de l'**EBE 2** énumère certaines qualités importantes telles « *[qu'] une certaine ouverture d'esprit, (...) leur capacité à embarquer les personnes pour un travail collectif* ». Ce sont des qualités qu'elle pense avoir acquises elle-même par « *le fait d'avoir travaillé en ONG, d'avoir vécu sur le terrain avec des bénéficiaires* ». Les expériences antérieures et les formations dans le secteur social et l'insertion, remplacées ou complétées par des dispositions à travailler avec des personnes vulnérables, sont le gage d'encadrants capables de faire face aux exigences de leurs missions, avec un engagement extrême qu'on constate sur le terrain. Bien sûr, d'autres compétences sont nécessaires selon les fonctions assumées au sein des équipes d'encadrement, avec une grande diversité

¹⁸ De tels espaces de dialogue ont été mis en place récemment dans le cadre des réseaux de d'entreprises de lutte contre la privation d'emploi (ELPE) nés de la concertation en cours sur le Droit à l'emploi (<https://www.droitalemploi.fr/>) et peuvent être une ressource en cas de difficulté

des dénominations et des attributions (cf. annexe 2, schéma des dénominations et des attributions). Et pour les directions, des compétences de gestion, et une expérience dans ce domaine, semblent bien indispensables¹⁹.

On ne peut pas éluder à cet endroit le sujet du taux d'encadrement, dont le financement par la CDE est limité dans le cadre de l'expérimentation au seuil de 10% des effectifs non-issus de la privation d'emploi, taux fréquemment considéré comme insuffisant, en particulier lorsque l'accompagnement social est pris en charge par les encadrants (cf. *supra*).

Des organigrammes reflétant les choix managériaux

L'organigramme d'une EBE dépend de son ancienneté, et donc de ses effectifs mais aussi de l'histoire du territoire, des activités productives mises en œuvre ainsi que des choix effectués. Par exemple, le fait de donner des responsabilités particulières à certains salariés ex-PPDE n'est pas observé partout. Là où elle est mise en œuvre, cette possibilité vise à améliorer le taux d'encadrement et est appréciée en tant que telle pour permettre une reconnaissance, voire ouvrir des parcours de promotion, à certains salariés. Mais, le fait de trouver des personnes adéquates et leur acceptation par les autres salariés, la limite fortement. La coordinatrice 1 de l'**EBE 11**, explique ainsi : « *j'ai des forts caractères et j'arrive pas à en voir un qui pourrait prendre ce rôle-là sans que ça amène des tensions* ». Là où on en retrouve plus souvent, ce sont sur des postes de « facilitateur » ou « référent », et surtout sur des fonctions support (comptabilité, communication, secrétariat, etc.).

Une autre option selon les EBE est de dédier, ou non, un poste particulier à l'accompagnement social (cf. *infra*). Ainsi, au sein de l'**EA 1**, le rôle des chefs d'équipe et des managers dépasse l'encadrement technique pour s'étendre à un accompagnement humain. Les encadrants se positionnent comme des « *béquilles cognitives* », aidant les salariés à structurer leur travail et à surmonter les obstacles émotionnels ou sociaux. Cette approche contribue à instaurer une confiance réciproque entre les salariés et leurs responsables : « *Quand le chef d'équipe ne sait pas ou a des doutes, il renvoie vers le manager. C'est la subsidiarité qui est le maître mot* » (président, **EA 1**).

ROLE ET POSITIONNEMENT DES ENCADRANTS : PEDAGOGIE DES REGLES ET PAR LES REGLES

Des phases de démarrage d'EBE qui sont structurantes pour la suite

Les encadrants rencontrés soulignent l'importance de cette phase de démarrage. Ils mesurent rétrospectivement les évolutions nécessaires de leur rôle et de leur positionnement au cours du temps. D'abord, parce qu'ils doivent s'adapter à la croissance des effectifs, ensuite parce que les équipes d'encadrants sont souvent renouvelées et enfin, et surtout, parce que des leçons sont tirées des problèmes rencontrés. La phase de démarrage est cruciale. Le coordinateur 1 de l'**EBE 11** exprime le premier sentiment en ces termes : « *Moi, c'est ce que j'aime beaucoup dans le projet de [EBE 11], c'est que tout est en construction* », tandis que le second est exprimé en ces termes par la direction de l'**EBE 6** : « *On a un an de retard sur à peu près tout ce qu'il faut normalement de basique* ». Il faut souligner que dans la plupart des cas l'entreprise a été nouvellement créée pour l'expérimentation : si les lieux et les activités ont souvent été préparés dans la phase projet avec les PPDE volontaires, l'organisation managériale elle-même démarre formellement avec l'habilitation et le recrutement de salariés. Le fait de ne pas créer un cadre suffisamment clair sur les exigences et les attentes au départ, constat fréquent émis a posteriori par les

¹⁹ Des formations spécifiques peuvent également constituer un appui pour les directions. <https://www.federationsolidarite.org/regions/bourgogne-franche-comte/formation/formation-etaie/>

directions, a comme premier inconvénient de devoir revenir par la suite sur ce qui est considéré comme des acquis par les salariés, avec le risque de devoir aller à la confrontation. D'autre part, cela accroît le sentiment pour les premiers salariés recrutés d'un certain âge d'or de la création de l'EBE, rendant plus difficile, avec les vagues d'embauches ultérieures, le maintien de la cohésion collective, élément essentiel du management inclusif.

Sur la construction d'un cadre responsabilisant, l'**EA 1** apporte un exemple intéressant car la responsabilisation des salariés est au cœur du modèle managérial de cette EA. Cette responsabilisation passe par des objectifs annuels et individuels clairs, des formations sur mesure et des points réguliers pour évaluer les progrès. Les encadrants utilisent des outils dédiés pour suivre le développement des compétences et ajuster les attentes en fonction des capacités de chaque salarié *« On veut que cette compétence [le suivi des salariés] soit partagée au sein de l'équipe, ça participe à la responsabilisation de chacun »* (président, **EA 1**).

La pédagogie des règles avec l'exemple de la gestion des défauts de présence²⁰

Un domaine central d'intervention des encadrants, qui revient systématiquement dans les entretiens, concerne la présence des salariés au travail, recouvrant les absences, les retards, les arrêts, les congés... *« C'est rien que des exigences de base de tenir un emploi »* commente la direction de l'**EBE 11** et c'est une source importante de désorganisation collective, en particulier quand les salariés ont des absences imprévues. L'évolution du management au fil du temps est bien visible dans ce domaine, avec une formalisation croissante des règles observable sur le terrain, et des réponses tendant de plus en plus à responsabiliser les salariés. Mais, la préoccupation première est d'intervenir auprès des salariés ayant ces défauts de présence de façon graduelle et appropriée et de façon à faire évoluer leurs comportements. Cette posture flexible et bienveillante est adoptée également au sein de l'**EA** pour gérer les absences ou les retards **1**. Au lieu de sanctionner immédiatement, ils privilégient une approche de compréhension et de soutien, en contactant les salariés pour s'assurer de leur bien-être avant de discuter des attentes professionnelles.

Un outil de management dans l'**EBE 11** a consisté à faire des tableaux avec les motifs d'absence ou de retard rentrant dans trois catégories symbolisées par les couleurs vert, orange, rouge des feux de signalisation. La direction explique ainsi : *« dire je ne me suis pas réveillé ou j'étais bourré hier soir, ce n'est pas acceptable. Il a fallu qu'on remplisse ce cas pour leur expliquer comment on manageait, en fait. C'est-à-dire qu'est-ce qu'on acceptait, qu'est-ce qu'on n'acceptait pas. Et la frange de tolérance qu'on mettait, comment elle se définissait »*.

Ce cadrage s'accompagne d'un grand effort de pédagogie comme l'illustre la direction de l'**EBE 6** : *« je pense par exemple à une personne particulière à qui ça arrive régulièrement, c'était de ne pas arrêter de lui dire 'justifie, justifie, justifie' »*. Cette écoute permet de comprendre les raisons de ces défauts de présence et de voir quels aménagements sont possibles pour y remédier. C'est aussi une façon de faire prendre conscience des exigences du travail collectif. Il s'agit de faire prendre conscience des perturbations entraînées par ces défauts de présences par rapport à la gestion des plannings, au travail en équipe et aussi au sentiment d'injustice qui peut naître face aux comportements inconséquents de certains.

²⁰ Le terme de défauts de présence nous semble plus approprié que celui d'absentéisme. Le taux qui mesure celui-ci est en moyenne de 12,6% en 2024 et de 13,5% dans les EBE de notre échantillon (données du Fonds). Pour l'analyser de façon pertinente, il faudrait prendre en compte les motifs, les caractéristiques des salariés (âge, reconnu BOETH), les activités... Nous évoquons avec les « défauts de présence » des comportements qui n'aboutissent pas forcément à de l'absentéisme officiel, du fait des procédures de récupération.

Des règles visant à responsabiliser tout en tenant compte des situations individuelles

Dans les EBE, la responsabilisation des salariés repose sur l'instauration de règles claires et la référence au cadre légal du travail, comme sur des mécanismes adaptés pour encadrer les comportements, tout en prenant en compte les spécificités individuelles. À l'**EBE 11**, par exemple, les heures non travaillées peuvent être rattrapées dans une limite définie, mais elles sont déduites des congés payés ou non rémunérés si elles n'ont pas été justifiées ni anticipées. Ces dispositifs visent à sensibiliser les salariés aux impacts organisationnels de leurs comportements, tout en maintenant une certaine flexibilité. Par ailleurs, les directions constatent parfois le choix de travailler « à la carte », certains salariés prenant des congés sans solde pour s'accorder des vacances supplémentaires. La direction de l'**EBE 2** face à cette problématique a réagi en indiquant qu'« on doit revenir à des règles qui sont tenables pour notre compagnie ».

Cette attention est au cœur du modèle EBE, qui cherche à concilier bienveillance et exigence collective. Par exemple, la direction de l'**EBE 6** dit avoir renoncé à appliquer une sanction prévue par le règlement intérieur pour une salariée engagée dans des démarches personnelles significatives : « *J'ai raisonné autrement, avec plein d'autres critères.* » De telles décisions visent à préserver l'engagement des salariés et à leur offrir un soutien dans des moments de fragilité. La régulation des comportements ne se limite donc pas aux mesures disciplinaires, bien que celles-ci existent sous forme graduelle (avertissements, mises à pied, licenciements).

Au-delà des mesures individuelles, une attention particulière est portée à l'appropriation des règles par les salariés. Pour cela, des outils comme des chartes (civilité, comportement, vivre-ensemble) sont élaborés de façon participative dans plusieurs EBE, souvent lors de réunions collectives. Ces chartes ne se contentent pas d'énoncer des principes : elles incitent les salariés à réfléchir ensemble à leur signification concrète. La direction de l'**EBE 6** souligne : « *Si la charte dit "on se parle correctement", il faut que les gens travaillent sur ce que ça veut dire.* » À l'**EBE 2** par exemple, la direction met également en avant l'importance des « règles d'or », ancrées dans la culture de l'entreprise et transmises par les encadrants comme des références informelles mais structurantes. Le cadre réglementaire est bien sûr un support à cette action, mais il n'est pas utilisé sans adaptation et nécessite une sorte de « traduction » pour être rendu concret.

Cependant, certaines situations dépassent les capacités d'accompagnement des EBE, notamment lorsque des problématiques psychiatriques ou des comportements violents perturbent le collectif. La direction de l'**EBE 1** explique : « *Quand on a des personnes qui sont violentes, ou qui ont des problèmes psychiatriques tellement forts qu'on ne peut pas les résoudre, là, le maintien en emploi devient compliqué* ». Ces situations dégradent le climat de l'entreprise et peuvent provoquer des crises importantes, conduisant à des décisions mal vécues de licenciement. Mais ces épreuves peuvent être l'occasion de clarifier les exigences et les attentes et de revoir l'organisation. Ainsi dans l'une des EBE observées l'auto-évaluation menée avec l'appui de tiers dans le cadre de l'évaluation d'une part et l'intervention d'un manager de transition d'autre part ont permis de recréer une dynamique positive. La sérénité revenue repose sur plusieurs éléments clés : une participation renforcée des salariés par des espaces de dialogue réguliers, une clarification des rôles hiérarchiques et une réorganisation adaptée aux besoins, notamment en relocalisant une des activités et en modifiant les horaires.

Des encadrants dont la présence et la cohésion sont nécessaires

La présence d'encadrants, en particulier à l'arrivée des salariés et à leur départ, est considérée de façon générale comme indispensable, ce qui est rendu difficile par le fait d'avoir des activités multisites ou en externe. Cette présence permet de prévenir des comportements nocifs, de déjouer des conflits, d'empêcher le désœuvrement lié à la sous-activité en orientant vers des activités de repli, et aussi de créer

du lien et d'apporter du soutien. La sélection des activités peut être orientée par cette priorité, comme l'explique la direction de l'EBE 6 : « *Quand on partait à prendre des petites prestations, les trucs à domicile, et qu'en fait il faut deux supports derrière chaque salarié pour régler les problèmes (...) on ne peut pas. Il faut aussi que ce soit pensé comme des activités qui, pour un coordinateur, vont pouvoir fournir peut-être 15 postes* ».

Un dernier point saillant à signaler réside dans l'importance de la cohésion de l'équipe d'encadrement avec le fait de faire circuler l'information et d'homogénéiser les pratiques. La DRH de l'EBE 11 l'exprime ainsi : « *Et des fois, il ne faut pas se mentir, c'est comme avec papa et maman. Quand je n'ai pas oui avec l'un, je vais voir l'autre* ». Elle met en avant l'importance de l'homogénéité des positionnements des encadrants vis-à-vis des salariés, de façon à conserver la légitimité des consignes données par les uns ou les autres. L'importance des temps d'échanges entre encadrants est reconnue de façon générale, le regret souvent exprimé étant de devoir traiter les urgences sans avoir suffisamment de temps pour réfléchir aux pratiques de l'équipe de façon approfondie.

Les fortes attentes, parfois ambiguës, des salariés ex-PPDE vis-à-vis des encadrants

Les salariés ex-PPDE s'expriment spontanément beaucoup sur leurs relations avec leurs encadrants et la direction en particulier. Ils témoignent le plus souvent de leur reconnaissance vis-à-vis de l'aide apportée dans le travail et des liens forts qui se créent avec eux, favorisés par les enjeux humains dont est porteuse l'embauche dans l'EBE. Ils attendent beaucoup aussi que les encadrants instaurent un cadre sécurisant, en les protégeant des comportements d'autres salariés qui leur portent atteinte ou sont préjudiciables au collectif selon eux. Cela a été jusqu'au cas extrême d'une pétition, signée par une partie des salariés ex-PPDE, réclamant des sanctions. Ces attentes ne sont toutefois pas sans ambiguïtés car s'ils attendent des encadrants qu'ils interviennent auprès de leurs collègues, ils ne se jugent pas forcément eux-mêmes comme devant être soumis à cette régulation. Dans l'autoévaluation réalisée dans l'EBE1, on trouvait les deux opinions, « trop de liberté » et « pas assez de liberté », dans la rubrique portant sur le rôle des encadrants. Les répondants ont expliqué qu'eux-mêmes ne ressentaient « pas assez de liberté » et que les autres avaient, à leurs yeux, « trop de liberté ». Cette ambiguïté peut provenir aussi du fait que certains salariés sont demandeurs de plus d'autonomie considérant qu'ils ont suffisamment de compétences et d'expériences pour qu'on leur fasse confiance. Mais, cette demande n'est pas générale, certains salariés souhaitant au contraire plutôt être plus encadrés de façon à être déchargés de toute responsabilité.

Les critiques les plus fréquentes s'adressant aux encadrants concernent leur manque de compétences techniques ou leurs comportements vis-à-vis des salariés. Ceux-ci sont en particulier très sensibles à tout ce qui leur semble être un traitement différencié des personnes, ressenti parfois comme de l'injustice. Le dialogue et la pédagogie semblent bien, là encore, au cœur de la résolution de ces ambivalences concernant les attentes des salariés.

FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS : UNE AMBITION VARIABLE FACE A DES LIMITES DE MISE-EN-ŒUVRE

La formation d'abord à travers le travail effectué

Pour des personnes dites « éloignées de l'emploi », la question de l'acquisition des bonnes pratiques et d'une posture adaptée renvoie évidemment aussi aux dispositifs de formation existants. Ce qu'on peut affirmer d'emblée est que le travail effectué au sein de l'EBE est bien le premier de ces dispositifs. C'est très visible à travers l'explicitation des attentes croissantes au cours du temps vis-à-vis du travail des salariés, qui suppose donc que les salariés apprennent au fur et à mesure qu'ils accumulent de l'expérience dans l'EBE. La direction de l'**EBE 11** a ainsi bâti un schéma de progression graduelle des attentes vis-à-vis des salariés en trois étapes. L'étape 1 est celle du « *retour à l'emploi* », l'étape 2 celle de l'« *installation dans le poste* » et l'étape 3 celle de la « *maturité* ». Cette progression est appréciée au moment des entretiens d'évaluation et permet de montrer le cheminement attendu du salarié au cours du temps. Cet outil permet de rassurer sur les exigences qui sont évolutives au cours du temps mais aussi d'indiquer une direction quant aux changements attendus dans les comportements. Il a aussi une vertu pédagogique car c'est « *l'outil pour essayer de résoudre cette histoire de l'iniquité, pourquoi on demande plus à certains qu'à d'autres* ». Au sein de l'**EA 1**, on retrouve cette logique de progressivité avec, pendant les six premiers mois, une formation étape par étape aux outils et processus internes.

Cette dimension formatrice de l'activité de travail menée au sein de l'EBE va au-delà de l'acquisition de savoir-faire professionnels, mais participe de la socialisation large mise en œuvre par l'emploi. Cet objectif est exprimé en ces termes par la direction de l'**EBE 6** : « *Je pense à notre bac de broyat qu'on a mis cinq semaines à faire, alors que nous deux, on fait en cinq jours. Eh bien, on n'a pas fait un bac de broyat, on a fait des citoyens. Et ils l'ont fait à deux, ça veut dire qu'ils ont dialogué, ils ont essayé, ils ont réussi, mais comme il y avait deux trucs de travers, ils ont écouté leur coordinateur, accepté de se remettre en cause. (...) Ça, c'est devenir citoyen* ». Le relatif effacement de l'objectif d'efficacité semble ainsi une condition facilitatrice pour faire du travail dans l'EBE un véritable dispositif de formation. Cela nécessite aussi une prise de conscience de la part des coordinateurs pour créer un cadre propice comme le coordinateur 1 de l'**EBE 11** l'explique : « *C'est aussi un plaisir de voir l'autonomie des gars finalement si je prépare bien le travail à l'amont. Alors, moi, je leur fais des plans en 3D un maximum détaillés. Voilà c'est aussi une satisfaction de voir qu'ils s'en sortent bien* ».

Cette visée large de socialisation est ce qu'on retrouve aussi à travers des contenus de formation qui dépassent largement le seul domaine professionnel. On peut citer, parmi les exemples relevés, la communication interculturelle, le droit du travail, la gestion d'un budget familial, la sensibilisation aux addictions ou, très fréquemment, l'apprentissage du français.

Des formations pour ouvrir les choix de trajectoire professionnelle

En ce qui concerne les formations professionnelles, elles sont au cœur des préoccupations des encadrants des EBE et des directions qui ont conscience, au-delà de l'application des obligations légales, de leurs apports tant pour les salariés concernés que pour l'ensemble du collectif. Les formations sont priorisées sur les besoins en compétences techniques des salariés par rapport aux activités effectuées et aux obligations légales. Cela concerne les certificats comme le CACES ou le permis de conduire, des formations à la sécurité ou aux premiers soins, des formations qualifiantes... y compris des formations au management à destination des encadrants. Elles sont aussi parfois à destination des salariés qui sont sur des fonctions support ou ont un rôle particulier comme facilitateur, ou bien ont des compétences particulières. La

direction de l'EBE 1 explique ainsi que le choix a été fait d'aller vers « *des formations plus longues, mais aussi plus ciblées et qui peuvent permettre à un moment donné à quelqu'un de sortir de l'EBE s'il en a envie, même si ce n'est pas vraiment l'objectif de base* ». Ce n'est pas sans entraîner un dilemme car ces salariés sont souvent fréquemment des éléments moteurs au sein des EBE et leur départ a des conséquences en termes de réorganisation.

La formation constitue également un outil de gestion des personnes, ce que la direction de l'EBE 6 exprime en ces termes : « *Clairement, c'est un outil de motivation. Donc, managérialement, pour moi, la formation, c'est un outil que j'utilise beaucoup* ». Son déploiement se heurte toutefois à la limitation des moyens qui y sont dévolus dans les EBE et aux compétences d'ingénierie de financement nécessaires pour étendre les possibilités.

Conclusion partielle



Points positifs

Engagement très fort des directions et des encadrants dans le projet.
Volonté de pédagogie des règles, avec une élaboration collective de supports *ad hoc*.
Croissance des exigences envers les salariés avec le temps laissant un « droit à l'erreur »
Adaptation aux profils des salariés et à leurs attentes variables d'autonomie.
Accompagnement social mobilisant les ressources du territoire et celles de l'EBE.
Attention portée à la montée en compétences professionnelles et « sociales » des salariés.



Les irritants

Inadaptation de certains profils des équipes supports et des encadrants.
Challenge de la polyvalence et du risque de suractivité des encadrants, surtout les directions.
Difficulté de répondre aux difficultés lourdes - psychologiques, addictions - de certains salariés.
Contraintes financières et d'efficacité apportant des tensions dans le management.



Les enseignements

Difficultés propres au démarrage, avec des conséquences parfois difficiles à remédier.
Nécessité d'un cadre explicite et approprié par les salariés pour le rendre effectif.
Pratiques bienveillantes, mais posant des limites, afin de mener vers plus d'autonomie et plus de responsabilité.
Développement d'activités à réfléchir en lien avec les besoins d'encadrement.



Les pistes de progrès

Présentation des priorités et des besoins d'un cadre formalisé aux directions des EBE créées.
Attention au recrutement d'encadrants aux profils adaptés au cadre spécifique de l'EBE.
Recherche de solutions alternatives pour certains salariés mettant en péril le collectif.
Renforcer le taux d'encadrement financé en fonction des caractéristiques des personnes et des activités de l'EBE et du contexte territorial.

3. CONSTRUIRE UN COLLECTIF ACCUEILLANT ET SECURISANT

ASSOCIATION DES SALARIES AUX REFLEXIONS SUR L'ENTREPRISE ET LES ACTIVITES : L'ENGAGEMENT FACE AUX CONTRAINTES DE REALITE

La mise en œuvre d'activités adaptées aux compétences, capacités et aspirations des salariés illustre les défis inhérents au management inclusif : concilier efficacité opérationnelle et implication des salariés – selon le niveau choisi par la direction -, ambition inclusive et réalisme économique, développement personnel et contraintes organisationnelles. Ces tensions traduisent la double finalité des EBE : offrir un emploi accessible à des personnes éloignées de l'emploi tout en assurant la viabilité économique des activités. Les EBE évoluent dans des contextes variés (taille, ancienneté, nature des activités), nécessitant des approches différenciées pour aligner les besoins économiques et les aspirations des salariés.

Les EBE, en alliant création d'emplois pérennes et développement d'activités utiles au territoire, renforcent leur ancrage local. L'inclusion des salariés dans les réflexions sur la vie de l'entreprise et sur les activités ne se limite pas à un outil managérial classique : elle garantit l'adéquation entre les compétences disponibles, les aspirations des personnes, et les besoins du territoire, contribuant à la cohésion sociale et au succès de l'expérimentation.

L'analyse des pratiques révèle trois modèles distincts de contribution des salariés à l'émergence et au développement d'activités dans les EBE, chacun reflétant une vision différente du management inclusif.

Le premier modèle, que l'on pourrait qualifier de « contribution encadrée », à travers les exemples des **EBE 3 et 6**, ou encore **l'EBE 1 et l'EBE 8**. Ces structures ont mis en place un système à deux niveaux : une large consultation des salariés en amont, suivie d'une prise de décision formalisée par les instances dirigeantes (Direction, CA, commission activités). Cette approche permet de concilier une contribution effective et le maintien d'une gouvernance claire. Elle se traduit par des temps dédiés aux échanges collectifs, des procédures de remontée de propositions structurées, tout en préservant le rôle décisionnel des instances de direction.

À l'opposé, le modèle « directif », incarné par **l'EBE 9**, maintient une approche traditionnelle plus verticale où les décisions stratégiques restent la prérogative exclusive de la direction. Ce choix traduit une préoccupation de maintien de l'efficacité opérationnelle face aux contraintes économiques.

Entre ces deux extrêmes, plusieurs structures ont développé des approches hybrides. Les EBE comme **l'EBE 4** se rapprochent d'un modèle que l'on pourrait appeler « d'incitation active » où l'initiative des salariés est encouragée et accompagnée comme l'illustre la mise en place de cours d'arabe pour enfants. **L'EBE 10** a quant à elle développé une approche particulièrement innovante en impliquant directement les salariés dans la conception de produits, notamment à travers l'élaboration de mobilier à partir de matériaux recyclés. Cette dernière met actuellement en place un outil de reporting à destination des salariés (performance de l'EBE, indicateurs par activité) afin de nourrir un sentiment d'appartenance et de fierté nécessaire à l'engagement des salariés. Le modèle de la SCOP adopté par **l'EA 1** pousse cette logique encore plus loin, au niveau statutaire, en permettant aux salariés de devenir associés, créant ainsi un lien direct entre participation aux décisions et engagement dans l'entreprise. Cette participation active

contribue à renforcer leur posture professionnelle en les plaçant dans une dynamique de co-responsabilité : « *On a créé une commission d'associés pour partager l'approche inclusive et réfléchir ensemble à l'avenir.* » (président, **EA 1**).

Les convergences observées mettent en lumière l'importance d'un cadre structuré pour favoriser les contributions, ainsi que la nécessité d'un accompagnement adapté des propositions faites. Les structures les plus volontaires dans ce domaine, souvent assez jeunes, ont su mettre en place des processus clairs de remontée et de traitement des propositions, tout en maintenant une proximité humaine favorable aux échanges informels.

Néanmoins, plusieurs points de vigilance émergent de cette analyse. Premièrement, l'équilibre entre polyvalence et spécialisation doit être soigneusement pensé pour ne pas compromettre les besoins de production. Un deuxième point concerne la légitimité ressentie par les salariés : nombreux sont ceux qui hésitent à s'impliquer dans les décisions, questionnant leur légitimité ou leur intérêt à le faire. Cette réticence peut être accentuée par des expériences négatives de communication ou par la présence de dynamiques interpersonnelles complexes, certains salariés étant perçus comme « parasites » par leurs collègues. Une salariée de l'**EBE 11** mentionne ainsi : « *une chose, c'est l'ambiance ; l'autre, c'est la soudure. Il y a une solidarité vivante, mais des tensions peuvent apparaître, liées aux groupes d'affinité.* ».

Un dernier point de vigilance concerne la charge cognitive et émotionnelle que peut représenter cette implication active. Comme le montre l'expérience de l'**EBE 10**, la contribution à la création d'activités peut s'avérer exigeante pour des salariés dont le parcours ne les a pas préparés à ce type d'exercice réflexif. Certains salariés sont en attente d'un encadrement relativement classique, sécurisant par rapport à leur vécu. La présence de coordinateurs d'activités (expression des salariés de l'**EBE 1**) ou d'encadrants techniques (**retours du RT1**) est à ce titre appréciée par certains salariés. Cette problématique est particulièrement visible dans le cas de l'**EA 1**, où la complexité des activités administratives peut constituer un frein à l'investissement des salariés, notamment pour des personnes autistes qui peuvent éprouver des difficultés à appréhender certains aspects stratégiques.

Les modalités d'implication et de contribution des salariés varient selon l'ancienneté des EBE, leur structuration et leur modèle économique. Les plus récentes tâtonnent encore, tandis que celles plus établies stabilisent leurs pratiques. Le rôle du Comité Local pour l'Emploi (CLE), bien qu'essentiel dans la validation des embauches, reste peu mobilisé pour structurer le dialogue interne et pourrait évoluer vers un appui à la concertation (souhait exprimé par des membres du CLE de l'**EBE 1** par exemple).

L'analyse montre que ces différentes formes de participation sont un outil au service de l'inclusion, compte tenu des défis que cet objectif comporte, en particulier, pour faire collectif et pour faire face aux besoins de régulation des comportements individuels. Les conceptions de la participation dans le management étant très diverses et graduelles, nous avons vu sur le terrain comment les équipes dirigeantes utilisaient des pratiques participatives (d'information, d'expression, d'élaboration collective, d'échanges et d'explicitation...) pour résoudre des tensions, faire accepter les règles et donner un cadre commun à leur usage²¹. La contrainte de complémentarité oriente fortement la gouvernance : certaines EBE adoptent une approche descendante pour sécuriser leur modèle économique, tandis que d'autres impliquent davantage

²¹ Autant-Dorier, C. (2023). Prendre part, contribuer et bénéficier de l'expérience TZCLD : comment l'expérimentation reconfigure les possibles. RECMA, N° 370-371(4), 58-79.

les salariés dans l'émergence des activités. L'enjeu reste d'articuler viabilité financière et modalités diversifiées de participation, afin que les salariés trouvent leur place dans l'entreprise²².

MISE EN PLACE D'ESPACES D'EXPRESSION VOIRE DE DELIBERATION : APPORTS ET LIMITES DE L'EXPRESSION DES SALARIES

La mise en place d'espaces de dialogue et de délibération est une constante dans les EBE, incarnant l'ambition inclusive des entreprises. Accueillant des personnes ayant souvent vécu des parcours marqués par l'exclusion ou des expériences négatives, ces espaces permettent de restaurer progressivement la parole, la confiance en soi et une légitimité à s'exprimer. Ils ne se limitent pas à des pratiques managériales (planification de réunions, de temps conviviaux, suivi individuel) mais participent à la reconstruction individuelle et collective, jouant un triple rôle : expression et écoute, construction collective et vecteurs de cohésion sociale.

Les formats observés varient selon les structures, comme pour la contribution aux activités examinée au-dessus. On peut repérer trois modèles quant aux stratégies vis-à-vis des espaces de collaboration.

La première, « une approche ritualisée », avec **l'EBE 3 et 6**. Ces structures ont choisi d'institutionnaliser des temps d'échange réguliers, clairement identifiés dans l'organisation du travail. **L'EBE 3** rassemble ses salariés éparpillés sur plusieurs sites lors de rendez-vous hebdomadaires, tandis que **l'EBE 6** organise une heure de parole libre chaque lundi matin. Cette approche traduit une vision du dialogue comme élément constitutif du travail, et non comme simple complément. Adeptes de la collaboration, la direction de **l'EBE 6** nuance : « *on va très loin dans le collaboratif [...] mais je crois aux limites du participatif. Il doit être cadré, notamment face aux problématiques de maladie psychique qui peuvent désorganiser les échanges.* ».

À l'opposé, « l'approche informelle » adoptée par **l'EBE 9** privilégie les échanges spontanés, notamment durant les pauses, complétés par une boîte à idées peu utilisée. Cette approche révèle une conception du dialogue plus opportuniste, peut-être plus souple mais aussi plus fragile car dépendante des dynamiques interpersonnelles et des disponibilités du moment.

Entre ces modèles, on observe des organisations « hybrides » qui combinent différents espaces et objets de délibération.

Les 4 EBE présentes sur un des territoires historiques ont développé une approche avec de multiples niveaux de dialogue : réunions hebdomadaires, rencontres globales mensuelles et formats spécifiques comme les réunions « pépite/pépins ». Cela témoigne d'une volonté de différencier les espaces selon leurs fonctions : information, résolution de problèmes, cohésion d'équipe, construction collective. Cette segmentation permet d'adapter les modalités d'échange aux objectifs poursuivis, au risque néanmoins d'un flou quant aux usages des différents espaces pour les salariés. **L'EBE 10** propose un modèle hybride, associant suivi opérationnel et partage d'expérience, conciliant dialogue social et efficacité grâce à une organisation mature. Sur un territoire, les approches de **l'EBE 1** et de **l'EBE 5** en matière de participation diffèrent, reflétant des contextes organisationnels assez distincts : une taille plus importante et des activités diversifiées pour **l'EBE 1** (environ 70 salariés), contre une structure plus récente et plus réduite pour **l'EBE 5** (une vingtaine de salariés). Malgré ces différences, une volonté commune des dirigeants, entretenue par des relations de proximité, a permis de créer des espaces de dialogue adaptés à chaque

²² Voir en annexe 3 les éléments de mise en perspective de notre approche de la question de la participation des salariés avec la note « Le cadre expérimental dans la pratique » vis-à-vis de la participation des salariés (ATD, ETCLD, TZCLD, janvier 2025).

organisation. Dans l'**EBE 1**, ces espaces sont davantage décentralisés par équipe, tandis qu'ils prennent une forme plus collective dans l'**EBE 5**.

L'expérience de l'**EA 1** est assez proche de ce que l'on peut observer au sein des EBE, avec un dispositif de réunions hebdomadaires structuré autour du partage des défis et des réussites, soutenu par un encadrement intermédiaire chargé de sécuriser la prise de parole. Cette attention portée à la sécurisation de l'expression traduit une conscience aiguë des enjeux d'inclusion par rapport aux spécificités de leurs salariés.

Les contrastes entre les approches des EBE se manifestent particulièrement dans trois dimensions :

- dans la temporalité : opposition entre des temps dédiés, sanctuarisés, et des échanges plus fluides mais potentiellement plus aléatoires.
- dans la formalisation : certaines structures comme l'**EBE 10** ont développé des protocoles précis d'animation des réunions, assurant l'équilibre entre communications descendante et montante, tandis que d'autres privilégient la spontanéité.
- dans le niveau d'accompagnement : l'**EA 1** se distingue par exemple par la présence de chefs d'équipe spécifiquement chargés de sécuriser la prise de parole.

Plusieurs points de convergence émergent également de ces observations. On retrouve notamment la nécessité d'une régularité et d'un cadre dans les temps d'échange, qui apparaît comme une condition nécessaire à l'établissement d'un dialogue social constructif pour le collectif. Le responsable RH de l'**EBE 11** le mentionne justement : « *Les gens ont besoin de cadres structurants. Ils ont besoin d'espaces d'expression où on vient chercher leur avis, mais ils ne sont pas encore à un stade de porter ou d'animer des projets participatifs complexes.* ». Ensuite, au même titre que dans n'importe quelle autre entreprise, on note l'importance d'une diversification des formats pour répondre à différents besoins et situations de communication, tout en considérant les garde-fous à mettre en œuvre au regard des profils des salariés de l'EBE.

Les observations permettent de cibler des points de vigilance. Le premier est l'éclatement géographique des sites, qui concerne plusieurs structures (**EBE 3, EBE 6, EBE 9, EBE 10, EBE 11**), ce qui constitue un défi pour le maintien d'une dynamique de dialogue collective : comment maintenir une dynamique de dialogue collective quand la distance physique crée une distance sociale ? Leurs réponses différentes à ce défi - rassemblement hebdomadaire pour l'**EBE 3**, multiplication des formats pour l'**EBE 6**, privilège donné aux échanges informels pour l'**EBE 9**, relocalisation d'une activité près du siège pour l'**EBE 11** - illustrent la diversité des stratégies possibles face à une contrainte commune. La tendance à la transformation des espaces collectifs en moments d'information descendante plutôt qu'en lieux de délibération est l'objet d'un choix délibéré en lien avec la croissance des effectifs (effet de seuil des effectifs qui complexifie les échanges). Également, les problèmes de latence dans la communication, voire des pertes d'information dans la hiérarchie, et le traitement des sujets litigieux révèlent quant à eux la difficulté à maintenir une dynamique de dialogue fluide et réactive.

La situation de l'**EA 1** (que l'on retrouve également dans plusieurs autres EBE), où la surcharge des encadrants impacte le temps disponible pour les échanges individuels, met en lumière une tension fondamentale : celle entre l'ambition d'un dialogue approfondi et les contraintes opérationnelles quotidiennes. Cette tension invite à réfléchir aux conditions organisationnelles nécessaires pour garantir la qualité des espaces de dialogue.

Ces contrastes révèlent des conceptions différentes du rôle du dialogue dans la construction du collectif de travail. Pour certaines structures, il est un outil de management parmi d'autres, pour d'autres un élément central du projet d'insertion. La diversité des approches traduit également des positionnements différents face au dilemme entre efficacité opérationnelle et qualité du dialogue social. Les rencontres territoriales ont montré que les encadrants des EBE placent beaucoup d'espoir dans le rôle du CSE pour structurer le dialogue social. Les expériences sont toutefois contrastées entre affrontements et échanges constructifs. L'implication des salariés dans cette instance est perçue comme un signal positif à la fois de l'inscription des salariés dans une posture professionnelle et du climat social (voir annexe 4 sur la question du dialogue social et du CSE). Cette tension invite à repenser l'articulation entre temps productif et espace de dialogue, entre efficacité économique et construction sociale.

CENTRALITE DE LA COHESION COLLECTIVE : UNE NECESSITE POUR DURER ET REUSSIR

Les EBE, à l'instar des entreprises de l'ESS, développent des pratiques innovantes en matière d'accompagnement, mais elles se distinguent par une structuration plus poussée de certains dispositifs. Là où l'accompagnement repose souvent sur des initiatives locales et informelles dans l'ESS²³, les EBE intègrent des outils formalisés visant à sécuriser les parcours des salariés. Le tutorat, par exemple, prend une place formelle dans plusieurs EBE (**EBE 4 et 6**) avec des référents identifiés, voire formés, pour accompagner les nouveaux entrants. Certaines, comme l'**EBE 10**, vont plus loin en associant cet accompagnement à des outils de suivi, renforçant ainsi la continuité des parcours professionnels. L'utilisation de tableaux de bord simplifiés, testée par certaines EBE, permet aux salariés de suivre leur contribution à l'activité, une approche que l'on peut retrouver également dans les structures classiques de l'ESS²⁴ (Bouchard & Rousselière, 2015).

La structuration des temps collectifs constitue un autre élément différenciant. Si les entreprises de l'ESS valorisent généralement la convivialité et la participation des salariés, l'organisation des temps d'échange y repose souvent sur des initiatives spontanées. À l'inverse, les EBE ritualisent ces moments en les intégrant pleinement à leur fonctionnement : réunions hebdomadaires systématiques (**EBE 3 et 6**), espaces de parole formalisés (**EBE 8**), dispositifs de team building adaptés aux contraintes des publics éloignés de l'emploi. Cette approche garantit une participation régulière des salariés et répond à un double enjeu : renforcer la cohésion interne tout en structurant un cadre sécurisant et propice à l'engagement des salariés dans la durée.

Les initiatives favorisant la cohésion dans les EBE dépassent la simple convivialité pour jouer un rôle clé dans la reconstruction du lien social et l'inclusion professionnelle. Les moments de cohésion contribuent à tisser des relations de confiance et de solidarité entre des salariés aux parcours divers, pour qui interagir dans un cadre professionnel peut représenter un défi. Cette nécessité de recréer du lien est particulièrement visible dans les EBE accueillant des publics ayant connu des périodes d'isolement prolongé.

²³ Cf. rapport d'activité 2022 d'ESS France qui met en avant des priorités autour de la diffusion des valeurs et pratiques de l'ESS dans les régions françaises (via les CRESS) dans une logique de structuration des pratiques (Source : https://www.ess-france.org/system/files/2023-06/LG_ESS_RA_2022_interactif_compressed.pdf).

²⁴ Lesquelles misent également sur la transparence quant à la contribution des salariés pour renforcer l'engagement (Source : <https://base.socioeco.org/docs/wp15-02.pdf>).

L'ancrage territorial influence également les dynamiques de cohésion. En milieu rural, comme à l'**EBE 10**, la culture de l'informel s'exprime à travers des interactions quotidiennes et des moments conviviaux tels que repas d'équipe ou pauses café. À l'inverse, certaines activités des EBE, comme les animations autour du jeu à l'**EBE 5** ou l'activité cuisine de l'**EBE 1**, favorisent l'ouverture vers l'extérieur et renforcent l'image positive des salariés auprès de la population locale, tout en exigeant un accompagnement spécifique pour développer des compétences en animation et relation au public.

L'**EA 1** se distingue par une approche particulièrement structurée, articulant moments formels et informels à différentes échelles (promotion selon les entrées et à l'échelle de l'entreprise). À l'échelle des promotions, les salariés sont intégrés par vagues, ce qui facilite la création de liens interpersonnels entre collègues entrant au même moment. À l'échelle de l'entreprise, des initiatives régulières visent à renforcer cette cohésion globale. Assez proche de ce que l'on peut observer en EBE et ailleurs, il s'agit de réunions hebdomadaires permettant aux équipes de partager leurs réussites et leurs défis, tout en offrant un espace d'écoute et de dialogue. Des moments informels viennent compléter tels que les pauses conviviales ou les repas partagés lesquels jouent un rôle clé pour réduire l'isolement social qui peut être particulièrement marqué chez certains salariés. Si la nature de ces moments n'est pas différente de ce que l'on peut rencontrer en EBE, l'encadrement de ces derniers – et leur régularité –, montre une prise en compte explicite des enjeux de marginalisation sociale, en intégrant des opportunités pour chaque salarié de nouer des relations dans un cadre respectueux et surtout non contraignant. La liberté est laissée aux salariés de participer ou non à ces temps de cohésion. Cette flexibilité illustre la réflexion sur les conditions d'une cohésion réellement inclusive, qui ne force pas l'engagement mais en crée les conditions favorables.

Les exemples donnent à voir trois modèles :

- Un modèle traditionnel, conventionnel, que l'on peut retrouver dans tout type d'entreprise avec des événements calendaires classiques (fêtes de Noël, événements d'été) pour créer des temps forts de socialisation. Cette approche, bien que créant des repères temporels structurants, présente des limites significatives en termes d'inclusion, comme en témoigne la participation non systématique des salariés. Certains peuvent s'en sentir exclus en fonction de leurs disponibilités (rythme de travail), de leurs préférences ou de leur rapport au collectif, d'autant plus si ces temps ne sont pas systématiquement organisés sur le temps de travail (même si c'est souvent le cas). De la même manière, une obligation de participation à ces temps ne sera pas en faveur de l'inclusion des personnes.
- Un modèle mixte combinant différents moments informels quotidiens (pauses conviviales, célébrations d'anniversaires) et dispositifs structurés de team building, créant un continuum de socialisation qui permet de répondre à différents besoins et temporalités de l'EBE. Cette approche semble permettre une compréhension plus fine des mécanismes de construction du lien social en entreprise.
- Un modèle que l'on pourrait dire organique avec une cohésion influencée par la caractéristique d'un territoire (ex. rural mais également QPV enclavé). La culture de l'informel et du familier y imprègne tant les moments dédiés que les interactions quotidiennes.

Au-delà de la temporalité et de la formalisation déjà repérées dans la partie précédente, deux autres dimensions varient concernant la cohésion. La première dimension est celle de l'échelle d'intervention : certaines structures favorisent une cohésion globale de l'ensemble des équipes, tandis que d'autres différencient leurs actions selon les besoins spécifiques des individus, parfois au risque d'amplifier des

disparités internes. Enfin, la dernière dimension touche à l'articulation avec le territoire : des **EBE comme les 1, 4 et 5** intègrent des dynamiques locales (de quartier notamment), tandis que d'autres concentrent leurs efforts sur les relations internes, sans mobiliser leur environnement externe.

Ces contrastes illustrent différentes conceptions de la cohésion au sein des EBE. Pour certaines, l'enjeu principal est d'aider chaque salarié à se reconstruire individuellement en lui redonnant confiance et repères professionnels. D'autres structures privilégient une approche centrée sur le collectif, considérant que l'appartenance à un groupe structurant favorise l'insertion et la stabilité des salariés. Enfin, d'autres EBE inscrivent leur démarche dans une dynamique territoriale, en utilisant la cohésion interne comme un levier de renforcement des liens avec l'environnement local et les acteurs du territoire.

Cependant, l'analyse des difficultés rencontrées met en lumière la fragilité des dynamiques de cohésion, particulièrement en contexte d'insertion. La présence, même minoritaire, de salariés dits « parasites » peut affecter de manière disproportionnée la dynamique collective, sapant les efforts de cohésion. Les conflits interpersonnels, comme ceux observés dans **l'EBE 10** ou **l'EBE 4**, rappellent combien ces équilibres sociaux restent précaires. La gestion de la charge de travail, notamment en lien avec le temps choisi par les salariés, peut parfois complexifier l'organisation collective et créer des tensions au sein des équipes. Si la monotonie des tâches ne concerne qu'un nombre restreint d'EBE, certaines structures, notamment celles aux activités plus répétitives, doivent veiller à diversifier les missions pour maintenir l'engagement des salariés.

On peut ici pointer une tension fondamentale entre l'ambition d'une cohésion inclusive et les contraintes opérationnelles inhérentes au terrain, assez structurantes au sein de ce pôle du management inclusif. La réussite de structures comme **l'EBE 4**, qui intègrent leur démarche dans un écosystème social plus large, invite à repenser la cohésion non pas comme une simple fonction managériale, mais comme un processus dynamique, ancré à la fois dans l'organisation et dans son territoire. En parallèle, ces expériences montrent la nécessité de conditions organisationnelles solides pour garantir une cohésion durable, en particulier dans des contextes où les parcours individuels sont marqués par des fragilités sociales importantes.

Ces différentes conceptions de la cohésion au sein des EBE ne relèvent pas seulement de choix organisationnels, mais influencent directement la stabilité des parcours des salariés et la capacité des structures à remplir leur mission d'inclusion. Une cohésion réfléchie favorise l'engagement des salariés, réduit les tensions internes et facilite l'intégration des nouveaux arrivants. Cependant, elle doit être ajustée aux contraintes du terrain : la gestion du temps choisi par les salariés, les différences d'implication individuelle et la nature même des activités développées peuvent complexifier ces dynamiques. Si certaines EBE ont su capitaliser sur leur ancrage territorial pour renforcer la cohésion, d'autres rencontrent encore des défis liés à l'hétérogénéité des profils et aux formats d'interaction en collectif. La cohésion apparaît ainsi comme un levier stratégique d'insertion et de structuration du collectif, mais son efficacité repose sur un équilibre à trouver entre formalisation et flexibilité, entre cadre collectif et respect des individualités.

Conclusion partielle

Mise en place d'une diversité d'espaces et de formats favorisant le dialogue et la collaboration (réunions hebdomadaires, temps informels, événements cohésifs).



Participation des salariés, structurée et encouragée, agissant comme levier d'engagement et d'appropriation du projet d'entreprise.

Points positifs

Moments dédiés à la cohésion (formels et informels) jouant un rôle essentiel dans la reconstruction du lien social pour des salariés souvent isolés.

Multiplicité des modes et degrés de participation (réunions d'équipe, réunions globales, moments conviviaux) répondant aux divers besoins des salariés.



Les irritants

Éclatement géographique de certains sites rendant difficile le maintien d'une dynamique collective.

Transformation des espaces collectifs en moments d'information descendante, au détriment de la délibération. Un manque de clarification sur la nature et l'usage des temps collectifs ce qui peut être décevant pour certains salariés.

Présence de salariés « parasites » perturbant la dynamique de groupe²⁵.

Surcharge des encadrants limitant leur disponibilité pour des échanges individuels.



Les enseignements

L'absence de modèle unique : la construction du collectif doit s'adapter aux spécificités de chaque structure, territoire et salarié.

Importance d'un équilibre entre formalisation et spontanéité des échanges, efficacité opérationnelle et qualité du dialogue social.

Sur l'expression des salariés : définir un processus clair pour remonter et traiter les propositions des salariés (fiches-projets, commission dédiée), accompagner les salariés dans la formalisation de leurs idées (tutorat, formation), garantir un retour systématique, même négatif, sur les suggestions formulées.



Les pistes de progrès

Sur les espaces de dialogue : structurer une architecture de dialogue à plusieurs niveaux (équipe, global, informel) avec des objectifs précis pour chaque espace, former les encadrants qui le souhaitent à l'animation participative, adapter les modalités aux sites éclatés (rotation des lieux, outils numériques).

Sur la cohésion : diversifier les formats (moments informels, événements structurants, projets collectifs), ancrer les actions dans l'écosystème territorial (partenariats locaux, projets de quartier), mettre en place des dispositifs spécifiques pour gérer les situations conflictuelles (médiation externe, formation à la communication non-violente).

²⁵ Au même titre que dans n'importe quelle entreprise. Néanmoins, dans les EBE, où le collectif joue un rôle central dans la remobilisation des salariés éloignés de l'emploi, la présence de salariés « parasites » fragilise particulièrement les dynamiques d'insertion en instaurant un climat délétère, voire en démotivant des personnes en reconstruction professionnelle. Contrairement aux entreprises classiques, où la sélection et la régulation sont plus strictes, les encadrants des EBE doivent composer avec ces situations tout en maintenant un équilibre, ce qui alourdit leur charge et peut impacter la cohésion globale.

4. DES PRATIQUES DIFFERENCIÉES DE MANAGEMENT INCLUSIF : ANALYSE DES FACTEURS DE VARIATION ET D'ÉVOLUTION

L'ABSENCE D'UNE « MEILLEURE FAÇON » DE MANAGER : DES DIFFÉRENCES STRUCTURELLES DETERMINANTES

La question du management inclusif dans les EBE est double : il s'agit d'examiner ce que l'inclusivité initiale, c'est-à-dire le recrutement « sans sélection », fait au management et réciproquement comment le management permet l'inclusion, au-delà de l'accès à l'emploi. Cet objectif d'inclusion s'inscrit simultanément dans la recherche d'un modèle économique soutenable où les activités développées doivent en même temps permettre la contribution des salariés, produire un chiffre d'affaires « suffisant » et ne pas entrer en concurrence avec le tissu économique local. Ces contraintes place les EBE dans une posture managériale très particulière et ambivalente, souvent marquée par le sceau de l'expérimentation et une adaptation réactive et continue.

Les résultats de nos observations montrent qu'il n'existe pas de modèle unique de réussite dans l'expérimentation en matière de management inclusif. Cette diversité, loin d'être un handicap, apparaît comme une force permettant l'adaptation aux réalités des territoires d'expérimentation et des corrections liées aux constats de dysfonctionnements. On retient particulièrement quatre facteurs majeurs qui peuvent expliquer cette pluralité d'approches : le cadre institutionnel, le profil des salariés, le profil des encadrants, et les caractéristiques territoriales.

Le cadre institutionnel de l'expérimentation, de la gouvernance à la relation CLE-EBE

Les pratiques managériales sont encadrées au sein des relations entre le CLE et l'EBE. On observe un continuum de situations à travers les exemples observés. À une extrémité, nos territoires principaux d'investigation démontrent une collaboration étroite et fluide, notamment sur le rythme d'embauche. Cette synergie se traduit par une gestion concertée de la liste d'attente et une vision partagée du développement des activités. À l'autre extrémité, certains territoires complémentaires, ou évoqués lors des rencontres territoriales, connaissent des tensions significatives entre CLE et EBE, avec une soumission des EBE au rythme imposé par le CLE, avec parfois des confrontations tendues. Ces tensions peuvent porter sur le rythme des embauches, la nature des activités développées ou encore la gestion de la liste de mobilisation. Les tensions peuvent, même dans le premier cas de relations fluides, exister pour une des parties prenantes du CLE, par exemple les entreprises locales préoccupées par les risques de concurrence, ou les différentes collectivités territoriales impliquées sur la base d'appartenance politique antagoniste.

Notons qu'il peut exister des différences relationnelles entre EBE et CLE selon le degré de « partage » des décisions en matière de recrutement mais aussi de choix des activités. C'est particulièrement le cas sur le territoire avec 4 EBE et deux CLE dans la même commune, le tout avec le rôle d'une association d'accompagnement de l'écosystème dans une Métropole y compris auprès des équipes de direction et d'encadrement. Cette complexification de la gouvernance aujourd'hui maîtrisée grâce à la maturité du

territoire a pu être une difficulté dans la lisibilité du circuit de gouvernance, et le reste encore en partie pour les acteurs qui ne sont pas directement dans la boucle de l'expérimentation.

Dans les EBE, la gouvernance repose souvent sur une répartition des rôles entre le Conseil d'Administration (CA) et la direction, avec des délégations de pouvoirs permettant à cette dernière de piloter les aspects opérationnels du projet. Si, dans la plupart des cas, la présidence reste en retrait des décisions quotidiennes, certaines situations révèlent des divergences sur l'application concrète des principes de l'expérimentation. Ainsi, dans une des EBE étudiées, un désaccord a émergé autour de l'employabilité effective de certains salariés recrutés et du type d'activités à développer (marchandes ou occupationnelles). Ce débat, qui portait sur l'équilibre entre inclusion et viabilité économique, a conduit au remplacement du président, illustrant le rôle central du CA dans l'arbitrage stratégique. Ces décisions sont généralement éclairées par des échanges entre la direction, les membres du CA et le CLE, ce dernier jouant un rôle clé dans la régulation du projet territorial. À travers la « fabrique du consensus local », il veille à la conformité des embauches et des choix d'activités avec les principes de l'expérimentation. La qualité du dialogue entre ces instances influence donc directement la mise en œuvre du projet, en assurant un équilibre entre les impératifs de l'EBE (en matière de recrutement) et les potentialités du territoire (en matière d'activités).

Le profil des salariés : une hétérogénéité qui impose l'adaptation

Le profil des publics accueillis influence fortement les pratiques d'accompagnement et d'organisation. Là encore, nos observations montrent une grande diversité de situations avec néanmoins, comme convergence, le fait d'être face à une population précarisée que ce soit économiquement ou socialement. La présence importante de certains publics aux problématiques spécifiques dans certaines EBE induit nécessairement des adaptations :

- Le cadre du code du travail est appliqué, notamment sur les comportements à risque, néanmoins selon les cas – et la gravité - certaines EBE adaptent la gestion des absences (liées par exemple aux addictions) en privilégiant des avertissements progressifs et des recadrages avant toute sanction. Ils sont également vigilants aux impacts de ces comportements qui peuvent générer des conflits au sein du collectif de travail (y compris si les comportements ne sont pas sanctionnés).
- Les troubles psychologiques appellent également un accompagnement particulier via des partenaires identifiés sur le territoire (médecine du travail, PTSM) - et éventuellement membres du CLE - quant à la gestion des relations interpersonnelles, avec les autres salariés ou les encadrants. Ceux-ci sont souvent désarmés face à ces situations, parfois difficilement détectables en amont de l'embauche, et la difficulté peut être renforcée, notamment en milieu rural, du fait de l'insuffisance des services en santé mentale. En ce sens, la formation des directions et de l'encadrement en prévention santé mentale a été observée dans plusieurs EBE.
- Les barrières linguistiques liées à l'origine étrangère des salariés impactent la communication et la cohésion collective, ainsi que les actions de formation. C'est ce que l'on a particulièrement observé en QPV, mais également en zone périurbaine où des formations FLE sont proposées par l'intermédiaire de France Travail. On retrouve d'autres exemples où de l'affichage en pictogramme est privilégié pour les publics allophones même si la dynamique et l'entraide du groupe joue un rôle de premier plan sur l'aspect linguistique.
- Des situations de handicap lourd requièrent des aménagements de poste avec une double conséquence qui est relevée : l'importance de la présence de Cap Emploi au CLE pour assurer la

bonne coordination de l'adaptation, mais également l'importance des relations avec la médecine du travail²⁶. Le partenariat national avec l'Agefiph est aussi un outil privilégié pour l'adaptation les postes de travail en fonction des différents types de handicap²⁷.

Cette hétérogénéité se traduit par des approches différenciées, certaines EBE privilégient la polyvalence et les rotations d'activités comme levier d'inclusion en particulier sur les questions de handicap. D'autres tentent d'aller plus loin sur l'accompagnement social en comptant sur les managers de proximité dotés de compétences proches de celles que l'on peut retrouver dans les structures d'insertion, ou en recrutant des chargés de maintien dans l'emploi. **L'EA 1** adopte, quant à elle, une approche spécialisée qui répond aux besoins spécifiques des salariés en situation de handicap psychique ou cognitif, tout en généralisant cette méthode à l'ensemble de son personnel. Cette stratégie repose sur une adaptation des postes de travail, avec un découpage des tâches qui facilite leur maîtrise progressive. Elle intègre également un accompagnement renforcé, combinant la proximité relationnelle des chefs d'équipe et le soutien ponctuel de la job coach, voire de la conciergerie. Ces éléments permettent non seulement de sécuriser le parcours des salariés les plus fragiles, mais aussi de créer un cadre de travail sécurisant pour toutes et tous.

Comme les EA et les ACI, les EBE se distinguent par leur capacité à intégrer une diversité de profils, y compris des personnes en situation de grande précarité ou d'exclusion sociale. Contrairement aux entreprises traditionnelles qui tendent à privilégier des processus de recrutement standardisés axés sur les qualifications, les EBE adaptent leurs pratiques managériales pour répondre aux spécificités des salariés. Cette adaptabilité, bien qu'exigeante, permet une inclusion plus large mais accentue également la pression sur les encadrants, notamment pour gérer les dynamiques des équipes hétérogènes (Cuénoud, Moreau, 2013²⁸).

Le profil des encadrants : une influence cruciale sur les pratiques

L'analyse montre que l'expérience antérieure et le parcours professionnel des encadrants influencent fortement leur approche managériale. Les formations proposées par l'association TZCLD (formation « projets émergents », équipes de direction, équipes projet, manager de proximité) constituent néanmoins un cadre structurant et sont particulièrement appréciées pour les échanges de pratiques qu'elles favorisent. Certains encadrants estiment toutefois qu'elles gagneraient à être complétées par des contenus encore plus ancrés dans les réalités opérationnelles du terrain.

Le profil des équipes d'encadrement et leurs expériences antérieures façonnent de manière non négligeable la pratique managériale dans les EBE. En effet, les antécédents éducatifs et professionnels, ainsi que la conception de leur rôle, jouent un rôle majeur dans la formation des pratiques managériales et influencent les décisions et les stratégies adoptées par les managers dans la gestion des équipes et de la production (Jaggia, Thosar, 2021²⁹). Si les formations proposées par l'association à destination des directions et des managers existent bien, leur impact reste mineur par rapport à l'influence du parcours. Par ailleurs, les directeurs pointent l'intérêt de pouvoir échanger sur les pratiques dans le cadre de ces

²⁶ Les interlocuteurs d'une autre équipe en charge d'un bilan thématique mentionnaient à ce titre la difficulté pour les directions à mobiliser la médecine du travail dans une logique de relation de travail.

²⁷ Le partenariat initié en 2019 a été renouvelé en 2022 et s'accompagne également de conventions bipartites, nouvelles, entre les délégations régionales de l'Agefiph et les EBE pour les soutenir dans l'adaptation de l'emploi aux personnes en situation de handicap (source : <https://www.tzclld.fr/lagefiph-etclld-et-tzclld-renouvellent-leur-partenariat-en-faveur-de-linclusion/>)

²⁸ <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2013-n329-recma0776/1017935ar/>

²⁹ <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mf-12-2020-0606/full/html>

formations, plus que pour les apports théoriques, souvent en décalage avec les réalités de leur EBE. Quoiqu'il en soit, l'influence du parcours rejaillit de multiples manières sur différents éléments : la conception de « l'inclusion » et l'attention aux besoins d'accompagnement social, les modes de management et les exigences posées vis-à-vis des contributions des salariés, la recherche de l'adéquation des activités développées à la double contrainte de motivation des salariés et de retombées financières, les modalités de participation des salariés et les marges d'autonomie, ou la gestion des situations nécessitant la prise en compte de la situation particulière d'un salarié.

Plusieurs tendances se sont démarquées permettant de façonner significativement les pratiques managériales et la culture d'entreprise :

- Dans certaines EBE, on retrouve des profils mixtes alliant compétences techniques et expérience en insertion, ou du moins appétence à s'en occuper, ce qui aboutit à rechercher une compatibilité entre résultats productifs et mission sociale. La capacité à gérer la double dimension économique et sociale est un atout qui a pour inconvénient, comme pour toute direction d'entreprise, une pression professionnelle.
- D'autres EBE ont fait le choix de profils issus du monde de l'entreprise conventionnelle (commerce, industrie, entrepreneuriat). Dans ces EBE, l'encadrement met l'accent davantage sur la dimension productive avec le développement d'une culture d'entreprise plus conventionnelle, avec une participation des salariés en retrait. Cela peut aussi bien convenir, selon une direction interrogée, à un public fragile, sans attente d'autonomie et qui surtout a besoin de repères fixes et de règles pour reprendre pied professionnellement.
- Dans d'autres EBE, plus urbaines ou péri-urbaines, les profils issus de l'ESS et de la solidarité internationale (financement micro-projets) sont davantage représentés. L'accent sur la gestion humaine est renforcé avec, chez certains encadrants, une sensibilité à une vision de l'expérimentation qui renvoie à un projet d'émancipation des salariés. Si une culture participative tente d'être développée et tend à fonctionner dans les EBE à effectif maîtrisé (-40 salariés), le défi est plus complexe dans celles de taille supérieure, en particulier quand ces dernières présentent des déficits économiques. Et les crises de management peuvent survenir du fait du sentier de crête que représentent ces modes de management.

L'EBE 11 est un cas particulier du panel d'investigations. Dans cette dernière, la direction, ingénieur de formation et ancien professionnel de l'industrie, a adopté une approche managériale fortement ancrée dans des logiques de structuration et de process. Cette perspective repose sur une vision pragmatique du rôle du travail comme moteur d'insertion et source de productivité. Dès les premières étapes, il a été confronté à des défis liés à un manque de cadre initial et à des attentes divergentes des salariés. Progressivement, dans une logique de long terme, il a introduit des procédures claires et un management directif mais usant d'une certaine progressivité dans les exigences, avec une structuration en services et l'instauration de règles explicites concernant les responsabilités individuelles et collectives. Sa réponse a été de mettre en place une structure claire tout en maintenant une certaine flexibilité, démontrant ainsi comment les compétences issues du monde industriel peuvent être réinterprétées dans le contexte de l'ESS.

Le profil des encadrants et la posture qui en découle jouent également un rôle dans le vécu de la charge mentale professionnelle. Si celle-ci est importante, au même titre que dans n'importe quelle direction d'entreprise, elle est amplifiée par des caractéristiques propres aux EBE. En effet, les EBE peuvent connaître une croissance rapide de leurs effectifs, passant en peu de temps à plusieurs dizaines de salariés.

Cette expansion accélérée, parfois subie par la direction lorsque le CLE encourage fortement les entrées, peut entraîner des défis organisationnels et managériaux, notamment en l'absence de structures de soutien et de direction suffisamment développées. Le rapport intermédiaire de 2019 du conseil scientifique³⁰ insiste sur le fait que cette situation peut conduire à des conflits internes entre la direction et les salariés, ou entre les salariés eux-mêmes, ainsi qu'à des problèmes d'organisation interne. Par ailleurs, le manque de contrôle sur le rythme de croissance vécu par certaines EBE et l'insuffisance de ressources en matière de gestion et de support peuvent accentuer la pression des dirigeants qui doivent jongler avec des responsabilités multiples, allant de la recherche d'activités adaptées pour occuper les salariés à la gestion des relations humaines dans un contexte de diversité des parcours professionnels. Cette situation peut également conduire à des formes de découragement ou d'absentéisme parmi les salariés, ajoutant une pression supplémentaire sur les équipes dirigeantes³¹.

Nous avons pu constater une certaine hétérogénéité des profils au sein des EBE. Quelques exemples de mixité de profils dans les EBE montrent néanmoins la plus-value de cette complémentarité, même si elle réclame des efforts de concertation et d'interconnaissances ainsi que la recherche d'une cohérence commune du positionnement des encadrants.

Les caractéristiques territoriales : un ancrage local déterminant

Les pratiques managériales des EBE sont profondément influencées par leur ancrage territorial (domiciliation des salariés, non-concurrence locale). Là où les entreprises traditionnelles sont moins contraintes dans leurs recrutements et le déploiement de leurs activités, les EBE adaptent leurs approches en fonction des dynamiques spécifiques (rurales, urbaines ou périurbaines). Par exemple, en milieu rural, les EBE valorisent des relations interpersonnelles étroites et un dialogue informel, tandis qu'en milieu urbain, elles s'appuient sur des réseaux denses pour répondre aux besoins des salariés. L'aspect multi-parties prenantes de l'expérimentation, avec le rôle des chargés de projet et la composition du CLE introduit cette idiosyncrasie territoriale.

En zone rurale, plusieurs tendances sont assez présentes. On note par exemple une plus grande proximité relationnelle et des échanges plus informels par effet de proximité géographique et sociale, dans une zone faiblement dense. Les salariés se connaissent pour la plupart en amont de l'embauche et fréquentent au quotidien les mêmes espaces (écoles, magasins, etc.). Il s'agit également de territoires dont le tissu économique moins dense facilite la création des activités et oriente ces dernières (ex. réparation motoculture). L'isolement géographique induit la nécessité d'être véhiculé pour les habitants et pour les salariés et pour certains, il persiste des problématiques de mobilité spécifiques, que ce soit lié à des questions de handicap ou économiques (coût du permis, d'achat d'un véhicule et de son entretien). Par ailleurs, s'agissant de publics en cumul de vulnérabilité, parfois sujet aux addictions (alcool en tête – au même titre que les populations urbaines néanmoins -)³², la gestion des comportements de salariés sous

³⁰ Le rapport intermédiaire de 2019 du Comité Scientifique est disponible : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/experimentation-territoires-zero-chomeur-de-longue-duree>

³¹ <https://www.teseopress.com/dictionnaire2/chapter/entreprise-a-but-demploi/>

³² Rappelons que plusieurs études montrent que la consommation totale d'alcool, notamment de vin et de bière, est inversement proportionnelle au statut socio-économique et au niveau d'éducation (ex. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1360-0443.1989.tb00552.x>). Par ailleurs, La pandémie a modifié les habitudes de consommation d'alcool, avec une augmentation notable chez certains groupes, notamment les hommes âgés de 26 à 44 ans vivant en famille et ceux ayant déjà des problèmes de santé physique ou psychologique (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36429768/>).

emprise requiert un équilibre entre fermeté et souplesse, dans l'application des règles existantes, la limite étant toujours la mise en danger du salarié, des salariés ou du collectif.

En zone urbaine, nous retenons une forte influence de la dynamique de quartier sur la cohésion des salariés. Et cela dans les deux sens : par des mécanismes de solidarité qui entrent et sortent de l'EBE, mais également par l'importation de conflits provenant de l'extérieur. Les directions et encadrants rencontrés ont insisté sur les recadrages nécessaires et répétés quant aux risques de dérapages de situation ayant leur source dans le quartier et se poursuivant entre salariés dans l'EBE. La création et les opportunités d'activités se distinguent également avec une difficulté, celle de trouver les activités non-concurrentes dans des milieux économiquement denses, mais également un atout, un potentiel de partenariat supérieur dans une logique de complémentarité³³, permis notamment par la densité de ce tissu (par exemple avec l'insertion). La densité du réseau partenarial est un avantage qui dépasse l'aspect des activités car ce réseau partenarial, que ce soit par l'intermédiaire des CLE ou par le réseau professionnel des directions d'EBE, permet de répondre à une partie des besoins non-professionnels (hébergement, santé, etc.) des salariés.

Sur les vulnérabilités, que ce soit en milieu rural ou urbain, les problématiques sociales sont globalement convergentes. En effet, plusieurs études tendent à montrer les similarités entre les territoires ruraux et les QPV avec des problématiques similaires en matière d'inégalités sociales. Ces deux contextes souffrent d'un accès limité aux filières d'études, de contraintes de mobilité, et d'horizons professionnels restreints par des milieux sociaux défavorisés. Les jeunes issus de ces territoires intègrent souvent des stéréotypes dévalorisants et intériorisent des stigmates qui freinent leurs ambitions. Ces dynamiques sont renforcées par la position dominante des institutions – éloignées - et par les images médiatiques, contribuant à une censure sociale et une dépréciation de soi, un terreau favorable aux addictions³⁴.

En zone péri-urbaine, les problématiques de mobilité peuvent également être importantes malgré la proximité d'un territoire plus dynamique mais mal desservi. La possibilité de travailler près de chez soi est essentielle pour les salariés mais l'étendue de la commune apparaît comme une contrainte réelle (éloignement du centre où les 2 EBE sont implantées). Pour les **EBE 1 et 5** présentes sur le même territoire, l'interconnaissance au sein de l'un des quartiers en QPV a favorisé le bouche-à-oreille avec une dynamique plutôt positive, même si les représentations sur les emplois proposés peuvent être erronées. La possibilité de mobiliser les moyens de la politique de la ville en appui (adultes-relais) par le CLE a été un atout pour faire connaître le projet et continuer d'assurer l'information et l'accueil des volontaires autour d'un « café des possibles » co-animé. Dans un contexte économique fragile, trait commun à toutes les EBE, on atteint plus rapidement les limites des possibilités en matière de développement des activités supplémentaires.

Au-delà de la simple localisation, nous avons pu voir des effets consécutifs à l'éclatement géographique des sites de l'EBE lequel complexifie la construction du collectif et nécessite des adaptations organisationnelles spécifiques. Cette configuration nécessite une vigilance particulière en matière d'organisation de temps collectifs réguliers intégrant l'ensemble des salariés pour éviter les scissions voire le développement de concurrence en interne. Les moyens de communication doivent également être adaptés pour permettre une circulation de l'information efficace et fluide, notamment au niveau de l'encadrement. Cette configuration offre néanmoins une possibilité si elle est bien gérée, celle de la

³³ Voir la note « L'expérimentation dans la pratique » (ATD, ETCLD, TZCLD, 2025)

³⁴ Voir la note d'étude de la DREES « Etudes, emploi, ressources : les jeunes ruraux sont-ils différents des jeunes urbains ? » de 2020 (<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2020-10/er1155.pdf>) et le rapport de l'IGAS « Pauvreté et conditions de vie des jeunes dans le monde rural » de 2014 (<https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/296742.pdf>)

mobilité inter-sites pour des salariés, que ce soit en faveur d'une activité préférée par un salarié ou dans le cadre d'une gestion de conflits entre salariés d'un même site.

DES PRATIQUES EVOLUTIVES : UNE ADAPTATION PERMANENTE AUX REALITES DU TERRAIN ET AUX EVENEMENTS DU CHEMIN

Si le terrain réalisé est une photographie des pratiques de 8 EBE à l'instant T, nous avons pu entendre l'histoire de ces EBE au cours de laquelle évoluent ces pratiques. Comme toute entreprise, l'EBE n'est pas une structure figée et connaît des changements continus ou à la suite d'événements marquants.

Les EBE se différencient des entreprises traditionnelles par leur temporalité spécifique. Elles doivent gérer des rythmes accélérés imposés par les embauches successives tendues vers l'objectif de l'exhaustivité, avec la contrainte de la durée de l'expérimentation. Cette temporalité influe sur leurs capacités à stabiliser les pratiques managériales, rendant les ajustements organisationnels constants mais parfois réactifs plutôt qu'anticipés.

La phase de démarrage, bien que préparée en amont, s'accompagne souvent d'un nécessaire ajustement des pratiques, celles mises en place initialement se révélant parfois inadaptées aux évolutions (évolution des profils de salariés, multiplication des activités par exemple). Dans ce contexte, les directions se retrouvent souvent isolées, devant assurer seules la structuration de l'EBE avant de pouvoir recruter des encadrants, ce qui impose une redéfinition progressive du cadre managérial. À mesure que l'EBE se développe, son expansion repose sur plusieurs vagues d'embauche, impliquant des réajustements constants tant sur le plan des ressources humaines que dans l'organisation des activités. Chaque nouvelle arrivée nécessite d'adapter les modes d'encadrement, d'affiner la répartition des tâches et de garantir la soutenabilité du modèle économique. Cette évolution progressive, ponctuée d'adaptations successives, est influencée par des facteurs internes (montée en compétences des équipes, structuration du collectif) et externes (interactions avec le territoire, exigences financières), façonnant ainsi un équilibre managérial en construction relativement permanente.

L'adaptation aux événements du chemin

Dans cette idée de l'impact du temps sur les EBE, la gestion des événements rencontrés, parfois des incidents de parcours, fait évoluer les pratiques. Nos observations ont permis de pointer une bonne capacité d'adaptation face aux difficultés rencontrées. On peut prendre l'exemple conjoncturel du développement d'activités de « repli », comme la fabrication de masques pendant la crise sanitaire, ou encore le développement d'une activité de livraison (pharmacie, courses) pendant cette même crise. Pour l'EBE qui a mis en place ce système de livraison, cela a eu des retombées très positives d'une part en matière d'image sur le territoire, et d'autre part pour les salariés avec un sentiment de fierté et d'utilité sociale. Une autre EBE a pour sa part lancé une activité qui se poursuit aujourd'hui autour de la prévention des punaises de lit quand cette question a pris de la place médiatiquement en 2023.

Les événements peuvent également concerner l'interne. Les EBE doivent adapter leurs pratiques face à des problématiques récurrentes comme l'absentéisme ou les conflits interpersonnels, souvent évoqués dans les entretiens, l'absentéisme en tête. A ce titre, selon les données de Metabase, sur la période 2023-2024, toutes EBE confondues, la moyenne mensuelle d'absentéisme s'établit à 12,2% avec disparités très importantes d'une EBE à l'autre, de 5% en moyenne pour certaines jusqu'à 25% en moyenne pour d'autres. Concernant les EBE en référence pour ce bilan, elles se situent globalement dans une fourchette moyenne de 8% à 15%. Pour comparaison, le Baromètre 2024 de l'absentéisme dans le secteur privé fait ressortir un

taux de 4,8% en 2023³⁵ Concernant ces difficultés internes, la plupart des EBE rencontrées se situent davantage dans une logique de réaction que d'anticipation. Cela se traduit par une adaptation avec la mise en place progressive de procédures de gestion des conflits (variable, allant d'une entrevue entre l'encadrant et le salarié, jusqu'à l'intervention d'un médiateur externe) et l'évolution des formats d'encadrement. Cette adaptation continue, si elle constitue une force, peut aussi générer une certaine instabilité organisationnelle, à laquelle les salariés sont sensibles, mais également les encadrants, comme en témoignent les phénomènes de rotation sur la direction et l'encadrement de proximité constatés sur les terrains de référence. Du côté des salariés, la lisibilité du projet pour les salariés peut également en pâtir, notamment lorsque les changements sont fréquents ou insuffisamment expliqués, pouvant aboutir sur un désinvestissement et moins de respect des règles de fonctionnement. En outre, pour les encadrants, ce fonctionnement « à l'urgence » représente une charge importante en temps – -, alors qu'ils sont déjà fortement sollicités par la gestion quotidienne. Les départs des encadrants et leur renouvellement ne font qu'accroître ce terrain mouvant que peut constituer le mode de management au sein des EBE.

La gestion des vagues de recrutement, les salariés « pionniers » et les suivants

La gestion des relations entre salariés est un sujet récurrent dans les entretiens réalisés. Plus que les salariés individuellement, il s'agissait plutôt des groupes de salariés constitués notamment par antériorité au sein de l'EBE. Les premiers salariés, souvent décrits comme moins souples par les directions et les encadrants, ont joué un rôle ambivalent. D'un côté, ils ont contribué à façonner l'identité des structures et à définir les premières pratiques, notamment en matière d'intégration, et tirent une certaine fierté de cette participation. De l'autre, leur positionnement, parfois réfractaire au changement, peut parfois freiner l'évolution des structures. Cette tension entre « anciens » et « nouveaux » constitue un défi pour les équipes des EBE, particulièrement visible dans la gestion des temps collectifs ou encore dans la gestion des conflits. En effet, certains directeurs et managers nous ont raconté la fermeté, voire l'intolérance, des « anciens » vis-à-vis du comportement des nouveaux salariés. Sur le territoire des **EBE 1 et 5** par exemple, les anciens fortement impliqués dans les activités qu'ils ont créées peuvent selon les personnalités jouer un rôle moteur, partageant le sens du projet, alors que d'autres sont plus inquiets des changements et critiques quant aux comportements des nouveaux. Nous avons eu un écho similaire durant le focus group réalisé sur le territoire des 4 EBE où les salariées présentes, très majoritairement du groupe des « anciens », ont exprimé leurs frustrations quant au manque de sanctions appliquées aux nouveaux, ou simplement de recadrage. Cela tend à obscurcir l'image générale de l'ambiance au sein de l'EBE pour ces salariées, lesquelles apprécient pourtant l'ambiance lorsqu'on les interroge sur des éléments précis (solidarité, espaces de dialogue, etc.). Un biais de négativité des « anciens » est palpable, lequel explique pourquoi les événements ou les sentiments négatifs ont un impact plus important sur leur état psychologique que les événements ou les sentiments positifs, même lorsqu'ils sont de proportion égale.

Les retombées de cet effet de vagues successives d'embauche requièrent une attention particulière sur plusieurs aspects :

- La transmission des pratiques et des valeurs : pour cela, la mise en œuvre de compagnonnage entre anciens et nouveaux, très fréquente sur le terrain, tend à plutôt bien fonctionner. Cette socialisation passe aussi par le fait de mélanger les salariés au sein des activités, sans que certaines soient l'apanage des anciens.

³⁵ <https://www.wtwco.com/fr-fr/insights/2024/09/barometre-absenteisme-prive-rapport-2024>

- La pédagogie déployée par l'équipe des encadrants concernant les évolutions des pratiques de management, avec des efforts de communication et de justification. Elle peut éviter les interprétations erronées du type « c'est à cause des nouveaux » et permettre aussi de mieux faire accepter ces évolutions.
- La gestion des temps collectifs, notamment les réunions, au cours desquels les points de vue peuvent s'exprimer et une régulation immédiate mise en œuvre. Il est crucial de veiller à donner la possibilité à toutes et tous de s'exprimer, sans que la parole soit accaparée par les salariés plus anciens.
- L'intégration des nouveaux salariés avec un processus progressif d'immersion, une attention particulière des managers de proximité (suivi renforcé) et l'organisation de temps conviviaux en collectif. Le maintien de la cohésion collective y est conditionné.

La stratégie de développement des activités en lien avec le modèle économique des EBE

Cette dynamique met en lumière la nécessité d'intégrer une stratégie de développement des activités, souvent peu abordée spontanément par les directions des EBE, en complément des dimensions RH inhérentes au management inclusif. L'extension progressive des effectifs impose en effet d'adapter en continu le volume et la nature des activités afin d'éviter toute situation de sous-activité, qui pourrait fragiliser l'engagement des salariés et la viabilité économique de la structure. Dans certains territoires à faible densité économique, les opportunités d'activités répondant au principe de complémentarité des emplois correspondants sont plus limitées, obligeant les EBE à innover ou à diversifier leurs projets en explorant des marchés de niche. À l'inverse, dans des contextes urbains plus denses, la contrainte réside davantage dans l'identification d'espaces économiques encore ouverts à l'intervention des EBE. Ce besoin d'adaptation constante influence directement le modèle organisationnel et impose aux directions de concilier impératifs économiques et maintien d'un cadre structurant pour les salariés, tout en anticipant l'intégration de nouvelles embauches.

L'adéquation entre le rythme des recrutements et les capacités d'inclusion des EBE constitue un enjeu important³⁶. Il s'agit d'assurer un volume d'activités suffisant pour éviter le désœuvrement, comme cela a été souligné dans les **EBE 4 et 6**, où la formation et des activités de repli sont utilisées pour pallier la sous-activité. Les modèles de contribution des salariés à l'élaboration des activités varient : des approches participatives encadrées, comme dans la majorité des EBE rencontrées, aux approches plus directives (**EBE 9**) ou d'incitation active (**EBE 4 et 10**). Ces ajustements témoignent d'un effort pour répondre aux aspirations et compétences des salariés, tout en préservant la viabilité économique et l'utilité territoriale des activités.

Les activités des EBE doivent en effet également générer un chiffre d'affaires suffisant pour compléter la contribution au développement de l'emploi (CDE)³⁷, et développer ainsi un modèle viable et pérenne. Les

³⁶ Voir la note « L'expérimentation dans la pratique » (ATD, ETCLD, TZCLD, 2025) qui parle de « la capacité de l'EBE à accueillir [toute personne volontaire] dans des conditions d'emploi décentes » (cf. p. 5), précisant en note que cela signifie que « L'EBE peut embaucher dans des conditions décentes si elle dispose d'une organisation humaine et matériel adaptée, d'activités accessibles à la personne et en volume suffisant pour permettre de constituer un emploi au temps choisi par le volontaire ».

³⁷ Voir la note « L'expérimentation dans la pratique » (ATD, ETCLD, TZCLD, 2025) dans laquelle il est rappelé (cf. pp. 1, 6 et 12) que, selon l'exposé des motifs de la seconde loi du 14 décembre 2020 sur TZCLD, « le montant requis pour la contribution au développement de l'emploi est un objet de l'expérimentation qui ne pourra être évalué précisément qu'à la fin de l'expérimentation en tenant compte d'une modulation pour s'adapter aux besoins différenciés des EBE selon leur maturité et leur contexte territorial ».

pratiques en matière d'équilibre financier varient d'une EBE à l'autre. Par exemple, l'EBE 4 a connu des débats internes sur l'orientation à privilégier entre activités générant du chiffre d'affaires et activités à visée occupationnelle. Un compromis a été trouvé en adoptant une logique d'équilibre global au niveau de l'EBE, plutôt qu'une analyse activité par activité.

Le modèle de « grappes d'entreprises » est une réponse intéressante pour concilier principes d'exhaustivité, de complémentarité et d'équilibre financier. Sur certains territoires, comme celui des EBE 2, 7 et 8, des EBE spécialisées (ex. recyclage des jouets, mise à disposition) ont été créées pour compléter une EBE généraliste existante, permettant une meilleure compatibilité entre ces principes tout en répondant aux besoins spécifiques des familles et entreprises locales. Une dynamique similaire semble se profiler sur les territoires des EBE 1 et 5 ainsi que des EBE 3 et 6, renforçant l'idée d'un modèle territorialement ancré et économiquement adapté.

Une expérimentation dynamique, des facteurs d'évolution en interne et en externe

Tant en ce qui concerne le recrutement des salariés et la dimension RH, que le développement des activités en lien avec le modèle économique des EBE, le cadre expérimental TZCLD est un facteur à prendre en compte dans l'évolution des pratiques. Dans la première loi de 2016, les EBE étaient définies de manière assez large comme des entreprises conventionnées pour embaucher en CDI des chômeurs de longue durée. Leur cadre de fonctionnement restait relativement souple, ce qui a permis d'expérimenter différentes approches sur un échantillon réduit. La seconde loi a apporté plusieurs précisions importantes sur leur fonctionnement : sur la gouvernance, avec une évolution du cadre (par exemple, intégration au CA de représentants des collectivités et acteurs économiques), un principe de non-concurrence clarifié et renforcé, introduction de la CDE remplaçant la « subvention » et accentuant la connotation de redistribution des coûts évités et qui a érigé un seuil de financement de 10% des ETP non issus de la privation d'emploi. En ce qui concerne notre bilan, les EBE doivent également mettre en place un parcours d'accompagnement structuré pour chaque salarié, incluant des formations et un suivi régulier. L'accent est également mis sur la nécessité de favoriser les transitions vers l'emploi classique quand c'est possible, tout en maintenant le principe du CDI comme base. Les décrets et arrêtés induisent néanmoins certains ajustements au niveau des directions, particulièrement pour les EBE de la première vague.

Surtout, la contrainte temporelle de la durée de l'expérimentation impose une réflexion permanente, voire génère des craintes, sur la pérennisation des activités et du modèle économique. Les EBE doivent ainsi conjuguer leur mission d'accueil sans sélection, souvent à un rythme rapide, avec les impératifs de soutenabilité économique. Cette tension se manifeste particulièrement dans certaines EBE où le rythme soutenu des embauches impose une adaptation continue des activités avec des plafonds de verre parfois difficiles à briser sur certains territoires où la création d'activité est difficile (concurrence renforcée en urbain, limite des besoins du territoire en rural).

L'âge de la structure, combiné au rythme des embauches, jouent également un rôle dans les logiques managériales. Les EBE plus matures ont progressivement structuré leurs processus, notamment en matière d'intégration, avec la mise en place de tuteurs et d'entretiens hebdomadaires. Les démarrages à tâtons sont un lot commun pour l'ensemble des EBE et sont une opportunité pour les directions car ils permettent aux EBE d'identifier ce qui fonctionne ou non selon leur contexte propre. Mais, les choix faits et les éventuels dysfonctionnements entraînés peuvent aussi marquer durablement et négativement la trajectoire de l'EBE. Ce passage d'une phase « exploratoire » à une phase de structuration s'observe particulièrement dans la formalisation progressive des procédures.

Le nombre de salariés des EBE est un autre défi en termes de management. L'atteinte d'une taille critique que l'on peut situer autour de 80 salariés, avec un seuil intermédiaire important autour de 50 salariés, modifie considérablement les enjeux de gestion, comme l'illustrent plusieurs EBE investiguées où la multiplication des activités nécessite désormais un temps significatif en matière de planification ainsi que des besoins d'encadrants exponentiels, surtout lorsque le nombre de sites de production s'accroît.

De manière subjective, ce facteur des effectifs aboutit statistiquement à l'apparition de « personnalités fortes », que ce soit du côté de l'encadrement ou des salariés, qui ont un impact direct, mais difficile à décrire en toute généralité, sur les dynamiques collectives. Notons néanmoins que la gestion des tensions interpersonnelles peut être un moteur de changement au sein des EBE, certains conflits s'étendant au collectif pouvant aboutir à un changement des pratiques générales au sein de l'EBE. Et ajoutons que sur un plan plus objectif les nouvelles conditions de gestion qui pourraient résulter d'une troisième loi visant à la pérennisation de l'expérimentation devraient pouvoir être aménagées dans le sens d'une plus grande simplification et d'une moindre difficulté à pouvoir répondre simultanément à la création d'emploi supplémentaire, de complémentarité des activités, et de modèle économique viable qui sont au cœur de TZCLD.

CONCLUSION GENERALE

L'analyse du management inclusif dans les EBE met en lumière la nécessité de penser ce modèle dans sa globalité, en tenant compte des interdépendances entre ses trois pôles : accueil sans sélection, posture professionnelle adéquate et collectif sécurisant. Ces dimensions, bien que traitées séparément, fonctionnent en symbiose, chacune interférant directement avec l'état et la dynamique des autres dimensions. Cette perspective globale est essentielle pour dépasser les réponses ponctuelles et avancer vers des solutions globales pérennes et cohérentes avec l'expérimentation TZCLD.

Les enseignements tirés montrent que les risques associés au management inclusif, tels que la désorganisation collective ou le désengagement individuel, sont étroitement liés à l'absence de cohérence entre les dimensions. Par exemple :

- L'accueil conditionne la dynamique du collectif : une intégration réussie repose sur une préparation en amont (CLE, immersion, discours clair) et des processus structurés d'entrée (tutorat, ajustement des postes) ;
- La posture professionnelle alimente le collectif en compétences et contribue à un climat social apaisé : la montée en compétences et l'acquisition de savoir-être adapté facilite l'accueil de nouveaux entrants dans un cadre collectif sécurisant ;
- Le collectif, en retour, favorise l'intégration et le développement professionnel : des espaces de dialogue et des moments de cohésion permettent de créer une identité collective forte, condition indispensable pour l'épanouissement individuel et l'efficacité productive.

La réussite de l'articulation entre ces pôles passe par une bonne compréhension de la complexité des enjeux, des relations compréhensives et fluides avec la gouvernance et le CLE, et une équipe d'encadrants partageant une orientation commune et équipée, et en nombre suffisant, pour faire face aux difficultés du management d'origine diverse : profils des salariés, soutenabilité financière, contraintes sur les activités, etc. L'exemple de l'EA, certes particulier au regard du ciblage handicap, a permis de voir comment la réflexion sur le cadre de fonctionnement de l'entreprise avec un prisme « salarié accueilli » a permis d'adapter les pratiques managériales aux différents niveaux de l'entreprise.

L'analyse montre que le management en EBE repose sur une articulation entre les vecteurs d'inclusion que constituent :

- l'accès à l'emploi durable ouvrant un horizon de stabilité, avec l'apport de ressources financières et l'accès à des droits,
- la professionnalisation apportée par les tâches effectuées et les actions de formation, aboutissant à faire monter en compétences les salariés avec des opportunités d'évolution professionnelles,
- la participation à un collectif de travail, espace de relations sociales riches ainsi que de possibilités d'expression de son point de vue et de participation aux décisions prises.

L'ouverture des processus d'accueil, combinée à des adaptations individualisées des missions et des horaires, permet ainsi d'inclure des profils éloignés de l'emploi, tout en valorisant leurs compétences spécifiques et en leur permettant d'en acquérir de nouvelles. Les espaces de dialogue et de cohésion, bien que variés dans leurs formats, participent aussi à renforcer une inclusion dans des relations sociales qui génèrent une dynamique collective à laquelle chaque salarié contribue. Cependant, ces lignes de force sont parfois fragilisées par des inadéquations dans les compétences ou les savoir-être, par des tensions liées à

l'arrivée de nouveaux salariés ou des clivages internes ou encore par des embauches se révélant inappropriées. Ces fragilités appellent une attention à créer un cadre managérial clair et intégrateur (ex. préparation des entrées, encadrement adapté, processus réfléchi de communication et d'implication des salariés), ainsi qu'à anticiper les difficultés potentielles (ex. gestion des conflits, gestion de la sous-activité) pouvant remettre en cause la dynamique d'ensemble.

Pour pérenniser ces avancées, la formalisation des pratiques et l'adoption d'une orientation managériale claire et bien maîtrisée sont des conditions indispensables. Cela implique, par exemple, de systématiser l'immersion et l'accompagnement pré-embauche pour mieux aligner les attentes et prévenir les échecs d'intégration. La formalisation du rôle des tuteurs, avec un soutien renforcé pour leur formation, contribuerait également à stabiliser les parcours des salariés tout en allégeant la charge des encadrants. On peut ajouter l'ajustement des volumes d'entrée en fonction des capacités d'accueil des EBE et la multiplication des espaces de dialogue pour permettre le maintien d'une cohérence organisationnelle. La régulation des comportements individuels, en explicitant les règles et en les appliquant de façon graduelle et compréhensive est également incontournable. Ces pistes développées au fil du rapport s'inscrivent dans une volonté d'anticipation et de structuration pour consolider un modèle inclusif, tout en répondant aux défis opérationnels.

En conclusion, on retient qu'un directeur d'EBE, outre une maîtrise des mécanismes de gestion et d'organisation, doit faire preuve d'une grande agilité pour adapter en permanence les dispositifs aux réalités du terrain. Il se doit également d'être bon communicant et médiateur, capable de concilier les attentes du CLE, les besoins d'un public souvent fragile et les impératifs de rentabilité. En somme, le fonctionnement managérial d'une EBE dépend largement de la capacité des dirigeants à être à la fois des meneurs pragmatiques et des visionnaires empathiques, capables de transformer les défis en opportunités de développement pour l'ensemble du collectif.

Au terme du bilan, l'équipe garde plusieurs questions en tête.

On l'a vu, la pression sur les équipes dirigeantes d'EBE est particulièrement importante, au même titre que pour toutes les Entreprises dédiées à la lutte contre la privation d'emploi (ELPE). Ancrer les pratiques dans un écosystème plus large peut être une réponse : échanges de pratiques, participation à des réseaux territoriaux, collaborations avec des acteurs de l'ESS ou économiques. En capitalisant sur les dynamiques locales, les EBE pourraient enrichir leurs pratiques managériales et explorer des modèles hybrides combinant logiques sociales et économiques. Les partenariats sur des projets communs et les échanges d'expériences constituent des pistes prometteuses pour répondre aux difficultés de création d'activités.

Quelle place les EBE peuvent-elles occuper plus largement encore dans le paysage de l'ESS ? Leur singularité, liée au recrutement sans sélection et aux modalités expérimentales, en fait des acteurs particuliers. Cette particularité pourrait devenir un levier pour repenser certains paradigmes de l'ESS. Les travaux menés par le Fonds et l'association TZCLD montrent une volonté de partager les enseignements avec l'ensemble des acteurs de l'ESS et au-delà. Une réflexion pourrait également porter sur l'élaboration d'une identité commune aux EBE, respectant les spécificités locales et sectorielles.

Cette ouverture soulève des questions stratégiques : les EBE doivent-elles rester un modèle unique réservé au cadre TZCLD, ou peuvent-elles inspirer d'autres initiatives d'inclusion sociale dans des contextes différents ? La question peut également être posée à l'inverse. Une telle perspective nécessiterait de développer des outils de capitalisation, évaluant leur pertinence et adaptabilité à d'autres modèles économiques ou territoires.

ANNEXES

ANNEXE 1 : TRAMES D'ENTRETIEN MOBILISEES POUR LES ENTRETIENS

Grille d'entretien pour les directeurs d'EBE

Présentation

- ✓ Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? âge, ancienneté sur le poste, diplômes, expériences professionnelles antérieures (encadrement en particulier), direction d'une Entreprise de Lutte contre la Privation d'Emploi (ELPE) ? acceptez-vous de nous transmettre un CV ?
- ✓ Présentation de l'EBE (statut, activités, nombre de salariés, étapes clés de développement, fonctionnement de l'équipe de direction ou d'encadrement) (facultatif quand on connaît bien l'EBE évidemment)
- ✓ Lien avec la Présidence de l'EBE ? Quelles modalités de travail avec la Présidence de l'EBE ?
- ✓ Lien avec le CLE ? Lien avec la présidence du CLE ? Quelles informations sont discutées avec le CLE vis-à-vis des futurs salariés ?
- ✓ Lien avec le Fonds (en particulier : connaissez-vous et utilisez-vous le référentiel managérial qu'il a produit en 2021) ?

Le management inclusif

- ✓ Pensez-vous que l'EBE nécessite un management particulier ? si oui, pourquoi ?
- ✓ Comment définiriez en quelques mots ce qui caractérise le management inclusif ?
- ✓ Réfléchissez-vous au "management inclusif" ? Si oui, quelles sont les modalités concrètement mises en place ? Si non, quel est votre mode de management ?
- ✓ Quelles principales différences voyez-vous entre le management de l'EBE et celui d'une entreprise classique ou une ELPE (selon votre expérience) ?

L'embauche, la trajectoire d'embauche

- ✓ Quelle est la trajectoire d'embauche de l'EBE (en lien avec la contribution à l'atteinte des objectifs d'exhaustivité) ? Quels sont les sous-jacents (en lien avec les bâtiments, les locaux, etc.) ?
- ✓ Comment ont évolué les effectifs et quels sont les objectifs envisagés ? Selon la réponse, merci d'apporter des explications.
- ✓ Pouvez-vous décrire le processus d'embauche dans votre EBE ? Comment sont discutées les embauches à venir au regard de la liste de volontaires ?
- ✓ Pouvez-vous décrire le processus d'entrée (une fois embauchés) pour les nouveaux salariés ? Quelles explications donnez-vous aux nouveaux arrivants ?
- ✓ Comment est fait le choix de l'activité initiale pour un nouveau salarié et quelles sont les principales considérations ?
- ✓ Est-ce que ça a changé au fur et à mesure des vagues d'embauche ?

Le maintien dans l'emploi

- ✓ Quelles mesures mettez-vous en place pour maintenir les salariés dans l'emploi ?
- ✓ Comment organisez-vous l'adaptation de l'emploi ?
- ✓ En cas de besoin d'accompagnement social pour les salariés, comment le gérez-vous ?
- ✓ Quelles sont les principales raisons des ruptures de contrat ?
- ✓ Comment gérez-vous le caractère assurantiel du CDI ? (Incitation à la sortie, passerelle, suspensions de contrats...)

La formation et le développement des compétences [attention cette dimension fait l'objet d'un bilan thématique spécifique]

- ✓ Quelle est votre politique de formation et développement des compétences au sein de votre entreprise ?
- ✓ *Comment facilitez-vous le départ en formation ?*
- ✓ *Et quelle gestion du transfert des compétences ?*
- ✓ Quelle gestion des demandes individuelles, formulées par les salariés ?

Modèle d'activités économique et gestion de la polyvalence

- ✓ Quelle est la stratégie pour le choix des activités ?
- ✓ L'enjeu de pérennisation économique de l'entreprise impacte-t-il le choix des activités et la répartition des salariés ?
- ✓ Comment le collectif de travail et la situation, le profil des salariés influent sur le choix des activités ?
- ✓ Quel est le statut de vos salariés ? Comment la notion de polyvalence est intégrée à la fiche de poste ?
- ✓ Avez-vous identifié des activités de repli susceptibles de parer à des risques identifiés de sous-activité ?
- ✓ Avez-vous identifié des activités de repli (de production, type sous-traitance industrielle) garantissant un accès pour tous les salariés ?
- ✓ Utilisez-vous la polyvalence des activités comme outil de management inclusif ? Si oui, comment gérez-vous la "migration" entre les activités ?

L'organisation du travail et l'exercice de la responsabilité employeur

- ✓ Comment avez-vous construit votre règlement intérieur ? (avec le CLE, le CSE, l'ensemble des salariés, etc.) ?
- ✓ Comment assurez-vous la bonne information et la compréhension des règles obligatoires par l'ensemble des salariés ? Qu'avez-vous mis en place ?
- ✓ Comment gérez-vous les temps partiels, retards, absences ? Avez-vous un planning ?
- ✓ Quelles sont les principales causes de l'absentéisme, et comment les gérez-vous ? Comment gérez-vous l'absentéisme plus largement ?

Dialogue social et participation des salariés à la vie de l'entreprise

- ✓ Existe-t-il un CSE dans votre EBE ? Les syndicats sont-ils présents ?
- ✓ Comment les salariés participent-ils plus largement aux temps "forts" de l'EBE (participation au CLE, au bureau, au CA, aux groupes de travail, etc.) ? Quelles en sont les modalités (ex : considéré comme du temps de travail, temps bénévole) ?
- ✓ Quelles sont les procédures mises en place en cas de conflits ?
- ✓ Avez-vous des moments d'échanges, de bilan avec les salariés concernant le fonctionnement de l'EBE ?
- ✓ Quelle est la place des moments non-productifs et des moments de convivialité ? Par qui cela est organisé et quelle participation des salariés ?

La coordination par l'équipe direction

- ✓ Quels sont les rôles et les responsabilités des encadrants / coordinateurs ? (responsabilité hiérarchique, gestion des sanctions, gestion des activités, etc.)
- ✓ Comment s'organise la direction ? Quelle structuration ? Combien de personnes composent l'équipe de direction ? (binôme, codirection, DG et DGA) ?
- ✓ Est-ce qu'il y a un RH ? Comment est exercée la fonction RH ? Qui assure le rôle de RH dans votre entreprise ?

Selon vous y-a-t-il une dimension importante du management inclusif qui n'aurait pas été abordée ?

Grille d'entretien niveau intermédiaire

Présentation

- ✓ Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? âge, ancienneté sur le poste (fonction antérieure au sein de l'EBE le cas échéant), diplômes, expériences professionnelles antérieures (encadrement en particulier) ? acceptez-vous de nous transmettre un CV ?

- ✓ Comment vous situez-vous dans l'organigramme de l'EBE ? Avez-vous un rôle hiérarchique ?
- ✓ Comment se passent les relations avec les autres personnes de l'encadrement ? Et la direction ?
- ✓ Votre rémunération vous semble-t-elle équitable par rapport à l'échelle des salaires internes ?
- ✓ Vos responsabilités au sein de l'EBE : trois mots clefs pour caractériser votre rôle dans l'EBE ?

Le management inclusif

- ✓ Pensez-vous que l'EBE nécessite un management particulier ? si oui, pourquoi ?
- ✓ Comment définiriez en quelques mots ce qui caractérise le management inclusif ?
- ✓ Réfléchissez-vous au "management inclusif" ? Si oui, quelles sont les modalités concrètement mises en place ? Si non, quel est votre mode de management ?
- ✓ Quelles principales différences voyez-vous entre le management de l'EBE et celui d'une entreprise classique ou une ELPE (selon votre expérience) ?

L'embauche, la trajectoire d'embauche

- ✓ Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de l'intégration des salariés et comment les avez-vous surmontées ?

Le maintien dans l'emploi

- ✓ Comment organisez-vous l'adaptation de l'emploi ? Quelles sont les marges d'adaptation des postes aux besoins des salariés ?
- ✓ En cas de besoin d'accompagnement social pour les salariés, comment le gérez-vous ?

La formation et le développement des compétences

Comment identifiez-vous les besoins de formation parmi les membres de votre équipe ?

- ✓ Et quelle gestion du transfert des compétences entre les salariés ?
- ✓ Quelles sont les meilleures pratiques que vous avez observées pour la montée en compétences de vos salariés ? A contrario, qu'est-ce qui ne fonctionne pas auprès d'eux ?

Modèle d'activités économique et gestion de la polyvalence

- ✓ Comment gérez-vous la polyvalence entre activités et entre postes ?
- ✓ Comment gérez-vous les activités de repli (si elles existent) ?

L'organisation du travail et l'exercice de la responsabilité employeur

- ✓ Comment assurez-vous la bonne information et la compréhension des règles obligatoires par l'ensemble des salariés ? Qu'avez-vous mis en place ?
- ✓ Comment gérez-vous les temps partiels, retards, absences ? Avez-vous un planning ?

- ✓ Quelles sont les principales causes de l'absentéisme, et comment les gérez-vous ? Comment gérez-vous l'absentéisme plus largement ?

Dialogue social et participation des salariés à la vie de l'entreprise

- ✓ Que faites-vous en cas de conflits ?
- ✓ Avez-vous des moments d'échanges, de bilan avec les salariés concernant le fonctionnement de votre équipe ?
- ✓ Quelle est la place du « non-travail » et des moments de convivialité ? Par qui cela est organisé et quelle participation des salariés ?

La coordination par l'équipe direction

- ✓ Quels liens maintenez-vous avec les autres responsables de l'EBE ?
- ✓ Quels outils de communication utilisez-vous pour faciliter cette coordination ?
- ✓ Selon vous, le partage des responsabilités au sein de l'équipe de direction est-il lisible pour chacun (notamment côté salarié) ?

Selon vous y-a-t-il une dimension importante du management inclusif qui n'aurait pas été abordée ?

Grille d'entretien pour les salariés

Présentation

- ✓ Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? âge, activités au sein de l'EBE, antériorité au sein de l'EBE, lien particulier avec le projet (participation à des ateliers en amont), parcours antérieur (rapport au travail) ?

L'embauche, la trajectoire d'embauche

- ✓ Pouvez-vous décrire votre expérience lors de votre arrivée dans l'EBE ?
- ✓ Qu'est-ce qui a facilité votre intégration ? Qu'est-ce qui a pu constituer un obstacle pour vous ? Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré pour les nouveaux ?

Le maintien dans l'emploi

- ✓ Quelles adaptations de poste ou d'horaires ont été mises en place pour répondre à vos besoins ou vos contraintes ?
- ✓ Sans ces adaptations, poursuivre dans cet emploi aurait-il été possible pour vous ?

La formation et le développement des compétences

- ✓ Avez-vous eu accès à des formations depuis votre arrivée dans l'EBE ? Vous sentez-vous suffisamment compétente pour les tâches que vous avez à réaliser ?
- ✓ Avez-vous déjà formulé des souhaits de formation ? Comment cela-a-t-il été considéré ?
- ✓ Comment ces formations ont-elles impacté votre travail et votre développement professionnel ? Qu'est-ce que cela vous a apporté ?
- ✓ Comment envisagez-vous la suite de votre parcours au sein de l'EBE ? et au-delà ?

Modèle d'activités économiques et gestion de la polyvalence

- ✓ Avez-vous eu l'opportunité de travailler sur différentes tâches ou activités dans l'EBE ?
- ✓ Si polyvalent, appréciez-vous le fait d'être polyvalent au sein de l'EBE ? Si spécialisé, appréciez-vous le fait d'être concentré sur une tâche unique ?
- ✓ Comment cette polyvalence a-t-elle influencé votre expérience de travail ?

Responsabilité employeur

- ✓ Comment décririez-vous l'organisation du travail dans votre EBE, notamment en termes d'organisation et d'application des règles ?
- ✓ Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ? Que pourrait-il être amélioré dans cette organisation ?
- ✓ Quelles principales différences verriez-vous avec l'organisation du travail dans une entreprise classique ou d'insertion (selon votre expérience) ?

Dialogue social et participation des salariés à la vie de l'entreprise

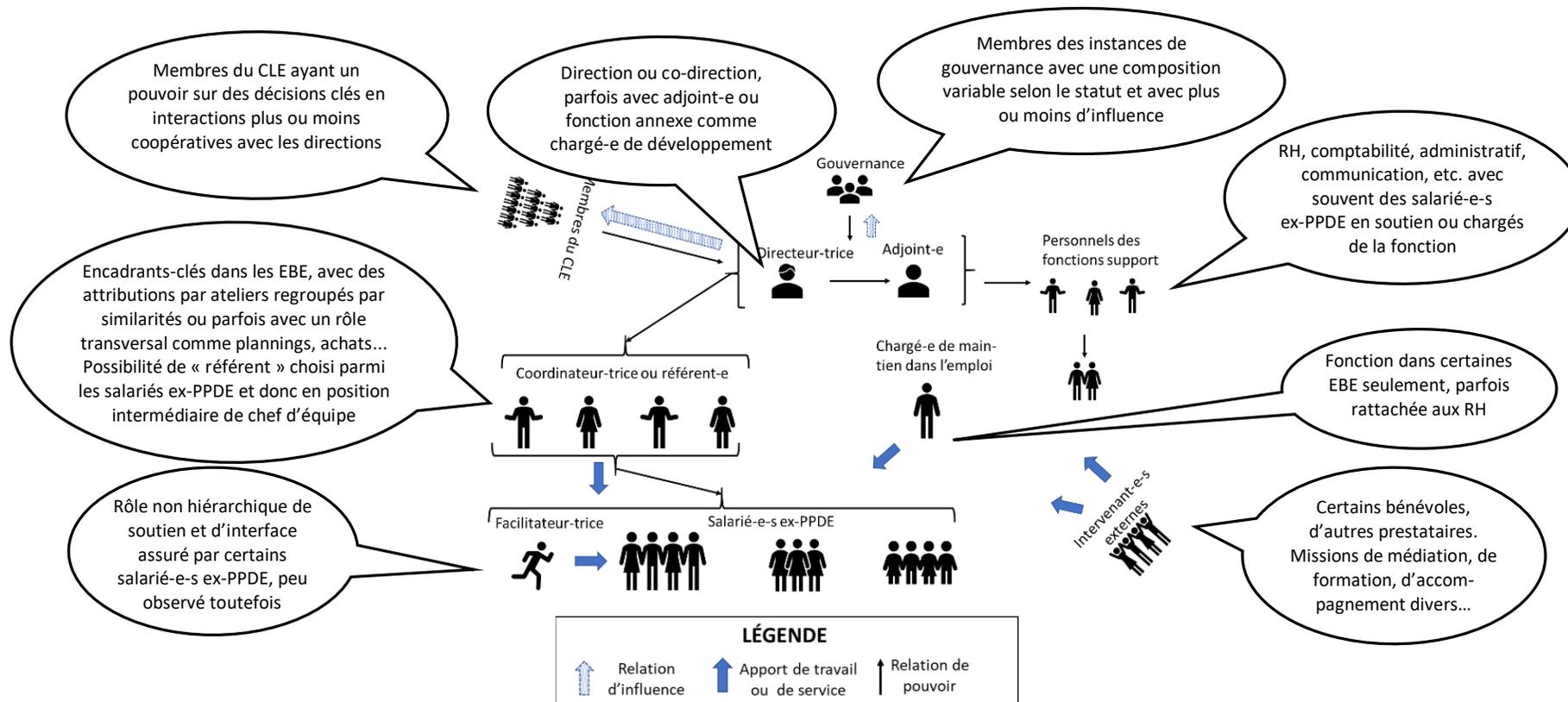
- ✓ Comment échangez-vous avec vos collègues au quotidien ?
- ✓ Quels sont les types d'échanges que vous trouvez les plus utiles ? Avez-vous participé à des événements conviviaux organisés par l'EBE ?
- ✓ Participez-vous à des réunions avec la direction ? Avez-vous le sentiment d'être entendu auprès de la direction ?
- ✓ (le cas échéant) Pour vous, quel est le rôle du CSE ? L'avez-vous déjà sollicité ?

La coordination de l'équipe direction

- ✓ Comment interagissez-vous avec votre encadrant(e) ? Est-ce qu'il y a des temps spécifiques prévus pour cela ?
- ✓ Comment ces échanges avec votre encadrant(e) et la direction influencent-ils votre travail ? Cela a-t-il un impact sur votre motivation ?

Considérez-vous que l'on puisse affirmer que le management de votre EBE est inclusif ? Si oui, quels en sont les éléments les plus importants pour vous ? Selon vous, comment pourrait-il être amélioré ?

ANNEXE 2 : DENOMINATIONS ET ATTRIBUTIONS DES ENCADRANTS ET DECIDEURS (PARTIE 2)



ANNEXE 3 : ENCADRE DE MISE EN PERSPECTIVE DES TRAVAUX AVEC LA NOTE « LE CADRE EXPERIMENTAL DANS LA PRATIQUE (ATD, ETCLD, TZCLD, 2025) (PARTIE 3)

Mise en perspective des travaux avec la note « Le cadre expérimental dans la pratique » vis-à-vis de la participation des salariés (ATD, ETCLD, TZCLD, janvier 2025)

La note conjointe apporte un éclairage sur la question de la participation dans les EBE, en l'inscrivant dans une vision globale qui dépasse le simple cadre managérial. En effet, elle pose la participation comme un élément constitutif de la triple identité du salarié : en tant que salarié d'une entreprise de l'ESS, en tant que destinataire d'une politique publique, et en tant que citoyen impliqué sur son territoire. Cette approche multidimensionnelle nous permet d'approfondir notre analyse.

Les différentes modalités de participation observées dans les structures étudiées prennent ainsi un sens plus large. Dans certaines EBE, les espaces de dialogue et de délibération ne se limitent pas à la gestion interne ou à la productivité. Ils participent à une dynamique de construction non explicite d'une citoyenneté économique et sociale, en permettant aux salariés de se sentir acteurs de leur environnement professionnel et des décisions qui les concernent. Par exemple, les temps collectifs de réflexion organisés par certaines EBE comme l'**EBE 8** vont au-delà de l'amélioration des processus internes. Ils s'inscrivent dans une démarche où les salariés, historiquement exclus du marché de l'emploi, contribuent à l'élaboration d'une organisation qui reconnaît et valorise leurs expériences.

Cette mise en perspective permet également de mieux comprendre les enjeux des différentes approches managériales observées. La tension récurrente entre efficacité opérationnelle et qualité du dialogue prend un relief particulier quand on la replace dans le cadre de responsabilité défini dans la note : celle d'assurer un « management sécurisant, patient et compréhensif ». Les pratiques de l'**EA 1** en matière de sécurisation de la prise de parole, ou l'approche progressive de l'**EBE 10** dans l'implication des salariés aux décisions, apparaissent ainsi comme des traductions concrètes de cette exigence. De même le rôle de relais ou de tuteur que peuvent avoir certains anciens salariés par rapport à des salariés plus jeunes ou nouveaux permet d'endosser une responsabilité et de rassurer ceux qu'ils soutiennent.

La diversité des formats de participation observés sur le terrain trouve également une nouvelle justification à travers les éléments de la note. Celle-ci souligne la nécessité d'organiser la participation à différents niveaux : gouvernance, fonctionnement de l'entreprise, instances représentatives du personnel, instances territoriales. Cette multiplicité des échelles de participation fait écho aux formes multiples des espaces de dialogue et de participation comme nous avons par exemple pu le constater sur le territoire rassemblant 4 EBE qui conjuguent différents formats et temporalités d'échange (voir la sous-partie « Mise en place d'espaces d'expression voire de délibération : apports et limites de l'expression des salariés », partie 3). L'auto-évaluation menée avec la participation des personnes (**EBE 1 et 5**) constitue en soi également un espace de participation qui a été apprécié par les salariés volontaires.

La lecture de la note à l'aune des investigations réalisées tend à pointer un défi majeur pour les EBE, lequel n'est pas tant d'installer des dispositifs participatifs que de créer les conditions d'une participation active, qui permette aux salariés qui le souhaitent d'habiter pleinement leur triple identité de salarié, de bénéficiaire et de citoyen. Cela implique de penser la participation non pas comme une simple modalité de management, mais comme un élément constitutif du projet d'insertion lui-même.

ANNEXE 4 : DIALOGUE SOCIAL ET RÔLE DU CSE

Un dialogue social à mettre en œuvre entre salariés et encadrants et direction

Les rencontres territoriales ont montré que les encadrants des EBE placent beaucoup d'espoir dans le rôle du CSE pour structurer le dialogue social. Les perceptions sont toutefois contrastées. Un représentant d'une grosse EBE a signalé un comportement systématiquement négatif du CSE, s'opposant à toutes les décisions de la direction, sous l'influence d'un syndicat revendicatif. Mais cette situation n'est pas généralisée. La DRH de l'**EBE 11** nuance : « *On a un dialogue avec les deux personnes qui se représentent dans du CSE, assez transparent, fluide, qui jouent bien le jeu, je trouve.* » Pour les autres participants du RT1, les avis oscillent entre un espoir mesuré – « *j'ai encore envie d'y croire* » – et un optimisme plus affirmé : « *un bel outil, le président du CSE joue un rôle important* ». La direction de l'**EBE 6** insiste sur son potentiel : « *Moi je compte beaucoup, beaucoup, sur le CSE pour que ce soit l'outil un peu participatif, collaboratif, que les salariés aient la parole, qu'il y ait des allers-retours, qu'ils soient représentés* », ajoutant que l'attitude des élus actuels est constructive.

Les observations de terrain tendent à confirmer cet enjeu, tout en soulignant les difficultés à faire jouer pleinement son rôle à cette instance. Une direction témoigne ainsi : « *On en a un depuis deux ans et on voit que ça ne sert à rien, c'est bidon* », expliquant cette inefficacité par le départ consécutif de plusieurs élus. Malgré cette difficulté, elle a réorganisé des élections et renforcé la communication sur la fonction du CSE, aboutissant à un nombre élevé de candidats. Les moyens mis en œuvre traduisent également cette volonté, comme elle l'explique : « *Il y a les décharges d'heures, il y a toutes les obligations légales, on les respecte. Moi, je fais une réunion CSE tous les mois [...]. Et là, on entame début octobre pour ceux qui seront élus. Il y a une formation sur 35 heures sur le CSE et les obligations CHSCT [...]. Donc ça, ce sera hors syndicat, ce sera financé par l'entreprise* ».

L'implication des salariés dans cette instance est perçue comme un signal positif sur le climat social. La direction de l'**EBE 6** souligne ainsi : « *Ceux qui se sont présentés comme élus au CSE demandent des formations, volontairement, avec appétit, appétence comme on dit.* ».