

RÉFÉRENTIEL MANAGÉRIAL DES ENTREPRISES À BUT D'EMPLOI



DÉCEMBRE 2021



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

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI ?

Une Entreprise à but d'emploi (EBE) est une entreprise de l'économie sociale et solidaire proposée par les territoires au conventionnement pour embaucher, sur proposition du Comité local pour l'emploi (CLE) et sans sélection, les personnes privées durablement d'emploi et mettre en œuvre les travaux utiles dans une organisation du travail adaptée aux personnes.

L'EBE est une entreprise : elle doit générer du chiffre d'affaires, qui matérialise ses activités. Elle doit également veiller au pilotage de son équilibre économique et au développement de ses ressources propres, de manière à garantir sa pérennité.

L'EBE est une entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) non lucrative : les bénéfices réalisés ne peuvent être distribués, ils doivent nécessairement être affectés à son objet principal, à savoir la création d'emplois supplémentaires. L'EBE met en œuvre des **travaux utiles** dans une **organisation du travail** adaptée aux personnes : elle doit donc structurer son organisation pour développer des activités de manière à fournir un emploi aux salariés.

L'EBE est une entreprise de l'ESS qui contribue au droit à l'emploi : elle a pour objet la production d'emplois supplémentaires afin de contribuer à l'atteinte de l'exhaustivité pour faire exister le droit à l'emploi. Elle embauche **sans sélection** les personnes privées durablement d'emploi du territoire qui lui sont présentées par le Comité local pour l'emploi. Ainsi, elle doit **adapter l'emploi** aux compétences, capacités et contraintes des salariés.

L'EBE est une entreprise de l'ESS qui contribue au droit à l'emploi par la production d'emplois supplémentaires : elle doit donc, en coordination avec le CLE, veiller à ce que ses activités n'entrent pas en concurrence avec les emplois publics ou privés existants.

QU'EST-CE QUE MANAGER UNE EBE ?

Depuis le début de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée sur les 10 premiers territoires, la question de la gestion des ressources humaines dans les EBE occupe une part importante des échanges entre les équipes de direction de ces entreprises. Quelles sont les spécificités d'une EBE ? Quel est l'impact de ces spécificités sur le mode de management ?

« Comment être organisés et mobilisés sur des travaux utiles en impliquant tout le monde ? Comment créer les conditions pour que chacun travaille dans la clarté et la confiance ? Comment permettre à chacun de prendre sa place dans un collectif de travail inclusif ? C'est à ces questions notamment qu'ont essayé de répondre les équipes de direction des EBE de la première étape expérimentale dans un exercice collectif. Le référentiel présenté ici est issu de ces travaux des "ateliers du management". Il doit nous permettre d'éclairer nos pratiques managériales. » Michel de Virville, Vice-Président du Fonds d'expérimentation

Un référentiel managérial, pour
quoi ?

L'objectif du référentiel managérial était d'identifier et de clarifier les spécificités managériales d'une EBE pour :

- Apporter de la cohérence, un référentiel commun
- Identifier les conditions d'un management inclusif
- Faire monter en compétences managériales les directions et l'encadrement
- Préparer un cadre accélérant pour les futurs directeurs
- Modéliser sans normer: fournir des orientations concrètes et utiles sans pour autant préjuger de l'organisation qui doit coller aux spécificités locales
- Aider les directions dans la structuration du management des EBE
- Préparer le passage à l'échelle
- Définir les besoins de formation
- Piloter les progressions

Ce travail collectif a permis d'animer le partage des expériences entre directions d'EBE.

Un référentiel managérial, c'est quoi ?

Le management peut être **structuré et explicité** dans un **référentiel de management**.

Un référentiel de management est **propre à une entreprise ou à un groupe d'entreprise**. Il façonne la culture managériale.

Evidemment, le référentiel managérial est en **cohérence** avec les fondamentaux de l'entreprise : mission (ou raison d'être), valeurs, vision, organisation, pratiques.

Historique de la démarche

À partir de septembre 2020, à l'initiative du Fonds d'expérimentation, l'équipe des directions d'EBE a été accompagnée par Hugues Linyer de l'Atelier du Futur pour **travailler sur le référentiel managérial des EBE**. Après une première séance dédiée à la définition de la mission et des valeurs d'une EBE, les équipes ont travaillé en petits groupes, au cours des mois d'octobre et de novembre 2020, sur des sujets managériaux concrets. Ce qui a donné lieu à l'ébauche d'axes managériaux, présentés et validés au cours d'une séance plénière fin novembre 2020.

Par la suite, les directions se sont retrouvées fin janvier 2021 pour travailler sur les valeurs et les comportements qui les sous-tendent, puis elles ont de nouveau échangé en petits groupes sur les compétences et responsabilités découlant des axes managériaux courant mars-avril 2021.

Le fruit de ce travail collectif de plusieurs mois est consigné dans le présent document. Loin d'être un outil de travail définitivement figé, il pourra évoluer au cours du temps et être adapté par chaque EBE. **Il sera utile pour éclairer les futures directions d'EBE, alors que s'ouvre la deuxième étape expérimentale.**

Le soutien de l'Agefiph

L'élaboration de ce référentiel managérial a été notamment rendue possible par le soutien de **l'Agefiph** (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes en situation de handicap), avec laquelle trois conventions de partenariat successives ont été conclues par le Fonds d'expérimentation. Ces conventions ont notamment pour objectif de développer le management inclusif dans les EBE. **Le référentiel managérial des EBE est un outil de mise en œuvre du management inclusif.**



LES ENTREPRISES À BUT D'EMPLOI



MISSION

ENTREPRENDRE ET INNOVER ENSEMBLE POUR DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS ET PRODUIRE DES EMPLOIS ADAPTÉS À CHACUN ET UTILES AU TERRITOIRE

VALEURS



RESPONSABILITÉ

COOPÉRATION

DIVERSITÉ

PROFESSIONNALISME

ADAPTATION

AXES MANAGÉRIAUX

POSER, CLARIFIER
ET FAIRE
RESPECTER LE
CADRE

FAVORISER
L'ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE DE
CHACUN

CHERCHER L'IMPACT
POSITIF (SALARIÉS,
EBE, TERRITOIRE,
CLIENT...)

CONSTRUIRE
LA PRODUCTION DE
BIENS ET DE SERVICES

DÉVELOPPER LA RÉGULATION
POUR MAINTENIR L'ÉQUILIBRE
DANS L'ENTREPRISE EN
CONTINU

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES PRINCIPALES

- **Faire preuve d'empathie**, d'écoute active, faire confiance
- **Communiquer** avec pédagogie, clarifier, accompagner, être cohérent
- **Expérimenter**, tester, apprendre et faire apprendre, favoriser la créativité, ajuster, adapter
- **Cadrer**, structurer, organiser, formaliser, piloter, prioriser, sanctionner, mesurer, contrôler, faire respecter
- **Associer**, impliquer, responsabiliser, faire discuter, faire décider ensemble
- **Soutenir**, rassurer, valoriser, encourager, stimuler, aider, former



ANNEXES

 **Détail des axes managériaux et des compétences /
responsabilités associées**

 **Lexique**

 **Cartes-outils**

1. POSER, CLARIFIER ET FAIRE RESPECTER LE CADRE

Axe managérial

Il s'agit de construire ensemble les règles communes et de préparer les futurs salariés pour répondre au besoin de cadre (protection, permission)

- ✚ Les cadres législatifs (Code du travail, normes de sécurité, dialogue social dans l'entreprise, règlement intérieur...)

- ✚ Le cadre de l'expérimentation :
 - nationale : la loi, le Fonds d'expérimentation
 - locale : le CLE, le droit à l'emploi, l'exhaustivité, la complémentarité
 - l'EBE : non sélection à l'embauche, activités non concurrentes

- ✚ Le cadre de travail :
 - matériel : locaux, équipements
 - organisation du collectif : identification des rôles et responsabilités, cohérence du sens de l'EBE et de l'organisation de la production
 - plasticité organisationnelle : diverses configurations d'organisation en termes de taille, type de tâches, etc.
 - organisation du travail : rythme, rituels, repères

Compétences / Responsabilités associées

✚ Définir le cadre collectivement, associer, impliquer, sécuriser :

- Poser et expliquer le cadre réglementaire, le règlement intérieur
- Diffuser le principe selon lequel le respect du cadre est l'affaire de tous (managers et salariés)
- Responsabiliser les salariés

✚ Connaître le cadre et l'expliquer, le communiquer, le clarifier, donner le sens, accompagner :

- Afficher les directives, procédures et règles
- Expliquer le risque de sanction, l'impact de la faute sur l'EBE, comment ça fonctionne et pourquoi
- Savoir relier le cadre aux situations de tous les jours
- Rendre visible (les violations du cadre, les actions...)

✚ Mesurer et contrôler le respect du cadre, valoriser, piloter, prioriser :

- S'appuyer sur des partenaires externes (médecin du travail, inspection du travail...)

✚ Faire respecter le cadre avec discernement (équité / cohérence), sanctionner et assumer :

- Faire des feedbacks explicatifs individualisés
- Distinguer l'erreur et la faute
- Mettre en place des outils et procédures adaptés

2. CONSTRUIRE LA PRODUCTION DE BIENS ET SERVICES

Axe managérial

Il s'agit de définir les objectifs et conditions de production de et dans l'EBC.

- ✚ **Production responsable** : du collectif, de l'intérêt général, projet de territoire / utile pour le territoire (d'un point de vue social et économique)
- ✚ **Production de qualité** : qualité du service aux usagers et aux clients (consommation responsable)
- ✚ **Un projet d'entreprise** : des projets, des activités, la définition d'objectifs, le chemin et les étapes pour les atteindre
- ✚ **Une culture d'entreprise** : soutien, entraide, confiance

Compétences / Responsabilités associées

✚ Développer le réseau avec les acteurs du territoire, en particulier le CLE :

- Être à l'écoute du territoire, en veille sur les besoins
- Développer les partenariats, communiquer sur l'EBE

✚ Organiser la relation client avec les équipes :

- Accueil, prise en charge, réponses/devis, dans un respect des délais et de la qualité
- Écouter le client, s'intéresser à ses besoins, analyser le retour du client

✚ Manager les projets :

- Faciliter, coordonner, expérimenter, valoriser les initiatives, soutenir, vérifier la faisabilité

✚ Organiser le travail, les chantiers, amélioration continue, process, sécurité, aller sur le terrain :

- Faire confiance aux experts d'usage
- Mettre « la main à la pâte », prendre part à l'activité, s'impliquer
- S'adapter à l'évolution des besoins
- Construire des modes opératoires, des process adaptés (management visuel...)

✚ Identifier les compétences, former, adapter :

- (Faire) former et (faire) tutorer

✚ Piloter l'entreprise :

- Mesurer et contrôler : mettre en place un *reporting* pertinent
- Formaliser
- Equilibrer : chercher l'équilibre entre les activités plus ou moins rentables économiquement en tenant compte de leur capacité à produire des emplois supplémentaires et de leur utilité territoriale

3. FAVORISER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DE CHACUN

Axe managérial

L'EBE est un lieu d'emploi-formation.

- ✚ Écoute des personnes avec respect, bienveillance et empathie : s'approprier l'histoire et l'identité professionnelle du salarié
- ✚ Reconnaissance : dignité et utilité dans l'emploi
- ✚ Montée en compétences : compétences professionnelles techniques, transversales et transférables
- ✚ Compétences personnelles qui sont les moyens de l'emploi : compétences relationnelles, compétences de communication, initiative, autonomie, créativité, individualité
- ✚ Cadre favorisant l'émergence de projets professionnels et personnels

Compétences / Responsabilités associées

Accompagner les évolutions professionnelles individuelles interne et externe :

- Posture : écoute et confiance, être présent et disponible, considérer les suggestions
- Associer les salariés à l'évolution des activités au sein de l'EBE
- Permettre aux salariés d'identifier leurs compétences
- Être formé, sensibilisé aux difficultés sociales, psychosociales, médicales
- Permettre l'expression et la résolution des conflits
- Mettre en œuvre les conditions d'une co-construction du parcours et de ses étapes, clarifier et hiérarchiser les priorités (entretien de projet professionnel)

Reconnaître les compétences, orienter, mettre en lien, sécuriser :

- Évaluer / formaliser : favoriser l'auto-évaluation des compétences
- Faire prendre conscience aux salariés de leurs compétences, et de leurs éventuelles limites, réalisme, feedback constructif
- Favoriser les rencontres entre salariés et clients, élus, partenaires permettant la montée en autonomie et en responsabilité

Faire évoluer le poste, permettre d'expérimenter :

- Responsabiliser / organiser et favoriser les partages de pratiques
- Faire connaître des ressources, outils, acteurs du territoire
- Permettre la mise en situation professionnelle à l'extérieur
- Favoriser le tutorat, mentorat, coaching

Rassurer, valoriser, encourager, stimuler :

- Valoriser le travail devant un tiers, encourager la transmission de savoir-faire, encourager les initiatives
- Revue de positivité, démarche de valorisation
- Mise en valeur des apports aux parties prenantes extérieures

4. DÉVELOPPER LA RÉGULATION POUR MAINTENIR L'ÉQUILIBRE DANS L'ENTREPRISE EN CONTINU

Axe managérial

La **régulation** dans un groupe renferme au minimum trois idées :

- celle de relation, d'interactions entre personnes humaines, donc avec des émotions,
- celle de critères ou de repères,
- celle de comparaison.

La régulation, c'est l'ajustement conformément à quelques règles ou normes, autour d'un point d'équilibre. La régulation permet le fonctionnement d'un système complexe en restant dans une zone de bon fonctionnement.

- ✚ Traiter les problèmes et les conflits avec équité
- ✚ Mener l'exercice à tous les niveaux dans la même posture
- ✚ Les méthodes : l'écoute, le retour constructif, l'assertivité, la médiation, le co-développement, le compagnonnage, le tutorat, les partages de bonnes pratiques ...
- ✚ L'organisation : développer l'adaptation, l'agilité, l'organisation apprenante, la gouvernance

Compétences / Responsabilités associées

 **Accompagner les échelons hiérarchiques intermédiaires**

 **Former à la communication / que chacun sache se dire les choses, créer des repères :**

- Être à l'écoute pour déceler les conflits en amont
- Savoir gérer les émotions et les désamorcer
- Savoir dire non
- Permettre le droit à l'erreur

 **Mettre en place des groupes d'échanges pour libérer la parole avec un tiers :**

- Analyse de pratiques

 **Recadrer, sanctionner, expliquer les décisions avec impartialité**

5. CHERCHER L'IMPACT POSITIF

SALARIÉS
EBE
TERRITOIRE
CLIENTS
...

LEXIQUE

- **Assertivité :** capacité à s'exprimer et à s'affirmer tout en respectant l'autre. Savoir s'affirmer en ayant une attitude respectueuse dans le but d'avoir des relations apaisées.
- **Comité local pour l'emploi :** fruit de la fabrique du consensus local, le Comité local pour l'emploi (CLE) désigne le collectif d'acteurs locaux qui pilote le projet sur le territoire. Il est présidé par l' élu local référent (Maire, Président de la communauté de communes...) et réunit l'ensemble des acteurs volontaires du territoire pour mettre en œuvre le droit d'obtenir un emploi. Son animation est assurée par une équipe projet.
- **Exhaustivité :** l'exhaustivité est la capacité du territoire à proposer un emploi à toute personne privée durablement d'emploi, c'est-à-dire volontaire et habitante du territoire, dans un délai raisonnable et selon des règles transparentes. L'exigence de l'exhaustivité est nécessaire pour rendre effectif le droit d'obtenir un emploi.
- **Feedback explicatif :** littéralement le *feedback* est ce qui « nourrit » en retour et doit permettre à celui qui le reçoit de se construire et de progresser.
- **Le Fonds d'expérimentation :** créé par la loi n°2016-231 du 29 février 2016 et reconduit par la loi n°2020-1577 du 14 décembre 2020, il est géré par l'association ETCLD. ETCLD a notamment pour missions de :
 - proposer la liste des territoires retenus pour mener l'expérimentation, d'approuver les modalités de fonctionnement des Comités locaux pour l'emploi et de suivre la mise en œuvre de leur programme d'actions
 - financer une fraction des rémunérations des personnes embauchées dans les entreprises à but d'emploi
 - apporter aux territoires l'appui et l'accompagnement nécessaires
 - dresser un bilan de l'expérimentation.
- **La loi :** la Loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée » est la 2e Loi d'expérimentation, qui prolonge la première expérimentation pour 5 ans et l'étend à au moins 50 territoires supplémentaires. La Loi définit les conditions de mise en œuvre de l'expérimentation. Pour plus d'informations : [Legifrance Loi n°2020-1577](#)
- **Plasticité organisationnelle :** capacité d'une organisation à s'adapter et offrir des modalités d'activités différentes. Dans le cas des EBE, capacité à adapter l'emploi à chacun en proposant une palette de types d'organisation du travail : petits à grands groupes, activités routinières ou polyvalentes, etc.
- **Supplémentarité :** concept-clé de l'expérimentation, qui garantit le fait pour en emploi créé en EBE, le fait de ne pas concurrencer les emplois, publics ou privés, existants sur le territoire. Le CLE est garant de la supplémentation des emplois créés.

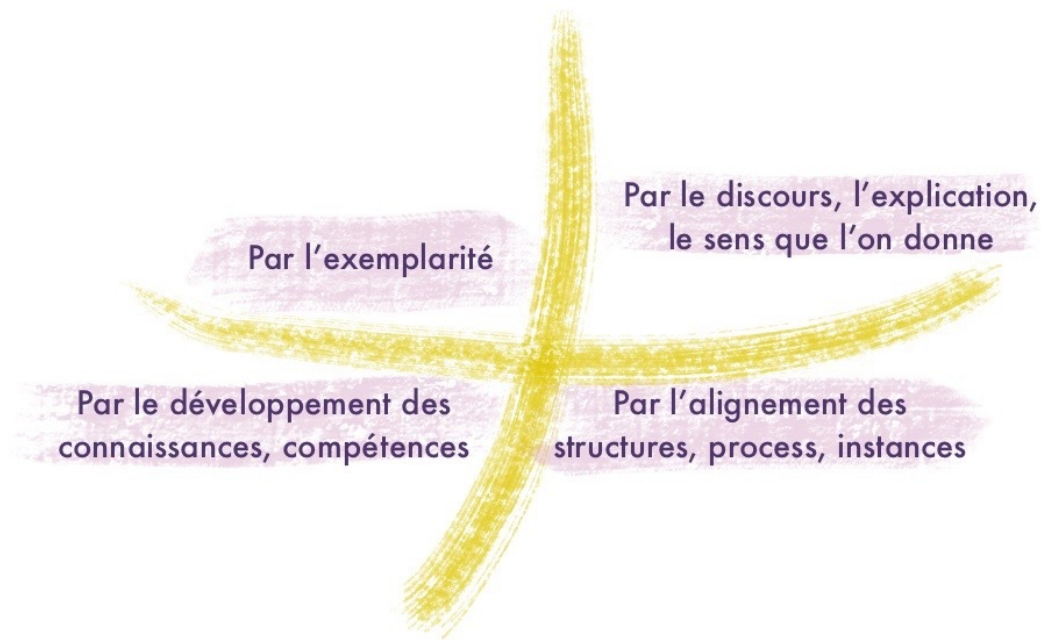
CARTES-OUTILS POUR ANIMER LE COLLECTIF DE MANAGEMENT

Le travail fait sur le référentiel managérial est tout aussi intéressant pour le résultat qu'il produit que pour le processus qui permet d'atteindre ce résultat. Ce processus peut être en partie repris dans l'EBE pour animer le collectif de management. Vous trouverez ci-contre quelques outils utilisés par Hugues Linyer (l'Atelier du Futur) lors des sessions de travail.

L'ANCRAGE DES VALEURS PAR LES COMPORTEMENTS

Pour chaque valeur, répondre aux quatre manières d'ancrer ses valeurs dans les comportements de façon concrète : illustrer ces manières par un travail collectif avec les managers mais aussi tous les salariés.

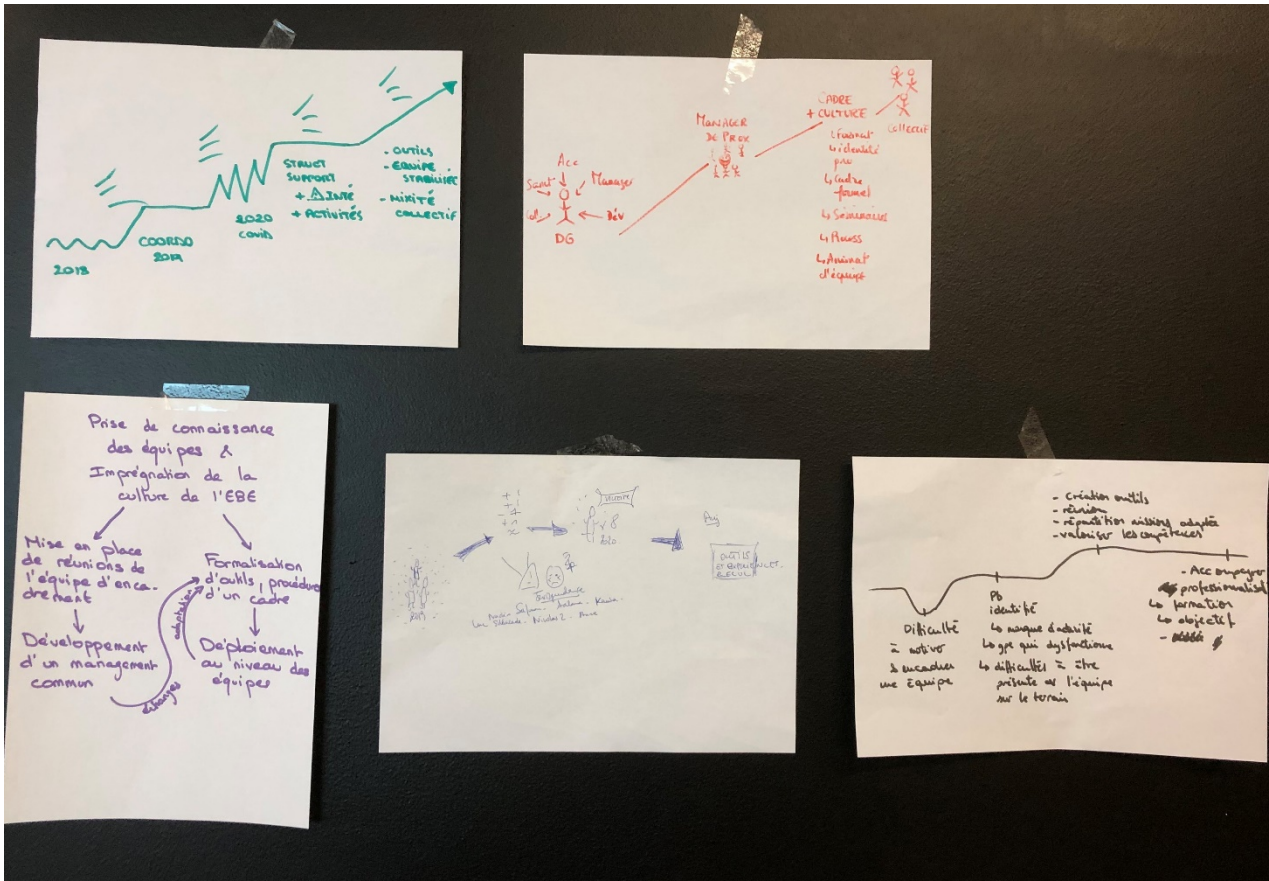
L'ANCRAGE DES VALEURS PAR DES COMPORTEMENTS



RETOUR EN ARRIÈRE ET ANALYSE

Faire une ligne du temps pour représenter sa propre expérience depuis l'arrivée dans l'entreprise de manière graphique, sur une courbe, les évolutions perçues du management dans l'entreprise, en les expliquant.

Exemples de lignes du temps



ÉCHANGER SUR LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Organiser un « world café » : 4 rounds de discussion autour de questions centrales, avec des personnes différentes à chaque fois (chacun bouge entre les rounds, à l'exception des hôtes).

Rôle des hôtes (pouvant changer à chaque fois) :

Rester à sa table lorsque les autres partent et accueillir les nouveaux venus des autres tables ;

Résumer en quelques mots les idées fortes de la conversation précédente pour permettre aux autres participants d'établir des liens et de développer les idées issues de leur table respective ;

Rappeler aux participants les règles d'échanges, si besoin.

1. Quelles sont parmi mes expériences vécues de management (comme manager ou comme collaborateur) les plus marquantes ?
Qu'est ce qui a marché et qu'est ce qui a moins bien marché ?
2. Quelles sont les meilleures expériences de management que j'ai vécues (comme manager ou comme collaborateur) ?
Partagez vos expériences, en spécifiant pourquoi elles ont été positives pour vous.
3. Quels sont les facteurs concrets de réussite ou de non réussite que vous identifiez pour manager ?
4. À partir de ces facteurs clés, formulez des recommandations concrètes pour manager.

SIEGE SOCIAL :

76 rue du Faubourg Saint-Denis
75010 Paris

SIEGE ADMINISTRATIF :

8 rue de Saint-Domingue
44200 Nantes

Tél. 02 85 52 49 56

contact@etcl.d.fr



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