

# **DIALOGUE SOCIAL : L'ENJEU DE STRUCTURATION DES COLLECTIFS DE TRAVAIL EN ENTREPRISES A BUT D'EMPLOI**

---



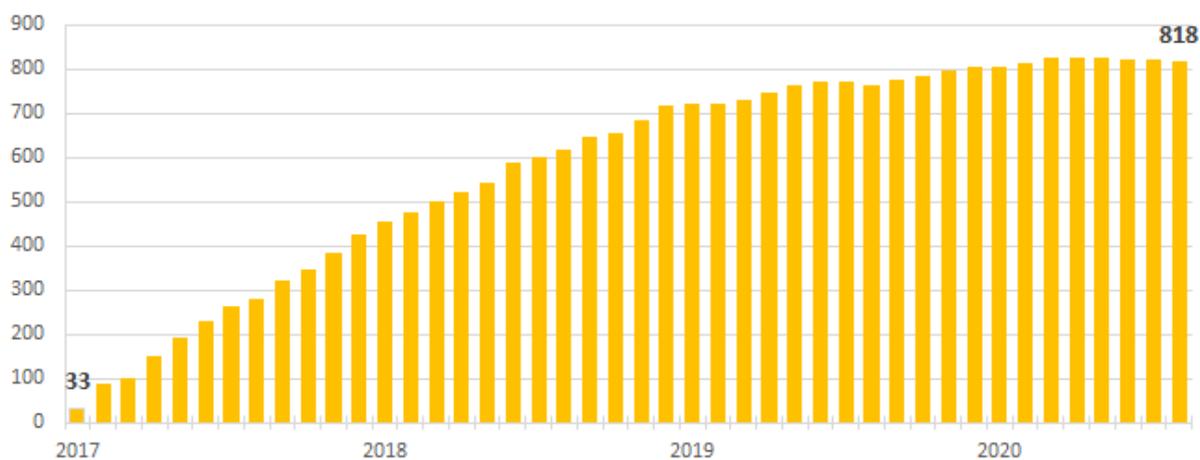
**EXPERIMENTATION  
TERRITORIALE CONTRE LE  
CHÔMAGE DE  
LONGUE  
DURÉE**

**OCTOBRE 2020**

---

Depuis 2016, l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée est en cours sur 10 territoires en France, pour créer des emplois pour les personnes qui en sont durablement privées au sein d'Entreprises à but d'emploi (EBE). Au 31/08/2020, les 13 EBE conventionnées sur ces territoires employaient 818 salariés (entre 6 et 114 salariés par structure). Depuis l'arrivée des premiers salariés en janvier 2017, **les EBE se structurent, en parallèle d'une croissance rapide de leurs effectifs, posant un enjeu d'adaptation continue de ces organisations.**

Effectif total des EBE conventionnées sur les 10 territoires habilités depuis janvier 2017



## Des organisations qui se sont structurées rapidement

La croissance rapide des effectifs a nécessité l'évolution de l'organisation de l'encadrement intermédiaire, pour permettre aux salariés d'évoluer dans un cadre structuré et sécurisant indispensable à tout collectif de travail. Aujourd'hui, la majorité des postes d'encadrement intermédiaire est occupée par des salariés anciennement privés d'emploi. La plupart des EBE ont opté pour des équipes de directions avec des responsabilités réparties sur la gestion de ressources humaines, l'organisation du travail, le développement d'activités et la gestion financière, afin de sécuriser les organisations et favoriser les transitions. Dans les situations où les compétences nécessaires à l'exercice de fonctions spécifiques n'étaient pas présentes parmi les PPDE du territoire, des recrutements ouverts ont été organisés afin de répondre aux besoins des organisations.

## Des spécificités induisant des enjeux managériaux importants

---

Les contraintes expérimentales de production d'emplois supplémentaires, de non-sélection à l'embauche et d'adaptation des emplois aux personnes (compétences, temps de travail, rythme, outils...) induisent des enjeux managériaux importants. L'équipe expérimentale travaille en continu sur cette question. Actuellement un chantier est ouvert avec les 13 équipes de direction pour l'élaboration d'un référentiel managérial spécifique aux EBE.

## Des entreprises dotées d'instances de dialogue social

---

Les EBE ayant atteint le seuil d'effectif exigeant la création d'un Comité social et économique (CSE) ont répondu à leurs obligations légales. Toutefois, notons que les Entreprises à but d'emploi n'ont pas attendu la création des instances de dialogue social obligatoires pour mettre en place des démarches de concertation avec les salariés.

Ainsi, aujourd'hui sur 13 EBE :

- 10 sont dotées d'un CSE (petit ou grand selon l'effectif)
- 2 sont en phase de préparation d'élections professionnelles :
  - à La Fabrique (Pays de Colombey et du sud toulouais), les élections professionnelles sont planifiées pour la fin de l'année 2020 (retard de l'organisation suite à la période de gestion de la crise sanitaire),
  - à La Pioche (MEL), où les effectifs progressent, les élections sont en cours d'organisation.
- 1 n'a pas la taille rendant obligatoire la constitution d'un CSE (SCIC Laine dans le Pays de Colombey et du sud Toulouais, 6 salariés)

Les EBE, comme tous les collectifs de travail, sont parfois confrontées à des situations conflictuelles. L'exercice du dialogue social est complexe, il nécessite une approche factuelle des situations, la confrontation de points de vue et la construction collective de solutions. De plus, les prérogatives de représentation du personnel sont parfois difficiles à dissocier des autres fonctions représentatives (délégué syndical, sociétaire ou membre du Conseil d'administration, etc.).

## Une réflexion en cours sur les conventions collectives

---

Pour l'heure, la plupart des EBE n'appartenant pas à une branche en particulier, elles ne sont pas tenues de se rattacher à une convention collective. L'enjeu des réflexions en cours sur ce rattachement porte sur le caractère multiple et changeant des activités et de la polyvalence des salariés. En l'absence de convention collective, le Code du travail s'applique et des accords d'entreprises peuvent être signés.

## Des entreprises qui développent les actions de formation

---

Les EBE sont des collectifs de travail basés sur l'emploi-formation, les équipes de direction ont donc la responsabilité de faire évoluer les compétences des salariés, afin d'accompagner l'évolution professionnelle en interne comme en externe. Pour certaines personnes, la sortie de la privation durable d'emploi peut nécessiter une période de stabilisation avant d'envisager un processus de formation. Depuis début 2020, les EBE ont la possibilité de bénéficier du plan d'investissement dans les compétences (PIC). Cela leur permet de favoriser les projets de formation, après une période marquée à la fois par une croissance exponentielle des effectifs et l'organisation d'activités non-concurrentielles.

En 2019, sur un échantillon de 626 salariés de 11 EBE, 15 879 heures de formation ont été réalisées, soit une moyenne de 25 heures par salarié sur l'année. Ces formations ont mobilisé un budget de 360 000 €. En 2020, les EBE prévoient plus de 21 000 heures de formation pour plus de 1 100 salariés.

Exemples de mobilisation de la formation dans les EBE, la crise sanitaire bouscule les trajectoires, mais les EBE démontrent leur capacité à s'adapter à la situation :

- À EmerJean (Villeurbanne), plan de formation sur les compétences de base, la communication et le savoir-être, le "travailler ensemble" et le Français Langue Etrangère. Les salariés de l'EBE ont également la possibilité de se faire accompagner dans la construction d'un projet de formation (17 salariés accompagnés à date).
- À Tezea en 2020 (Pipriac-Saint Ganton), mise en place du diagnostic CléA qui atteste de connaissances et de compétences de base. Les salariés de la légumerie nouvellement créée ont suivi une formation adaptée à leur nouveau poste de travail.
- À la Fabrique de l'emploi (Loos et Tourcoing), dispositif "Différents et Compétents" et formation d'un référent pour la reconnaissance des acquis de l'expérience sur des tâches/métiers donnés.
- À Elan (Jouques), mobilisation de financements privés en amont de l'accord du PIC IAE pour l'accès la formation (organisation et gestion du temps, management, anglais, bureautique, soudure, couture, permis, bureautique, gestes et postures, sauveteur secouriste du travail...).

**Les EBE sont des organisations jeunes, ayant connu une croissance rapide et qui rencontrent les enjeux de tous les collectifs de travail. L'équipe expérimentale travaille sur ces enjeux pour contribuer à consolider les conditions de l'animation d'un cadre professionnel et sécurisant dans les EBE.**

---

**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@etcd.fr*  
*www.etcd.fr*

---



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