

Le management inclusif

PIERRE-MARIE HELLO, contrôleur de gestion au magasin *Leroy Merlin* de Grand Parilly à Vénissieux, est par ailleurs en charge de la RSE¹ ; **GHISLAIN DE MUYNCK** est directeur de l'EBE1 *La Fabrique de l'Emploi* sur le Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée de la Métropole Européenne de Lille (Tourcoing / Loos-les-Lille) ; **PIERRE-ANTOINE BÉRAUD** est responsable de l'entreprise expérimentale d'ATD Quart Monde *Travailler et Apprendre Ensemble* (TAE).

Quel parcours et quelle motivation vous ont amenés à agir pour l'accès à l'emploi de personnes qui en sont éloignées ?

P-M. H. : Je vis depuis des années dans un quartier populaire. Mes enfants vont dans une école où ils voient la réalité de la société, avec tout ce que peuvent provoquer les accidents de la vie. Je me suis rapidement lancé dans le soutien scolaire, mais je ne pouvais aider qu'un enfant à la fois : une goutte d'eau, ça ne suffit pas.

J'ai la chance de travailler dans une entreprise qui commence à comprendre qu'elle a un rôle à jouer sur son environnement et qui le valorise. C'est ce qui m'a permis, en parallèle de ma fonction de contrôleur de gestion, de travailler sur l'impact sociétal et social de l'entreprise.

Nous avons tenté beaucoup de choses pour ouvrir l'entreprise à des personnes plus éloignées de l'emploi, que ce soit en raison de handicaps ou d'accidents de la vie, mais sa structure n'est pas toujours adaptée et les résultats sont limités. On a intégré via un ESAT² hors murs 6 jeunes en situation de handicap sur plusieurs années : 3 d'entre eux ont été titularisés et leur vie a complètement changé, mais c'est encore trop peu. Nous avons développé un partenariat avec *Emerjean*, l'EBE de Villeurbanne : notre contribution est modeste, mais *Emerjean* a permis à 90 personnes de retrouver un emploi en CDI. Être en soutien d'autres acteurs permet d'avoir plus d'effets sur les territoires.

G. DM. : J'ai travaillé pendant 2 ans en Inde avec des adultes en

1. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la Commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties

2. ESAT : structure permettant aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif dans un milieu protégé. Cette structure accueille des personnes qui n'ont pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire : employeurs publics et privés du marché du travail classique, ou en entreprise adaptée à leurs besoins.

situation de handicap, puis dans l'industrie où j'ai encadré 60 opérateurs de production très peu qualifiés vus comme des salariés « jetables ». Cela m'a beaucoup questionné sur la possibilité qu'on leur donnait de développer des compétences et s'émanciper par le travail. Mon parcours m'a ensuite amené en ESAT où j'ai continué à organiser la production, mais avec des personnes en situation de handicap. Puis j'ai croisé la route du projet TZCLD qui a rendu très clair un de mes moteurs : faire du travail un outil pour apprendre, grandir et acquérir un pouvoir d'agir.

P-A. B. : Depuis l'enfance, je suis soucieux des personnes exclues. Pendant mes études, j'ai croisé ATD Quart Monde et animé une bibliothèque de rue dans un quartier populaire. J'ai ensuite été coopérant au Chili dans le domaine social et j'ai constaté que les problèmes étaient les mêmes qu'en France. Pourquoi aller au loin quand, dans mon pays, il y a les mêmes besoins ? Après mes études, j'ai été responsable d'une entreprise d'insertion. Ce modèle avait des atouts mais aussi des dysfonctionnements, sans qu'il y ait toujours une ouverture pour les aborder. J'ai alors rencontré TAE, outil de recherche d'ATD Quart Monde sur l'intégration de personnes très éloignées de l'emploi, dont la démarche m'a séduit : nous accueillons des personnes aux parcours professionnels très chaotiques pour inventer avec elles des solutions pour les entreprises qui cherchent à donner une place à chacun.

Qu'apporte le fait d'être inclusifs à l'entreprise, à ses salariés, au territoire ?

G. DM. : Pour les salariés, cela apporte de la fierté : « *Je fais partie d'une entreprise qui a des valeurs et un projet et que j'ai envie de défendre* ». Des directeurs de SIAE³ nous ont dit : « *C'est incroyable, vos salariés savent parler de ce que vous faites* ». C'est le signe d'une entreprise vraiment inclusive. Pour qu'un salarié puisse parler de notre projet, il faut qu'il le vive. Cela passe par l'égalité de dignité au travail – « *Ce que je fais vaut autant que ce que fait mon collègue même si nos compétences, nos rôles et nos fragilités diffèrent* » – et par le mode d'animation du dialogue dans l'entreprise : nous cherchons à impliquer le maximum de salariés sur beaucoup de sujets : stratégie, organisation du travail, qualité de vie au travail, activités à développer. Cette participation est une richesse qui nourrit les décisions de l'entreprise.

Certains acteurs économiques du territoire reconnaissent qu'en donnant une place à chacun, l'EBE réalise quelque chose d'essentiel qu'ils n'arrivent pas à faire. Pour eux, la *Fabrique de l'emploi*, et d'autres, ouvrent la voie d'entreprises à mission qui considèrent leur capital humain comme une richesse et non juste comme un outil de travail. Cette reconnaissance nous donne une légitimité pour dire quelque chose au monde économique.

P-M. H. : Faire une place à tout le monde dans l'entreprise est un vrai challenge, mais il y a des bénéfices : la fierté, mais aussi la confiance : pour les collaborateurs, si l'entreprise est juste dans sa

3. SIAE : Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) sont des structures spécialisées, comme les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les associations intermédiaires (AI), les entreprises d'insertion (EI) ou les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Elles ont pour objectif de permettre aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières (âge, état de santé, précarité) de bénéficier d'un accompagnement renforcé qui doit faciliter leur insertion professionnelle. Elles signent des conventions avec l'État qui leur permettent d'accueillir et d'accompagner ces travailleurs.

composition en cherchant à être le reflet de la société, elle le sera sur d'autres sujets. Ils ne sont pas toujours d'accord avec les décisions, mais l'échange est plus facile s'ils savent que l'entreprise est responsable et joue son rôle.

La fierté contribue à la fidélisation des salariés. Mais il faut faire attention à ne pas avoir une approche utilitaire de l'inclusion avec des objectifs d'image, que ce soit en interne ou vis-à-vis des clients.

Lorsqu'on a intégré les jeunes en situation de handicap, un autre bénéfice inattendu est apparu : Ils sont allés travailler avec chacune des équipes du magasin pour qu'elles les connaissent et apprennent à bien communiquer avec eux. Les collaborateurs ont alors dû développer l'empathie et l'écoute. Ça a fait croître leurs aptitudes à la vente qui demande de savoir s'adapter à des clients très différents.

P-A. B. : TAE intègre des personnes qui vivaient des situations très difficiles et qui viennent chercher du travail – les « salariés associés » – et des « compagnons » qui pourraient travailler ailleurs mais rejoignent notre entreprise pour son projet. TAE part de la conviction « qu'insérer » ne suffit pas : si on demande à des personnes fragiles d'entrer dans le moule d'une entreprise qui ne change rien à son fonctionnement, ça ne marche pas. « Travailler ensemble » entre personnes très différentes, c'est bien autre chose que « travailler », et rien n'y prépare.

TAE apporte d'abord aux salariés – compagnons ou salariés associés – du sens : nous avons, comme toute entreprise, des difficultés et des tensions, mais quand nous nous tournons vers le plus fragile, celui qui est en arrêt maladie, etc., tout le monde est d'accord pour se mobiliser. Ce projet nous rassemble.

TAE permet aussi aux compagnons de travailler en cohérence avec leurs valeurs. Beaucoup de responsables de grandes entreprises nous disent qu'ils aimeraient au fond d'eux-mêmes faire ce que nous faisons mais ne peuvent pas. Un salarié associé a dit que TAE était une entreprise normale : c'était le reste des entreprises qui ne l'étaient pas ! TAE est humaine, elle l'écoute, elle le comprend ; quand un salarié tombe elle le relève : c'est normal.

Les salariés associés trouvent une sécurité rare et précieuse dans leur existence précaire, puisqu'ils sont en CDI et savent qu'ils ne seront pas licenciés. Le projet leur apporte du rêve et de l'espoir : ils découvrent que le monde peut fonctionner autrement, qu'on peut arrêter de souffrir et subir au travail, faire des propositions et être écoutés, s'épanouir.

L'entreprise y gagne une responsabilisation des salariés car, pour donner une place égale à chacun, elle n'a pas mis en place de chefs d'équipe. Au départ certains profitent de cette liberté, mais ils comprennent vite que leur intérêt est que l'entreprise tourne. Cette souplesse rend TAE très résiliente et lui a permis de bien résister à la crise sanitaire. La diversité des salariés permet enfin à l'entreprise d'être un véritable couteau suisse : si un véhicule tombe en panne ou qu'un carreau casse, on trouvera quelqu'un pour réparer.

Quelles sont les principales difficultés auxquelles vous êtes confrontés et quelles réponses ont été essayées ?

G. DM. : La *Fabrique de l'Emploi* n'est pas représentative de la société : elle accueille en majorité des personnes qui ont eu des parcours professionnels, et parfois de vie, difficiles. Il y a une grande diversité d'âge, de genre, de communauté, mais très peu de diversité sociale. Est-ce que ça ne maintient pas les personnes dans une certaine exclusion ?

On est aussi confronté à beaucoup de rejet des salariés les uns envers les autres : « *Pourquoi on fait attention à lui qui n'est jamais là et pas à moi qui fais correctement mon travail ?* ». Ça nous pré-occupe beaucoup : est-ce qu'on ne recrée pas de l'exclusion dans l'exclusion ? Pour progresser, nous avons renforcé l'encadrement intermédiaire par des recrutements extérieurs, suite à une réflexion collective avec les salariés. Avoir écrit les fiches de poste avec eux a orienté les recrutements vers un management très inclusif qui soit dans le « faire avec », plutôt que dans le « faire faire » ou « faire à la place ».

Les salariés ont un besoin très fort de personnalisation de la relation avec leurs responsables. C'est parfois étouffant pour les encadrants qui peuvent s'en trouver en difficulté. Pour leur permettre de tenir, la direction s'efforce d'être à leurs côtés.

P-A. B. : Pourquoi l'EBE n'embaucherait-elle pas aussi des personnes extérieures qui seraient ouvrières comme les autres ? Elles apporteraient de la stabilité et une ouverture aux salariés, car la relation avec un responsable ou un parrain peut enfermer. À TAE, les salariés qui ont besoin de soutien peuvent aller vers la personne qu'ils souhaitent, car chacun sait qu'il a la responsabilité d'être disponible à l'autre.

Le risque d'épuisement existe pour ceux qui apportent beaucoup d'énergie et d'écoute aux salariés associés sans forcément trouver la même écoute auprès de leurs collègues. Pour bien vivre cette mission sur la durée, il faut trouver du plaisir dans la relation avec des personnes très différentes.

P-M. H. : L'intégration des 6 jeunes a fait apparaître la difficulté à intégrer des personnes différentes. Pour les 3 premiers, on avait préparé l'équipe qui les accueillait et trouvé un encadrant bienveillant pour jouer le rôle de parrain. Mais le reste des 160 collaborateurs n'avait pas compris qu'il fallait prendre plus de temps avec ces jeunes ou expliquer différemment. Cela a rapidement créé des tensions et tout le monde s'est trouvé dans une situation difficile. Pour les 3 jeunes suivants, le parrain est allé avec chacun d'eux au contact des équipes des 13 rayons du magasin en leur présentant en quelques minutes le parcours du jeune. Cela a suffi pour que chacun se sente plus à l'aise, fasse plus attention et s'adapte. C'est toute la chaîne des collaborateurs qu'il faut sensibiliser pour qu'elle prenne le temps nécessaire avec les salariés qui en ont besoin. Quand on prend le temps, on est juste humain ; quand on ne l'a pas, c'est dur pour celui qui en a besoin. Pour intégrer

cette dimension, il faut libérer un peu de temps aux collaborateurs, quelle que soit leur place dans l'entreprise.

La vraie fierté, c'est que sur ces 6 jeunes venus au départ pour des périodes d'intégration, 3 sont en CDI aujourd'hui. On avait imaginé qu'ils se limiteraient à certaines tâches sélectives, mais aujourd'hui je mets au défi quiconque de me dire qui ils sont !

G. DM. : On bute sur des limites pour agir sur les problèmes personnels des salariés. Ils ont tendance à se tourner vers nous parce qu'ils ont confiance en l'EBE, mais on n'a pas l'outillage, les compétences et la disponibilité pour les aider, ni les moyens de mettre en place un accompagnement social dans l'entreprise. Je ne suis d'ailleurs pas certain que ce serait une bonne chose : ce n'est pas aux entreprises de tout résoudre, c'est une question de société.

P-M.H. : On a les mêmes problématiques. Une assistante sociale vient régulièrement dans l'entreprise et se rend disponible pour les salariés. Ça a été un vecteur d'intégration des jeunes en situation de handicap qui embarquaient avec toute leur histoire et leurs problèmes. L'un d'eux serait resté sur le carreau si on ne l'avait pas accompagné. L'assistante sociale l'a aidé à trouver un logement et nos équipes l'ont accompagné pour planifier son travail et pouvoir passer son permis. L'entreprise n'a pas toutes les solutions, mais elle en a une partie.

P-A. B. : L'entreprise ne peut répondre à tout et c'est le territoire global qui doit prendre l'ensemble des questions : c'est dur pour les salariés de devoir porter les soucis de leurs collègues, ils ne sont pas outillés et certaines situations sont graves. Néanmoins ça fait sens pour eux et pour l'entreprise, il y a un juste milieu à trouver.

P-M. H. : L'entreprise trie au recrutement puis dépense de l'énergie pour rattraper ce tri en embauchant des personnes en situation de handicap, des seniors... Comment traiter cette question dès le départ, au niveau du recrutement? Ce n'est pas juste qu'on est trop sélectif, c'est le *sourcing* qui n'est pas cohérent : on ne va pas chercher toute la population là où elle est avec sa richesse.

G. DM. : L'inclusion doit être pensée au départ. La *Fabrique de l'emploi* a été retoquée à un trophée sur l'inclusion ouvert à toutes les entreprises au motif qu'elle ne faisait rien « en plus ». C'est vrai, ce n'est pas en plus, c'est ce qu'on fait tous les jours !

P-M.H. : Il y a cette question du ghetto : on se retrouve, les EBE et les entreprises comme la nôtre, à ne travailler qu'avec une partie de la population. Comment rebattre les cartes ? Il existe dans un sens le mécénat de compétences et dans l'autre, différentes formes de placement de salariés, mais cela reste limité. Il y a aussi les projets communs sur lesquels on se mélange, comme pour nous avec *Emerjean*. Quel est le rôle de l'EBE ? Est-ce un tremplin vers l'entreprise classique ? Mais elle doit tourner et ne souhaite pas forcément que ses salariés partent.

G. DM. : La mission de l'EBE n'est pas de choisir pour les salariés s'ils doivent rester ou partir, mais de leur permettre de se mettre en

mouvement dans ou hors de l'entreprise en ayant la maîtrise de ce qui leur arrive.

P-A. B. : À TAE, on accueille volontairement une majorité de personnes très en difficulté à qui l'on dit : « *Bougez-nous !* ». Une salariée n'a par exemple pratiquement pas été au travail pendant 2 ou 3 ans. Mais elle restait salariée, elle revendiquait sa place, on parlait d'elle régulièrement et on l'invitait. C'est ce qui lui a permis de revenir et elle tient aujourd'hui mieux son poste de travail. Ce genre de situation nous permet d'apprendre et de bouger.

Ainsi, on part du principe que l'absence est quelque chose que la personne subit, et on maintient le contrat de travail pour qu'elle garde le sentiment d'appartenance à l'entreprise. On est très empathiques, on s'inquiète de la personne, on prend des nouvelles, car on sait que c'est souvent le signe de gros soucis de santé ou de situations personnelles compliquées. Par contre, les absences et les retards ne sont pas payés.

L'absentéisme répété concerne surtout les salariés dépendants. Quand ils vont trop mal, on leur recommande de rentrer chez eux et de voir le médecin. Mais on accepte un certain niveau de dépendance car si on les renvoie chez eux à chaque fois, ils ne reviendront plus. On adapte les tâches proposées pour assurer la sécurité.

P-M. H. : Est-ce qu'on se limite à tolérer certains types de différence, tout en écartant des personnes en situations de handicap ou en plus grande difficulté ? La logique de productivité et de performance freine la capacité des entreprises à inclure et accueillir dans leur totalité ces personnes. C'est cette logique qu'il faut réussir à désapprendre.

Les trois participants ont conclu l'échange en remerciant la revue Quart Monde d'avoir organisé cette rencontre très riche qui a permis de faire vivre des regards qui se complètent sans s'opposer. ■