



▶  
**OPALE**  
OBSERVATOIRE  
PARTENARIAL  
ÉCONOMIE  
EMPLOI  
INSERTION

DÉCEMBRE  
2024

▶  
**Changer des vies,  
transformer  
des quartiers :**

bénéfices humains et territoriaux  
de la démarche TZCLD à Villeurbanne  
Saint-Jean – Métropole de Lyon

# Sommaire

*Introduction : une approche qualitative des effets de la démarche Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée sur les publics et leur quartier* 3

---

*1. Des impacts nettement positifs pour les salariés et leur entourage* 5

---

*2. Des résultats prometteurs sur le quartier Saint-Jean de Villeurbanne, bien que parfois discrets* 11

---

*3. Des paradoxes à résoudre et des défis à relever pour maximiser les premiers effets obtenus* 15

---

*4. Des attentes claires et des recommandations précises formulées par les participants à l'étude* 19

---

*Conclusion : une dynamique de développement social qui entre en résonance avec la dynamique de renouvellement urbain portée par la Métropole de Lyon* 22

---

*Portraits : onze parcours de vie de salariés d'Emerjean* 25

---

# Introduction : une approche qualitative des effets de la démarche Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée sur les publics et leur quartier

## Un sujet qui nécessite de penser l'externalité

« La notion d'externalité correspond à la prise en compte par la théorie économique d'un phénomène exclu par l'économie néoclassique et pourtant à la base des systèmes complexes : celui d'interactions multiples hors marché.

L'externalité, c'est la représentation de l'endehors de l'économie agissant sur l'économie de façon continue et pas simplement sous la forme d'une dotation de départ. »

Yann Moulier-Boutang, 2008.

L'externalité observée dans cette étude montre que le pari initial de la démarche suppose des avantages sociaux, culturels et symboliques, en plus d'une quasi-neutralité économique entre les deux modèles : les droits sociaux versus le salariat dans l'EBE.

Ce sont ces avantages qui sont analysés pour leur potentiel « d'externalité positive ».

La démarche Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) constitue une initiative novatrice visant à répondre à la problématique du chômage de longue durée à travers la création d'Entreprises à But d'Emploi (EBE) et à travers un renforcement du travail partenarial local. Cette démarche se distingue des approches plus classiques en matière d'insertion professionnelle, car elle repose sur un ancrage territorial qui valorise l'adaptation des emplois aux spécificités locales ainsi qu'aux aspirations et compétences variées des habitants. Les publics ciblés par cette initiative sont principalement des individus durablement éloignés du marché du travail, souvent confrontés à des difficultés qui vont au-delà de l'emploi, incluant des parcours de vie marqués par des ruptures, des situations de discrimination sociale, et des personnes migrantes qui doivent faire face à des défis supplémentaires, tels que l'apprentissage de la langue et l'intégration culturelle. L'objectif des EBE n'est donc pas uniquement de proposer un emploi, mais aussi de contribuer à la construction d'un tissu social plus solidaire.

Par ailleurs, ces entreprises locales, développées en collaboration avec des acteurs économiques et associatifs du territoire, permettent un ancrage solide dans l'économie et la vie sociale du quartier, renforçant ainsi les réseaux de solidarité et le tissu socio-économique. Les EBE offrent des emplois « sur mesure », conçus pour répondre aux besoins spécifiques des habitants, en prenant en compte les particularités de chacun. Les horaires et les conditions de travail sont adaptés aux parcours de vie, favorisant ainsi une insertion professionnelle durable et offrant une alternative significative aux dispositifs d'aide traditionnelle. En ce sens, la démarche TZCLD se positionne

comme un modèle novateur où la sélection des candidats privilégie des critères valorisant la dignité, l'équité et l'accessibilité, plutôt qu'une mise en concurrence classique, souvent perçue comme déshumanisante.

Le quartier Saint-Jean à Villeurbanne a été retenu pour cette étude en raison de ses nombreuses similitudes sociologiques et urbanistiques avec d'autres territoires qui expérimentent TZCLD dans la Métropole de Lyon et ailleurs en France, ainsi que pour son ancienneté et recul dans la démarche. Ce quartier, caractérisé par un taux de chômage élevé et une précarité sociale persistante, se trouve actuellement au cœur d'un programme de renouvellement urbain ambitieux qui inclut des projets de revitalisation économique. Ces initiatives visent à améliorer les conditions de vie des résidents tout en renforçant la cohésion sociale du quartier. Dans ce contexte, la démarche TZCLD, à travers l'EBE Emerjean, se présente comme un levier d'inclusion sociale, répondant de manière ciblée aux besoins d'emploi locaux tout en tenant compte des ressources et des contraintes spécifiques du quartier Saint-Jean.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les effets de la démarche TZCLD et de l'EBE Emerjean sur plusieurs dimensions : les impacts sur les trajectoires de vie des individus (en intégrant des aspects professionnels, personnels, familiaux et sociaux) ainsi que sur la dynamique du quartier Saint-Jean, notamment en ce qui concerne son image et la perception que les habitants en ont. Parallèlement, cette étude vise également à identifier les défis rencontrés par la mise en œuvre de cette démarche et à explorer les pistes d'amélioration et d'évolution possibles pour garantir son efficacité sur le long terme.





Trois méthodes complémentaires de collecte de données qualitatives ont été mobilisées :

- groupes de discussion : Deux groupes de discussion distincts ont été organisés, l'un regroupant des salariés de l'EBE et l'autre des acteurs locaux. Ces séances, structurées en trois phases (expression libre, réaction à des idées clés présentées par l'animateur et formulation d'attentes et de propositions), ont permis de recueillir une pluralité de points de vue et de mesurer la diversité des perceptions concernant les effets de TZCLD dans le quartier Saint-Jean ;
- entretiens avec des professionnels : Cinq entretiens ont été menés avec des acteurs professionnels engagés dans la démarche, recueillant leurs retours sur la mise en œuvre de TZCLD et les enjeux opérationnels ainsi que partenariaux qu'implique Emerjean ;
- entretiens avec des publics : Onze entretiens approfondis ont été réalisés auprès des salariés d'Emerjean, permettant d'explorer en profondeur leurs perceptions et expériences concernant les effets de leur emploi au sein de l'EBE, en mettant l'accent sur leur évolution personnelle et sociale.

Les enseignements tirés de cette étude, réalisée durant le premier semestre 2024 sur le quartier Saint-Jean, visent ainsi à fournir des éléments d'analyse et des recommandations susceptibles d'éclairer les effets de TZCLD sur la population locale, tout en apportant des pistes de réflexion pour d'autres territoires de la Métropole de Lyon qui sont également engagés dans cette expérimentation. Il convient de souligner que cette étude a été menée au cours d'une période de transformation au sein de l'EBE Emerjean, marquée par un changement de direction et une réorientation de la stratégie globale. En conséquence, plusieurs témoignages se réfèrent à des processus qui ne sont plus d'actualité ou qui ont évolué depuis lors.

## Merci !

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux professionnels interviewés en amont du lancement de cette étude. Les échanges que nous avons eus avec **Élise Briançon-Ngabonza**, Responsable du Booster d'Activités, **Paul Bruyelles**, Ancien Directeur de l'Entreprise à But d'Emploi Emerjean, **Hayat Boaira**, Directrice du projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée à la Ville de Villeurbanne, et **Clémence Saintoyant**, Référente Technique Booster de Talents, ont été précieux pour bien comprendre la démarche Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée et ses enjeux.

Nous souhaitons remercier tout particulièrement **Claire Vanson**, Chargée de mission à la Métropole de Lyon, qui a piloté cette étude, ainsi qu'**Élise Haffray**, Chargée de mission à la Délégation Pilotage et Ingénierie Administrative et Financière de la Métropole de Lyon, pour son appui.

Nos remerciements vont également à **Manon Tardy**, Directrice des Ressources Humaines d'Emerjean, pour son rôle essentiel dans la mobilisation des publics.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement les **professionnels qui ont participé au groupe de discussion**, ainsi que les **salariés qui ont accepté de partager, collectivement ou à titre individuel, leurs expériences**, qui constituent la matière principale de notre étude.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude à **Asmati-Llah M'houssini**, stagiaire à la Métropole de Lyon, pour son aide précieuse lors de la prise de notes durant les groupes de discussion.



# 1. Des impacts nettement positifs pour les salariés et leur entourage

## 1.1. Un nombre important de retombées concrètes

### 1.1.1. Développement des compétences et employabilité

Acquisition et perfectionnement des compétences : le projet TZCLD permet tout d'abord aux participants de réactiver des compétences parfois mises en sommeil en raison d'une longue période sans emploi et d'en acquérir de nouvelles grâce aux formations proposées au sein d'Emerjean. Cette diversité d'expériences professionnelles contribue significativement à l'amélioration de leur employabilité. Les formations couvrent divers métiers allant de l'artisanat à des secteurs tels que les services à la personne ou l'environnement, permettant ainsi aux participants d'explorer leurs intérêts et d'identifier des voies professionnelles potentielles. La maîtrise du français, essentielle pour certains publics, notamment ceux d'origine étrangère, est également améliorée, facilitant ainsi leur intégration dans le marché du travail classique. Cette amélioration linguistique ne se limite pas à l'apprentissage de la langue, mais inclut également des compétences de communication qui sont essentielles dans le monde professionnel. TZCLD valorise la productivité des individus tout en reconnaissant leur contribution sociale, grâce à un paradigme novateur de recrutement basé sur l'utilité sociale. Cette approche permet de dépasser les simples indicateurs de performance économique pour inclure des dimensions humaines et sociales.

« [...] Quand je suis rentrée au Petit magasin [la Boutique de Saint-Jean, NDLR], je ne savais rien faire. Comment faire la caisse, vendre... Mais maintenant, en quelques mois, je suis devenue une excellente vendeuse. Et je n'ai pas fait la formation chez Kiabi car il fallait enlever le voile. Alors j'ai laissé mes collègues y aller et ensuite, j'ai regardé comment ils faisaient. Et puis on a aussi des formatrices qui sont venues ici.

Et comme ça, je suis devenue excellente. Je comprends comment fonctionne n'importe quel magasin et je peux travailler dans n'importe quel magasin. Pareil pour la caisse, je sais la faire maintenant. »

Nadia, 36 ans

Formation et développement : les formations proposées aux salariés couvrent un large éventail de compétences, perçues comme des opportunités pour le développement personnel et professionnel. Les participants soulignent l'importance de cette acquisition continue de savoir-faire dans leur progression professionnelle. Ils expriment souvent leur satisfaction quant aux formations pratiques qui leur permettent d'appliquer directement leurs nouvelles compétences dans des contextes réels. De plus, des modules spécifiques sur la gestion du stress et la dynamique de groupe sont également proposés, contribuant à créer une cohésion au sein des équipes. Ces formations ne se limitent pas à un cadre théorique, mais incluent également des études de cas et des simulations qui renforcent l'apprentissage et favorisent une meilleure compréhension des enjeux du marché du travail.

« Ici, j'ai appris beaucoup de savoir-être : la patience, notamment ; l'écoute et la compréhension de l'autre aussi, se mettre à la place de l'autre dans le cadre du travail. Dans les savoir-faire, j'ai appris pas mal de choses grâce à des formations : Google Sheets, Google Docs. J'ai appris pas mal d'outils. Une formation à la communication bienveillante que j'ai trouvée géniale aussi. J'ai aussi appris beaucoup de méthodes de travail : classer les documents, les devis, les factures, faire des prises de notes. J'ai aussi appris le métier d'acheteuse, c'est comme si j'avais fait une mini VAE car je sais qu'il existe un diplôme. Ça m'a aussi apporté des choses en dehors du travail. Ça m'aide pour les achats, j'aide des gens de ma famille, toujours grâce à mes compétences d'acheteuse. Et pareil pour les aspects de savoir-être. De mon travail j'ai appris pas mal de choses que j'ai pu mettre en place dans la vie personnelle. »

Sarah, 27 ans





Savoir-être et confiance en soi : TZCLD adopte une approche inclusive en accueillant des publics avec des compétences et des problématiques diverses (professionnelles, personnelles, sociales, psychologiques). Les témoignages des participants montrent que l'atmosphère bienveillante au sein d'Emerjean favorise une augmentation de la confiance en soi et de l'estime de soi. De nombreux participants mentionnent que, grâce à l'environnement positif et au soutien des encadrants, ils ont pu surmonter des appréhensions antérieures liées à leur situation professionnelle. Par exemple, l'acceptation du port du voile pour les femmes illustre cet engagement, permettant à de nombreuses femmes confrontées à des difficultés de recrutement de trouver une opportunité professionnelle qui respecte leur identité tout en facilitant leur intégration. Cet aspect inclusif est souvent souligné comme un facteur déterminant dans leur motivation et leur engagement au sein de l'EBE, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance au collectif de travail.

« Ce projet m'a donné une nouvelle vie où je me sens un être humain, une personne qui existe dans la société. Des responsables qui m'ont donné la possibilité d'évoluer. J'occupe des missions très importantes dans cette EBE. Je me suis occupée des achats alors que je n'avais jamais fait ça avant. J'ai participé à tout, de A à Z. [...] J'ai fait dernièrement mon bilan des 6 ans : revoir tout le parcours, tout ce qui reste à faire. Je suis contente. »

Samira, 48 ans

### 1.1.2. Bien-être et sécurité

Sentiment de fierté et d'appartenance : TZCLD contribue à un récit fondateur pour le quartier Saint-Jean, où les premiers participants se perçoivent comme les pionniers d'une aventure collective, source de fierté. Ce sentiment d'appartenance dépasse le cadre de l'emploi ; il incarne une dynamique locale où chaque individu se sent impliqué dans le succès du projet. Les participants expriment souvent leur désir de contribuer à une image positive du quartier et de servir d'exemple pour d'autres résidents. Ce sentiment partagé renforce la cohésion entre les habitants, en favorisant un engagement envers le bien-être collectif.

« À l'époque, quand on a débuté ce projet, pour moi ça partait d'une bonne idée : donner de l'emploi à ceux qui en sont privés. Surtout dans nos territoires. On était sûrs de la création d'activité, et pour le quartier. Ça m'a beaucoup

plu. On nous demandait non pas un CV, mais ce que nous pouvions faire et ce que nous voulions faire. À ce moment-là, mes enfants étaient petits, et c'était proche de chez moi. Donc ça m'a plu. Nous avons commencé à neuf salariés, puis nous sommes montés à 40. »

Catherine, 51 ans

Équilibre émotionnel : les emplois en CDI proposés par TZCLD assurent une stabilité économique, sociale et psychologique, réduisant ainsi le stress lié à la précarité. Pour certains, il s'agit du premier CDI après une succession de contrats temporaires ou de longues périodes d'inactivité. Cette stabilité permet aux individus de planifier des projets personnels, de suivre des formations et de préparer des diplômes. De nombreux témoignages révèlent que cette sécurité a conduit à des réalisations concrètes, telles que l'obtention de diplômes, le déménagement dans un logement plus adapté ou même l'accès à la propriété. Les participants évoquent également une amélioration de leur qualité de vie, leur permettant de prendre des décisions financières plus réfléchies, contribuant ainsi à l'économie locale.

« J'arrive à faire plaisir à mes enfants. On a un deuxième salaire. [...] Je peux aider mes enfants. J'ai plus d'autonomie qu'avant, je sors, je rencontre des gens. Je me sens plus épanouie en tant que femme et aussi plus libre. Mon mari est fier. Maintenant je gère toute l'administration de la famille. C'est une fierté pour mes enfants aussi. Le grand est au Lycée, je me sens capable de lui transmettre. J'ai quelque chose à transmettre professionnellement à mes enfants. On ne veut même plus déménager. On est bien. Je ne suis pas dans la fuite. Je suis optimiste. »

Rachida, 42 ans

Répercussions physiques et mentales : bien que les données sur la santé physique soient limitées, la stabilité professionnelle et le soutien émotionnel offerts par TZCLD contribuent probablement à une amélioration générale du bien-être des salariés. Les témoignages soulignent l'impact positif du climat bienveillant de l'EBE et des relations de travail souvent cordiales, renforçant le sentiment de bien-être et d'appartenance. Cette atmosphère de soutien permet également de créer des liens solides entre les employés, favorisant un moral au travail et un engagement accru. Des initiatives telles que des activités de groupe et des ateliers de développement personnel sont mises en place pour encourager les salariés à partager leurs expériences et à se soutenir dans leurs parcours.



« Avec EmerJean, je deviens une personne compétente. Maintenant j'apprends des choses sur le maraichage et j'arrive même à transmettre. Le travail me fait oublier ma maladie [...]. Je préfère rester au travail. Je m'entends avec tout le monde. Il y a une bonne ambiance. [...] Dans les autres entreprises, je n'ai jamais vécu ça. Le patron connaît tous les prénoms. On est des personnes à part entière. »

Karima, 56 ans

### 1.1.3. Enrichissement de la vie familiale et sociale

Conséquences financières sur la gestion du foyer : le fait de travailler en CDI offre une meilleure situation financière, impactant positivement la vie du foyer et les relations familiales, tout en facilitant la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. L'impact positif d'un emploi stable — par opposition aux emplois précaires et/ou aux aides sociales susceptibles d'être révisées voire supprimées — est évoqué à de multiples reprises au cours des entretiens. Les participants soulignent que cette stabilité financière leur permet de mieux gérer les dépenses courantes et de planifier des projets à plus long terme, comme des vacances en famille ou des investissements dans l'éducation des enfants. Cela contribue à réduire les tensions financières, ce qui peut également améliorer la qualité des relations au sein du foyer.

« [...] Cela fait un peu plus de sous dans certaines familles. Cela permet un peu plus d'indépendance financière de certaines personnes, des personnes qui peuvent devenir indépendantes de leur mari par exemple. Pour moi, je sais que ça me fait un peu plus que le RSA. Et au moins, je sais que j'ai ça, mes 80 % du SMIC. Et ce n'est pas au bon vouloir de la Région qui peut vous faire des retenues parce que vous n'êtes pas allé à un rendez-vous. »

Alexandre, 45 ans

Rapports sociaux et intégration : la flexibilité des horaires et la proximité géographique de l'emploi sont particulièrement appréciées, notamment par ceux exerçant des responsabilités familiales. Cette souplesse permet aux salariés de mieux jongler avec leurs engagements, qu'il s'agisse de la garde des enfants, d'activités scolaires ou d'autres obligations familiales. La possibilité de trouver un emploi compatible avec ces contraintes est un atout majeur de TZCLD. Cette combinaison de facteurs (stabilité financière, amélioration du niveau de vie, meilleure articulation entre vie professionnelle et vie

privée) permet de renforcer le capital symbolique, social, économique et culturel de la population locale. Les participants mentionnent également que cette amélioration de leur situation contribue à une plus grande intégration dans la vie du quartier, par exemple, en leur permettant de participer davantage à des activités ou à des événements locaux.

« Je trouve qu'ici, c'est bien, aussi pour avoir des relations sociales et ne pas rester isolée. Les relations ici, on commence petit à petit. Je n'aime pas avoir trop de relations avec les autres, il faut trouver les bonnes limites entre le respect et les relations sociales. Je ne suis ici que depuis janvier et je travaille huit heures par semaine. Donc ça ne fait pas beaucoup de temps. Mais ça me permet de connaître un peu les gens, de discuter... il y a des gens différents, aux caractères différents. [...] Travailler ici m'a aussi permis de rencontrer d'autres gens qui habitent dans le quartier. On a un voisin avec lequel on n'avait jamais parlé. Maintenant, quand je le croise, on se dit bonjour, on discute. »

Nada, 53 ans

### 1.1.4. Autonomisation des femmes

Indépendance économique et changements relationnels : pour certaines femmes, travailler chez EmerJean représente un pas important vers l'indépendance économique. Cela permet de sortir de la précarité, de contribuer activement aux ressources du foyer et de modifier les dynamiques familiales. Cette indépendance économique favorise une redéfinition des rôles familiaux et sociaux, offrant aux femmes une plus grande liberté de décision dans leur quotidien. Les femmes qui intègrent le marché du travail sont souvent perçues différemment au sein de leur foyer, ce qui peut renforcer leur influence sur les choix familiaux, qu'il s'agisse de l'éducation des enfants ou de la gestion des finances. Les témoignages indiquent également un sentiment de fierté lié à cette indépendance financière, permettant à ces femmes de servir de modèles positifs, notamment pour les enfants. Cet exemple d'autonomisation peut encourager les jeunes générations à valoriser l'éducation et l'insertion professionnelle, contribuant ainsi à un changement durable au sein des familles.

« Pour le quartier Saint-Jean, EmerJean a apporté des choses aux femmes. Ce sont beaucoup de femmes au foyer, beaucoup de femmes voilées, et là elles se trouvent à travailler ici. Certaines ne savent pas si, en trouvant une autre entreprise, elles pourront ou pas travailler avec le voile.



*En attendant, ça permet à ces femmes de travailler ici, d'avoir un salaire, de sortir de la maison. Les femmes ici sont investies, notamment dans le Petit magasin [la Boutique de Saint-Jean, NDLR].»*

Tariq, 63 ans

### 1.1.5. Adaptation aux souhaits et contraintes

Objectif en soi, tremplin ou sas : le projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée propose une réponse adaptée aux évolutions du monde du travail et aux nouveaux besoins d'emploi. Initialement, il offrait aux salariés des Entreprises à But d'Emploi (EBE) la possibilité de modeler leur parcours professionnel en fonction de leurs aspirations, tout en tenant compte de leurs contraintes personnelles. Bien qu'il soit moins systématique aujourd'hui, le choix de la nature des activités reflète une approche personnalisée qui dépasse le cadre de simples ajustements pratiques. Cette flexibilité témoigne d'une volonté de permettre à chacun de travailler selon ses valeurs et aspirations, en prenant en compte des réalités individuelles, qu'elles soient familiales, sociales ou médicales. À cet égard, une comparaison peut être faite entre l'approche des EBE et certaines caractéristiques de l'auto-entrepreneuriat, notamment en ce qui concerne la flexibilité et la personnalisation du travail. Cependant, il est essentiel de préciser que, contrairement à l'auto-entrepreneuriat, l'EBE s'inscrit dans un cadre structuré et structurant. Ce cadre offre aux salariés un accompagnement adapté, des repères clairs et un environnement sécurisé, indispensable pour ceux ayant connu des périodes prolongées de chômage ou des parcours professionnels discontinus. Ces éléments permettent de redonner un sens au travail, tout en facilitant la conciliation entre responsabilités personnelles et professionnelles. Pour certains participants, l'EBE représente un véritable aboutissement. Ils y trouvent une stabilité professionnelle inédite et des opportunités de développement personnel qui améliorent significativement leur qualité de vie. Cette stabilité, alliée à un sentiment de reconnaissance, contribue à leur réintégration durable sur le marché de l'emploi. Pour d'autres, notamment les personnes plus qualifiées ou issues de milieux sociaux plus favorisés, l'EBE joue davantage un rôle de tremplin. Ces salariés perçoivent leur expérience au sein de l'EBE comme une étape transitoire, un sas leur permettant de tester de nouvelles compétences ou de se

préparer à des opportunités professionnelles ultérieures, que ce soit dans d'autres entreprises ou dans des projets personnels plus ambitieux. Toutefois, il est important de ne pas négliger les défis que cette flexibilité peut poser, notamment en matière de stabilité et d'engagement. Par exemple, des épisodes passés d'absentéisme ou de sous-activité ont souligné la nécessité d'un accompagnement renforcé. À cet égard, les progrès réalisés en 2024 témoignent des effets positifs d'un cadre structurant et d'un dialogue régulier entre les parties prenantes. Cette diversité de perceptions et de besoins reflète l'adaptabilité de la démarche. Le projet TZCLD ne se limite pas à offrir un emploi, mais cherche à concilier les souhaits et contraintes des individus, tout en leur permettant d'évoluer dans un environnement professionnel flexible et sécurisé. Cette approche globale et inclusive constitue une réponse pertinente aux transformations contemporaines du marché du travail, en redéfinissant les conditions d'accès et de maintien à l'emploi pour des publics variés.

*« L'idée de tremplin me plaisait beaucoup. C'est une phase qui nous permet de travailler, d'avoir un budget, un contrat donc une certaine sécurité, et de faire des recherches en parallèle. Moi j'essaye de faire une micro-entreprise de rédaction web. Je sais que d'autres font autre chose comme du lavage auto, de la couture. Dès le début je me suis dit que c'était un tremplin, que j'allais entrer chez Emerjean et réfléchir à un projet en parallèle. »*

Sarah, 27 ans

## 1.2. Trois axes d'amélioration

### 1.2.1. Conditions de travail

Salaires et avantages : les salaires, fixés au niveau du SMIC et sans primes ni avantages additionnels, sont jugés insuffisants par certains employés. Bien que le salaire représente un point de départ pour retrouver une stabilité financière, nombreux sont ceux qui, après un certain temps dans l'entreprise, expriment des attentes salariales plus élevées. Cette aspiration découle non seulement de leur désir d'améliorer leurs conditions de vie, mais aussi de la confiance retrouvée en leurs compétences. Ayant regagné en assurance et en expérience, ils tendent à comparer leurs conditions à celles des travailleurs d'autres secteurs, et estiment mériter une progression salariale et des avantages sociaux similaires à ceux pratiqués ailleurs. En outre, certains



salariés regrettent l'absence de primes, de compléments de rémunération ou d'avantages sociaux (comme des tickets restaurant ou des primes d'ancienneté) qui pourraient compenser les modestes salaires de départ.

« On est tous payés pareils. [...] [Il faudrait] payer les salariés selon des compétences différentes. [...] On fait plus de choses que des salariés dans d'autres entreprises et ils sont payés le double. Il faudrait donc mieux valoriser le travail fourni. »

Rachida, 42 ans

### 1.2.2. Formation et équité

Offre de formation et accès équitable : les formations proposées par TZCLD sont unanimement reconnues comme des opportunités précieuses pour l'évolution personnelle et professionnelle. Cependant, certains employés estiment que l'offre de formation pourrait être plus variée et mieux adaptée à leurs aspirations et besoins spécifiques. Cette critique met en lumière une attente croissante en matière de développement de compétences, notamment dans des secteurs techniques ou administratifs qui pourraient ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles. En parallèle, la question de l'accès équitable aux formations est soulevée par certains salariés, qui jugent que tous n'ont pas les mêmes opportunités de bénéficier des sessions proposées. Cela reflète une quête d'équité au sein de l'EBE, où les salariés attendent que les critères d'accès à la formation soient transparents et équitables, permettant à chacun de progresser de manière juste. Les salariés souhaitent également que ces formations soient mieux reconnues, à travers des certifications ou des diplômes, pour favoriser leur employabilité à plus long terme.

« [...] Il faudrait traiter les gens avec équité [...], faire de la formation pour tous. Certains en ont fait plusieurs, d'autres aucune. »

Catherine, 51 ans

### 1.2.3. Méfiance et tensions

Méfiance initiale : certains publics ont exprimé des réserves initiales vis-à-vis de la démarche TZCLD, notamment en ce qui concerne le processus de recrutement basé exclusivement sur la motivation, sans la soumission de CV. Cette approche, bien que novatrice et inclusive, a parfois dérouté des personnes habituées à des méthodes de sélection plus formelles et structurées.

La suppression du CV peut provoquer des doutes sur la transparence et l'équité du processus de recrutement, certains craignant que cela n'entrave la valorisation de leurs compétences professionnelles antérieures. Toutefois, à mesure qu'ils découvrent les bénéfices de cette méthode, notamment la mise en avant de la motivation et de l'utilité sociale, ces réticences tendent à s'estomper.

« En 2018, il y a eu une journée de recrutement. J'ai trouvé bizarre qu'on propose un travail quand il n'y en a pas ! Je suis rentré en formation pour une remise à niveau en français, avant de rentrer chez Emerjean. C'était une formation de trois mois avec une promesse d'emploi derrière. En 2018[...] J'étais sceptique qu'on veuille m'embaucher sans travail ! En 2018, on m'a convoqué et on m'a proposé un stage puis une promesse d'embauche. »

Tariq, 63 ans

Tensions liées à la proximité : travailler avec des voisins ou des personnes déjà connues du quartier peut générer des tensions, en particulier lorsque les relations personnelles interfèrent avec les interactions professionnelles. Cette proximité sociale, bien qu'elle puisse favoriser un climat de solidarité, peut aussi compliquer la séparation nécessaire entre la sphère professionnelle et la vie privée. Les salariés ont exprimé des difficultés à gérer cette proximité, notamment lorsqu'il s'agit de travailler avec des personnes avec lesquelles ils entretiennent déjà des relations sociales, voire des conflits. Ces situations peuvent parfois conduire à des malentendus ou des tensions, susceptibles de nuire à la productivité et à l'harmonie au sein de l'EBE. Par ailleurs, cette proximité demande une gestion vigilante pour éviter que des conflits personnels ne se transforment en problèmes professionnels, nécessitant un encadrement adapté pour anticiper et résoudre ces difficultés avant qu'elles ne s'aggravent. Les salariés ont ainsi exprimé le besoin d'un soutien accru de la part de l'encadrement pour aider à mieux gérer ces dynamiques relationnelles complexes.

« C'est compliqué de travailler avec ses voisins. Néanmoins, je considère que c'est une compétence supplémentaire de savoir-faire avec cette contrainte car ce n'est pas quelque chose de simple à gérer. [...] Avec les voisins, on se connaît un peu plus, on se salue plus. Il y a un point négatif, les salariés parlent trop à l'extérieur de l'entreprise. Certains ne font pas la différence entre les sujets de l'entreprise et les sujets du quartier. »

Amira, 39 ans



## Exploration professionnelle et développement des compétences

L'une des spécificités majeures de la démarche TZCLD réside dans la possibilité, offerte aux salariés, d'explorer plusieurs métiers au sein d'une même entreprise, un aspect souvent absent dans les structures de l'emploi traditionnel. Cette opportunité de polyvalence permet aux participants d'explorer différents domaines d'activité, allant de tâches manuelles à des responsabilités plus administratives, en fonction des besoins et des opportunités disponibles au sein de l'EBE. Cette démarche favorise non seulement la réactivation de compétences précédemment acquises, mais aussi l'acquisition de nouvelles, enrichissant ainsi le bagage professionnel des salariés. Pour de nombreuses personnes ayant connu une période prolongée de chômage ou de précarité, ce système d'exploration professionnelle est perçu comme une seconde chance, un moyen de redécouvrir des savoir-faire parfois laissés de côté, voire oubliés. Les salariés peuvent ainsi se réapproprier des compétences techniques ou relationnelles qui n'ont pas été mobilisées depuis longtemps. Cette réactivation est particulièrement bénéfique pour les personnes qui, en raison de longues périodes d'inactivité, ont perdu confiance en leurs aptitudes et en leur valeur sur le marché du travail.

En outre, la possibilité de se former à des métiers nouveaux, souvent dans des secteurs en tension ou en forte demande, permet aux participants de s'adapter aux évolutions du marché du travail et de répondre à des besoins émergents dans l'économie locale. Les formations proposées, combinées à la pratique sur le terrain, offrent un double avantage : elles permettent aux salariés d'acquérir des compétences pratiques tout en développant leur polyvalence. Cet enrichissement contribue à l'amélioration de leur employabilité, que ce soit au sein de l'EBE ou dans des emplois futurs.

Par ailleurs, cette exploration professionnelle favorise également le développement personnel, en permettant aux individus d'évoluer dans un cadre valorisant où leur progression est reconnue et encouragée. Une personne salariée peut demander à changer de poste ou de secteur, mais cette demande est étudiée par l'équipe de direction avant d'être validée. Le changement envisagé doit correspondre aux compétences et capacités de la personne tout en répondant aux besoins et attentes de l'entreprise. Cette organisation ajoute une dimension de souplesse et de bien-être qui reste souvent absente des parcours professionnels classiques. En ce sens, l'exploration professionnelle offerte par TZCLD soutient à la fois le développement de compétences techniques et l'épanouissement individuel, en redonnant aux salariés le contrôle, dans une certaine mesure, sur leur trajectoire professionnelle. Cette approche novatrice permet donc non seulement d'enrichir le parcours des salariés, mais aussi de les doter d'une résilience face aux transformations du marché du travail, tout en renforçant leur sentiment d'autonomie et de compétence.





## 2. Des résultats prometteurs sur le quartier Saint-Jean de Villeurbanne, bien que parfois discrets

### 2.1. Plusieurs changements encourageants

#### 2.1.1. Développement social et dynamique urbaine

Création d'emplois : grâce à l'Entreprise à But d'Emploi Emerjean, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée a un impact significatif sur la création d'emplois au sein du quartier Saint-Jean. En ciblant les personnes éloignées du marché du travail, TZCLD permet de leur donner accès à des postes en CDI, contribuant ainsi à réduire la précarité. En plus d'aider les individus concernés, cette initiative participe à la revitalisation du tissu économique local en augmentant le nombre de travailleurs actifs dans le quartier. Ces emplois, pensés pour être pérennes et adaptés aux compétences et aspirations des salariés, offrent également une réponse sur-mesure aux besoins du territoire. Cela permet non seulement de soutenir la population en difficulté, mais également de renforcer l'activité économique du quartier à travers des emplois ancrés localement.

« Pour le quartier, ça a apporté de l'emploi. Pour des personnes qui n'avaient jamais travaillé, des mamans étrangères qui n'avaient jamais travaillé en France et qui ont trouvé la proximité intéressante. J'ai des collègues, si elles disaient à leur mari qu'elles allaient travailler à la Part-Dieu, ça n'aurait pas marché. Alors que là, c'était dans le quartier. Et il y a aussi le voile, qui est accepté ici. »

Catherine, 51 ans

Création de commerces locaux : l'ouverture d'un commerce de proximité, comme La Boutique de Saint-Jean, illustre la capacité du projet TZCLD à répondre aux besoins

concrets des habitants. Avant cette initiative, le quartier Saint-Jean ne disposait d'aucune boutique. En proposant des produits adaptés au pouvoir d'achat des résidents, La Boutique de Saint-Jean devient un acteur central de la vie économique locale. Son rôle va au-delà de la simple vente de produits : il renforce la cohésion sociale en offrant un lieu de rencontre et d'échanges pour les habitants. Ce type de commerce favorise également l'émergence d'un cercle vertueux : en répondant à des besoins concrets et en fidélisant une clientèle locale, il permet de maintenir et de créer des emplois supplémentaires tout en renforçant le sentiment d'appartenance des résidents à leur quartier.

« Par rapport au quartier, je vois que ça apporte un service qui est excellent. Par exemple, le Petit magasin [La Boutique de Saint-Jean, NDLR] a des prix très bas. Ici, les familles ne sont pas riches. Quand elles viennent à la boutique et qu'elles trouvent un short à trois euros, elles sont très contentes. Donc on apporte des choses à un prix adapté. Une maman peut prendre cinq articles pour dix euros. À La Poste, on a beaucoup de femmes et d'hommes âgés qui ne peuvent pas aller à Cusset ou Croix Luizet pour chercher un courrier. Ici, on rapproche le service des habitants. On a aussi une activité de couture, ici elle a des prix raisonnables alors qu'ailleurs c'est très cher ! TZCLD permet d'apporter des activités près des gens et à bas prix. On fait aussi le chargement des cartes TCL : les gens n'ont pas besoin d'aller à La Soie. »

Nadia, 36 ans

Création de services essentiels : parallèlement, la mise en place de services comme le Point Colis et le Relais Postal, surnommé « La Poste » par les habitants, répond à un autre besoin majeur. Avant sa création, l'absence de bureau de poste dans le quartier compliquait la gestion quotidienne





des courriers et colis, un service pourtant essentiel à la vie courante. En offrant ce service de proximité, Emerjean comble une lacune importante, améliorant ainsi la qualité de vie des résidents et simplifiant les échanges commerciaux et personnels. Ce service permet là encore d'instaurer un point de rencontre informel où les résidents peuvent se croiser, renforçant ainsi la cohésion sociale. Il est à noter que ces services, en s'intégrant dans le quotidien des habitants, participent à l'amélioration globale du cadre de vie et à la dynamisation de Saint-Jean.

« Avant, nous étions délaissés. Aujourd'hui, il y a plus de vie dans le quartier : [on peut] envoyer des colis des lettres. Avec l'arrivée d'Emerjean il y a eu plein de petites activités. Ça amène de la vie et ça change l'image du quartier. Ça fait venir des gens d'extérieur aussi. »

Une participante au groupe de discussion avec les publics

Attractivité économique et urbanisme : l'implantation d'Emerjean, avec ses services et commerces, a également permis d'attirer une nouvelle clientèle extérieure au quartier. Des visiteurs viennent pour utiliser les services comme le Point Colis et le Relais Postal ou faire leurs achats à La Boutique de Saint-Jean, ce qui contribue – même modestement – à accroître la fréquentation du quartier et à le rendre plus attractif. Bien que limité, cet afflux de nouveaux usagers favorise une certaine mixité sociale, avec des interactions entre résidents du quartier et personnes venant d'autres secteurs. Même si le lien entre TZCLD et le renouvellement urbain est encore difficile à mesurer de manière précise à ce stade de l'expérimentation, il est certain que cette initiative joue un rôle dans la redynamisation de l'espace urbain. La combinaison d'emplois locaux, de commerces et de services attire progressivement l'attention sur ce quartier longtemps enclavé, posant les bases d'une transformation durable. Le renouvellement urbain, déjà amorcé à Saint-Jean, se nourrit de cette dynamique économique et sociale, en augmentant l'attractivité du quartier, que ce soit pour les résidents, les entreprises ou les investisseurs extérieurs.

« Je pense que le Petit magasin [la Boutique de Saint-Jean, NDLR] et le comptoir font aussi venir des gens de l'extérieur et donc ça fait vivre le quartier. Le Petit magasin [la Boutique de Saint-Jean, NDLR] est à côté de la boulangerie et de la pharmacie, il est visible depuis la rue, et il a des petits prix donc c'est utile. »

Safia, 35 ans

## 2.1.2. Cohésion et image du quartier

Renforcement de l'interconnaissance locale : Emerjean joue un rôle significatif dans la cohésion sociale du quartier en facilitant les interactions non seulement entre les employés de l'EBE, mais aussi avec les entreprises locales. Ce phénomène, bien qu'encore limité, amorce des collaborations bénéfiques, permettant aux acteurs économiques de Saint-Jean de se connaître davantage et de se soutenir mutuellement. Les retours recueillis auprès des résidents mettent en lumière l'émergence de nouvelles relations interpersonnelles et professionnelles, contribuant ainsi à renforcer le tissu social du quartier. En favorisant un environnement où les échanges et la coopération se développent, l'EBE s'inscrit dans une dynamique qui pourrait, à terme, transformer les habitudes de collaboration et de solidarité entre les habitants et les entreprises. Cette interconnaissance est essentielle pour bâtir un sentiment de communauté, créant un environnement propice au développement d'initiatives collectives.

« Travailler ici m'a [...] permis de rencontrer d'autres gens qui habitent dans le quartier. On a un voisin avec lequel on n'avait jamais parlé. Maintenant, quand je le croise, on se dit bonjour, on discute. [...] Je trouve qu'ici, c'est bien, aussi pour avoir des relations sociales et ne pas rester isolée. Les relations ici, on commence petit à petit. Je n'aime pas avoir trop de relations avec les autres, il faut trouver les bonnes limites entre le respect et les relations sociales. »

Nada, 53 ans

Amélioration de l'image : la présence d'Emerjean joue un rôle non négligeable dans l'amélioration de l'image de Saint-Jean. Les salariés de l'EBE, en se rendant quotidiennement à leur travail et en interagissant avec les habitants, clients et fournisseurs, apportent une dynamique nouvelle et une visibilité accrue à l'activité locale. Leur présence contribue à redonner vie à un espace qui, auparavant, pouvait être perçu comme enclavé ou moins attractif. En multipliant les points de contact avec la population locale, ces travailleurs favorisent une image positive du quartier, qui se transforme progressivement en un lieu où l'on veut vivre et travailler. Cette revitalisation de l'image locale peut également attirer de nouveaux résidents et entrepreneurs, renforçant ainsi l'économie locale.

« Je pense que l'image du quartier change en bien. On peut se dire qu'ici, il y a énormément de gens qui ont envie de travailler et de s'en sortir. Si on recrute sans arrêt et que la liste est longue, c'est la preuve que beaucoup de gens veulent travailler et



avancer. Je souhaite que ça puisse continuer comme ça et que ça se développe dans le quartier. Il y a encore beaucoup de besoins non couverts, comme les personnes âgées isolées dans le quartier. »

Safia, 35 ans

Appréhension positive de la démarche : par ailleurs, certains résidents expriment une appréhension positive de la démarche TZCLD, établissant un lien entre ce programme et des projets de renouvellement urbain en cours, tels que l'arrivée prochaine du tramway à Saint-Jean. Bien que cette perception de synergie ne repose pas encore sur des preuves mesurables, elle demeure importante pour l'acceptation et le soutien local du projet TZCLD. Cette dynamique montre que les transformations urbaines et sociales peuvent s'influencer mutuellement et se compléter. En intégrant des initiatives comme TZCLD aux projets de développement urbain, le quartier peut bénéficier d'un renforcement de son attractivité, tout en consolidant les liens entre ses résidents. La prise de conscience de ces synergies potentielles est essentielle pour favoriser l'engagement des habitants dans le projet, en les rendant acteurs des évolutions à venir.

« Le quartier est en train de changer en mieux. Le quartier change grâce aux salariés d'Emerjean et grâce aux élus qui font venir le tram. »

Karima, 56 ans

## 2.2. Quelques points à optimiser

### 2.2.1. Concurrence et gestion

Coexistence avec les activités existantes : bien que le cahier des charges de TZCLD stipule que la démarche ne doit pas entrer en concurrence avec les activités existantes dans le quartier, l'EBE se retrouve parfois *de facto* en concurrence avec certaines entreprises locales. Cela suscite des frustrations parmi certains acteurs du quartier, qui jugent que la restriction de concurrence est trop rigide. Ces acteurs, ainsi que les publics, estiment qu'une plus grande flexibilité pourrait mieux répondre aux besoins diversifiés de la population locale. Il semblerait utile de revoir, dans la mesure du possible, les conditions de cette concurrence pour mieux adapter l'offre de l'EBE aux spécificités du quartier.

« 99 % des activités sont commerciales, donc on devrait permettre la concurrence comme les autres et chacun son prix. Il y a du travail pour

tout le monde, c'est d'ailleurs plus un partage du marché que de la concurrence. »

Une participante au groupe de discussion avec les publics

### 2.2.2. Développement de perspectives

Limites des parcours professionnels : les personnes souhaitant évoluer dans leur carrière rencontrent souvent des obstacles pour quitter le quartier et accéder à des opportunités plus diversifiées. La création d'autres EBE, que ce soit dans le quartier ou dans les zones avoisinantes, est perçue comme une solution potentielle pour offrir de meilleures perspectives de progression professionnelle. Cela pourrait permettre aux travailleurs actuels de bénéficier de parcours plus variés, répondant ainsi à leurs aspirations de développement personnel et professionnel. L'identification de ces opportunités est essentielle pour assurer une dynamique positive dans le quartier.

« Si je pouvais apporter un changement, je dirais de contacter toutes les entreprises autour pour leur dire qu'il y a des salariés Emerjean très compétents. »

Amira, 39 ans

### 2.2.3. Défis logistiques

Locaux insuffisants : la croissance d'Emerjean est actuellement limitée par des locaux jugés insuffisants. Les espaces disponibles restreignent le développement des activités, ainsi que les possibilités d'embauche et de formation. Cette situation engendre des difficultés dans l'accueil des publics et dans la gestion des missions de l'EBE. De plus, la rapidité de la croissance exacerbe ces enjeux logistiques. En conséquence, le manque d'infrastructures adaptées peut nuire à l'efficacité des services proposés et à l'atteinte des objectifs fixés par TZCLD.

« [Il faudrait] agrandir les locaux, recruter plus de monde en créant plus d'activité. »

Samira, 48 ans



### Accessibilité des services locaux et ressources

L'implantation de services essentiels dans un quartier joue un rôle significatif dans l'amélioration de l'accès des habitants aux ressources nécessaires à la vie quotidienne. La présence d'administrations, de commerces de proximité et d'autres infrastructures réduit les déplacements, ce qui est particulièrement avantageux pour les personnes disposant de ressources limitées ou rencontrant des problèmes de mobilité. Cela permet également de diminuer les coûts de transport, un élément essentiel pour de nombreux foyers dont le budget est restreint. En facilitant l'accès à ces services, le quartier peut offrir des opportunités plus équitables aux résidents, quelles que soient leurs situations socio-économiques.

La proximité de ces services favorise par ailleurs des interactions sociales et un cadre propice à une vie locale active. Les habitants peuvent se rencontrer dans ces espaces, échanger des informations et tisser des liens, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance. Ces interactions contribuent à l'établissement d'un climat de solidarité, où les résidents sont incités à s'impliquer dans les activités du quartier.

Un meilleur accès aux services locaux contribue ainsi à créer un environnement où les échanges sociaux se développent, permettant aux habitants de mieux se connaître et de renforcer leur engagement dans la vie locale. Cette dynamique peut également jouer un rôle dans la résilience du quartier face aux défis économiques et sociaux, encourageant ainsi les habitants à participer activement à la vitalité de leur lieu de vie. A Saint-Jean, la présence d'Emerjean participe pleinement à cette dynamique.





# 3. Des paradoxes à résoudre et des défis à relever pour maximiser les premiers effets obtenus

## 3.1. Un besoin d'équilibre entre idéaux et réalité

Attentes d'inclusivité... et de discipline : TZCLD met en avant des valeurs de bienveillance, d'inclusion et d'accompagnement. L'objectif est de créer un environnement de travail où chaque employé se sent soutenu et encouragé, notamment par des formations continues, des opportunités de développement personnel et une gestion humaine des situations difficiles. Toutefois, certains employés expriment une autre attente : que la discipline et la reconnaissance des performances soient davantage prises en compte. Ces employés estiment que des comportements problématiques, comme des retards répétés ou des manquements aux règles, devraient être sanctionnés afin d'assurer l'équité et la justice au sein de l'équipe. En effet, l'absence de mesures correctives face à des manquements peut être perçue comme une injustice par les autres salariés, qui se sentent pénalisés malgré le cadre bienveillant de l'organisation. Cette tension entre un idéal de tolérance et une exigence de rigueur est au cœur de plusieurs retours d'expérience.

*« Il faudrait aussi de la fermeté et de la souplesse à la fois. On doit être strict mais d'une façon gentille. Il ne faut pas devenir trop dur ni trop l'inverse. Il faut trouver un juste équilibre. Quand il y a un bon dialogue entre un chef et son équipe, c'est très bien pour tout le monde en général. »*

Nada, 53 ans

Perception des sanctions dans un cadre bienveillant : dans une démarche qui valorise la flexibilité, la tolérance et l'accompagnement des individus, la question des sanctions disciplinaires devient délicate. Lorsque des règles ne sont pas respectées, la réponse institutionnelle, qu'il s'agisse d'un avertissement ou d'une sanction plus sévère,

est parfois mal perçue par les employés. Par exemple, sanctionner un salarié régulièrement en retard pourrait être vu comme une rupture avec les valeurs de souplesse et de soutien prônées par le projet. Pour certains, ces mesures disciplinaires semblent contraires à l'esprit d'entraide, et peuvent générer des incompréhensions ou des frustrations. Cela souligne l'importance de trouver un juste milieu entre la rigueur nécessaire à la bonne marche de l'organisation et le soutien accordé aux individus pour leur permettre de s'épanouir.

*« Au début, on nous disait qu'on acceptait la souplesse sur les horaires, mais maintenant on nous enlève les retards. Ça a été décrété comme ça... [...] Moi, les retards, ça a toujours été mon gros défi dans la vie. Et du coup, là, on vous envoie des remarques sur des petits retards... J'aimais bien l'esprit souplesse horaire au début. Plus maintenant. Il y a un décalage entre le discours et la pratique. Il faut qu'ils comprennent que les problèmes, ils ne sont pas qu'à Emerjean. J'en ai à côté. J'ai l'impression qu'ils ne sont pas conscients de ça. »*

Alexandre, 45 ans

Accompagnement de la maturité du projet : à mesure que TZCLD gagne en maturité, il apparaît parfois une déconnexion entre les idéaux promus par le projet et certaines pratiques perçues sur le terrain. Des salariés ressentent une certaine inégalité dans les opportunités qui leur sont offertes. D'autres estiment qu'il y a parfois eu des promotions facilitées par des réseaux relationnels. Cette divergence entre les promesses initiales du projet et les réalités quotidiennes telles qu'elles sont vécues et perçues constitue un enjeu important à résoudre pour maintenir la motivation et l'engagement des salariés. Il s'agit d'un défi à long terme pour garantir la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques organisationnelles.





« La démarche en elle-même a beaucoup évolué et a pris un côté usine, elle a perdu en humanité. C'est dommage car l'idée de départ est bonne. »

Catherine, 51 ans

Laïcité et port du voile : un autre point de tension émerge autour du principe de laïcité, profondément ancré dans les institutions publiques françaises, et de la légitimité du port du voile, revendiquée par certaines femmes employées. Ces dernières défendent l'idée que leur signe religieux ne doit en aucun cas être perçu comme un frein à leur compétence professionnelle. Elles expriment un attachement fort à ce symbole, affirmant qu'il n'entrave ni leur travail, ni leur capacité d'intégration au sein de l'entreprise. Ce sujet met en lumière un paradoxe potentiellement complexe à résoudre, celui de la conciliation entre le respect des droits individuels, notamment le droit de manifester ses croyances, et la notion de laïcité dans l'espace public et par extension dans le monde professionnel. Il s'agit là d'un enjeu sociétal qui dépasse le cadre de TZCLD, mais qui influence néanmoins sur l'expérience de certaines participantes.

« Pour moi, travailler c'est un besoin. J'ai cherché de partout. Pas facile de trouver sa place quand on arrive. Ici, j'ai été refusée même pour le ménage à cause de mon voile. Par exemple, j'ai tenté ma chance dans une école catholique pour faire du ménage et des heures à la cantine. Et même là, le responsable a décidé de mettre fin à mon contrat à cause de mon voile. J'ai perdu espoir. J'ai baissé les bras. Pourtant, je ne demandais qu'à travailler, j'ai besoin de vie sociale. Jusqu'au jour de ce projet. [...] J'ai besoin d'être reconnue comme un être humain malgré le voile. »

Samira, 48 ans

### 3.2. Mieux gérer les enjeux organisationnels et financiers

Inclusion et adaptation des compétences et aptitudes : si TZCLD a montré des résultats encourageants en termes d'inclusion pour une partie de la population locale, notamment pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, certains défis demeurent. Les jeunes en insertion, les personnes en situation de handicap et certains autres groupes spécifiques rencontrent encore des difficultés à s'intégrer pleinement dans la démarche. L'une des principales questions réside dans l'adéquation entre les compétences des participants et les activités proposées par les Entreprises à But d'Emploi (EBE). En effet,

les missions au sein des EBE ne correspondent pas toujours aux qualifications ou aux attentes des salariés, ce qui peut parfois limiter l'engagement et la réussite de leur parcours. Adapter davantage les activités proposées aux compétences, aptitudes et aspirations des individus est un levier important à activer pour maximiser les impacts positifs de TZCLD.

« Les jeunes garçons ont été virés. Il y a une rumeur, ils disent « Chez Emer Jean, on ne travaille pas », donc les jeunes veulent postuler en pensant qu'ils ne vont pas travailler. Ils ont un manque d'expérience pour respecter le monde professionnel. »

Amira, 39 ans

Soutenabilité économique : au-delà des enjeux sociaux, la question de la viabilité économique des EBE se pose avec acuité. Le modèle actuel repose sur un financement en grande partie public, mais cette configuration devra évoluer pour garantir la pérennité de la démarche après 2026, échéance légale de l'expérimentation. La capacité des EBE à générer des ressources propres et à maintenir un équilibre financier durable est un défi majeur à relever. Cela implique de réfléchir à de nouveaux modes de financement, à l'élargissement des activités génératrices de revenus, ainsi qu'à une meilleure gestion des coûts. La pérennité de TZCLD dépendra de sa capacité à s'autofinancer partiellement, ou du maintien d'un soutien politique et financier fort, dans un contexte de ressources publiques plus limitées.

« [...] Il faudrait trouver de nouveaux projets. Par exemple, le crochet c'est nouveau. Il faut voir si de nouvelles activités peuvent fonctionner. Il y a beaucoup de travail dans le domaine de la couture par exemple. Beaucoup de femmes sont intéressées, mais aujourd'hui il n'y a pas de place pour le développer. »

Nada, 53 ans

Gouvernance et reconnaissance nationale : l'un des enseignements clés des retours recueillis concerne la gouvernance territoriale du projet TZCLD. Les parties prenantes évoquent régulièrement la nécessité d'améliorer la coordination entre les acteurs locaux et d'obtenir une reconnaissance accrue au niveau national. Une meilleure structuration des instances de pilotage et de gouvernance permettrait d'améliorer l'efficacité de la démarche, tant au niveau organisationnel que financier. Cependant, certaines EBE semblent attendre des décisions ou des financements nationaux ou locaux, plutôt que d'agir elles-mêmes pour leur propre évolution. Une approche plus proactive de leur part pourrait renforcer leur

rôle dans la dynamique globale. En outre, la reconnaissance officielle et publique du projet à une échelle plus large pourrait favoriser l'accès à des ressources additionnelles, qu'elles soient financières ou politiques, et aiderait à consolider la légitimité de TZCLD dans son ensemble.

« [TZCLD reste une démarche améliorable] dans le partenariat entre entreprises, dans les synergies entre institutions. »

Un participant au groupe de discussion avec les partenaires locaux

**Soutien politique et pérennité :** le soutien des pouvoirs publics reste un élément essentiel pour garantir la continuité de TZCLD. La flexibilité du projet doit être renforcée afin de l'adapter aux différents contextes et aux particularités locales des quartiers concernés. Un assouplissement de certaines règles, notamment en matière de recrutement ou d'organisation interne, pourrait permettre d'accroître l'efficacité de la démarche tout en conservant ses objectifs initiaux. Le maintien d'un soutien politique fort, tant au niveau local que national, sera déterminant pour pérenniser les acquis de TZCLD et permettre son développement futur, dans un cadre financier stable.

« [...] Il faudrait soutenir Emerjean financièrement car ça nous aiderait aussi, nous les salariés. Souvent, on nous dit que certaines choses ne sont pas possibles car on n'a pas l'argent. Si l'État nous aide un peu plus, ça serait très bien. »

Nadia, 36 ans





### Trouver l'équilibre entre soutien et exigence

Maintenir un équilibre entre un environnement de travail bienveillant et une exigence professionnelle est un enjeu clé pour garantir le bon fonctionnement des initiatives telles que TZCLD. Un cadre axé sur le soutien personnel et l'accompagnement individuel permet aux employés de développer leurs compétences, de progresser dans leur parcours professionnel et de surmonter les obstacles qui pourraient entraver leur employabilité. Cet environnement bienveillant, marqué par l'inclusion et l'écoute, joue un rôle important dans la motivation et le bien-être des salariés, notamment ceux en situation de précarité ou éloignés de l'emploi. Cependant, ce cadre doit être concilié avec la nécessité d'une gestion stricte des performances et du respect des règles. En effet, la réussite d'un projet comme TZCLD repose aussi sur une exigence de rigueur dans le travail quotidien. Des attentes claires et un suivi régulier des objectifs permettent de garantir la qualité des services rendus, tout en renforçant l'engagement des employés. Si les règles ne sont pas appliquées de manière stricte et équitable, des frustrations peuvent émerger, tant chez les salariés que chez les responsables. Par exemple, l'absence de mesures correctives en cas de retards récurrents ou de non-respect des consignes peut être perçue comme une injustice par ceux qui respectent les délais et les règles. Cela peut fragiliser la cohésion au sein des équipes et affaiblir la dynamique collective.

Pour éviter ces tensions, il convient de clarifier dès le départ les attentes vis-à-vis des salariés et de définir les règles de manière précise, tout en veillant à ce que leur application soit juste et transparente. Une gestion équitable des performances, qui valorise les efforts et les résultats tout en adressant les manquements de manière appropriée, permet de maintenir un climat de confiance et de respect mutuel. Il ne s'agit pas simplement de sanctionner, mais d'offrir un cadre dans lequel chaque salarié se sent responsable de ses actions et où les erreurs sont corrigées de manière constructive. De plus, cette gestion doit rester cohérente avec les valeurs fondamentales d'inclusion et d'accompagnement portées par TZCLD. L'enjeu est de trouver un juste milieu entre le soutien nécessaire aux salariés qui rencontrent des difficultés et l'exigence d'une performance minimale pour assurer la viabilité et la qualité des activités de l'Entreprise à But d'Emploi. La bienveillance ne doit pas être synonyme de laxisme, mais plutôt d'un accompagnement rigoureux, où les besoins individuels sont pris en compte sans compromettre les exigences du collectif.

L'équilibre entre soutien et exigence repose ainsi sur une gouvernance claire, une communication transparente et une gestion des ressources humaines qui valorise la progression tout en assurant la responsabilité individuelle. Ce cadre permet à la fois de respecter les valeurs d'inclusivité propres au projet et d'assurer une gestion efficace des performances, essentielle pour la pérennité et la réussite de la démarche.





# 4. Des attentes claires et des recommandations précises formulées par les participants à l'étude

## 4.1. Perspectives et suggestions des publics

Les participants à l'étude ont exprimé des attentes claires concernant leur travail et l'organisation des activités. Leurs suggestions reflètent à la fois des besoins individuels et des propositions pour améliorer le fonctionnement général du projet.

Reconnaissance et conditions de travail : la valorisation du travail accompli au sein des EBE est un sujet central pour les salariés d'Emerjean. Ils plaident pour une reconnaissance plus formelle de leur rôle, non seulement à travers une mention précise de leur poste sur les fiches de paie, mais aussi par une revalorisation salariale en adéquation avec leur engagement et leurs compétences acquises. Cette reconnaissance, perçue comme un levier essentiel pour le maintien de la motivation, inclut également des demandes d'amélioration des conditions de travail (aménagement des espaces, fourniture de matériel adéquat, etc.). Les participants insistent sur le fait que ces ajustements renforceront leur satisfaction et leur sentiment d'accomplissement dans leur activité professionnelle.

« Les difficultés sont que tous les salariés sont au même niveau au début, avec le même salaire. Mais je trouve dommage que des personnes avec des diplômes et de l'expérience, fournissant beaucoup d'efforts, aient simplement le titre d'employé sur leur fiche de paie. Cependant, je suis très satisfaite, et je pense que nous avons de la chance d'avoir ça dans le quartier. »

Safia, 35 ans

Expansion territoriale : de nombreux participants envisagent favorablement une expansion de la démarche TZCLD à d'autres quartiers. L'ouverture de nouvelles filiales dans des zones voisines ou similaires permettrait de reproduire les succès observés à Saint-Jean tout en répondant à des besoins

locaux variés. Une telle extension territoriale est vue comme une opportunité non seulement d'élargir le public participant, mais aussi d'augmenter la visibilité du projet et d'intensifier son impact socio-économique.

« La filiale Engagés veut recruter sur le quartier des Brosses et c'est bien de s'ouvrir ailleurs et à d'autres quartiers. »

Une participante au groupe de discussion avec les publics

Rigueur organisationnelle : les salariés d'Emerjean soulignent également la nécessité d'une gestion plus rigoureuse au sein des EBE. Ils recommandent une meilleure structuration des processus internes, en particulier concernant la gestion des parcours professionnels et l'encadrement des missions. Une organisation plus claire et plus disciplinée permettrait, selon eux, d'optimiser l'efficacité des activités quotidiennes et d'assurer une coordination fluide entre les différents services offerts. Cette rigueur accrue contribuerait également à renforcer la crédibilité du projet et à garantir une meilleure satisfaction des salariés.

« [...] Ce qui me pèse beaucoup à moi, c'est le manque d'organisation et de communication. C'est plutôt lié aux activités, la communication interne est souvent brouillée. Par exemple, j'attends un colis, il arrive mais personne ne prévient. J'appelle le fournisseur et j'apprends une semaine plus tard que le colis est là mais on ne m'a pas prévenue. Je ne sais pas pourquoi ! Peut-être que les locaux sont grands, que les gens oublient ? Pourtant on a mis en place des procédures mais ça ne marche pas. Pareil pour l'organisation. C'est pareil. Dans les plannings par exemple, s'ils organisent un séminaire, on aimerait bien être prévenues plusieurs jours avant car nous, aux achats, on a des délais, et on est souvent prévenues un jour avant seulement, c'est dommage. Je sais que chez Emerjean, on est capable de faire de belles choses si on est soudés et qu'on se prévient, si on est une chaîne. Mais parfois la chaîne est cassée. »

Sarah, 27 ans





## 4.2. Avis et propositions des acteurs locaux

Les acteurs locaux, comprenant les institutions, entreprises partenaires et autres organismes impliqués dans le projet, ont également partagé leurs points de vue sur l'évolution de TZCLD. Leurs observations concernent tant la dimension stratégique que les moyens de maximiser l'impact de la démarche.

**Partenariats et synergies :** l'un des axes prioritaires identifiés par ces acteurs est le renforcement des partenariats. Ils estiment qu'une collaboration plus étroite entre les entreprises locales, les institutions publiques et les EBE permettrait de développer des synergies efficaces et de créer de nouvelles opportunités pour les participants à la démarche. Par exemple, la mise en place de projets communs, le partage de ressources ou l'organisation d'événements collectifs pourrait faciliter l'intégration des initiatives TZCLD dans le tissu économique local et ainsi favoriser la création d'emplois supplémentaires.

« [Il faudrait] que toutes les entreprises viennent au café entre entreprises pour apprendre à se connaître et cultiver les relations. »

Un participant au groupe de discussion avec les partenaires locaux

**Promotion de la démarche :** les acteurs locaux appellent à intensifier les efforts de promotion pour accroître la visibilité du projet. Ils suggèrent de multiplier les initiatives de communication à destination du grand public, mais aussi de renforcer la notoriété de TZCLD auprès des acteurs économiques locaux. Par ailleurs, ils recommandent d'organiser davantage de rencontres inter-entreprises, afin de stimuler le dialogue et les collaborations entre les différents acteurs impliqués. Cela permettrait à leurs yeux de solidifier le réseau autour de TZCLD et de mieux intégrer la démarche dans le dynamisme économique local.

« Aujourd'hui [...], le projet n'est pas assez connu et porté collectivement par tout ce qui est autour. »

Un partenaire local

**Modèle économique durable :** la question de la pérennité financière de TZCLD est un point d'inquiétude récurrent pour les acteurs locaux. Ils insistent sur la nécessité de mettre en place un modèle économique viable qui

assure la continuité des activités au-delà des échéances politiques ou légales. Pour cela, ils préconisent d'explorer de nouvelles sources de financement, qu'il s'agisse de partenariats privés, de subventions additionnelles ou d'autres formes de soutien institutionnel. Un modèle économique plus robuste permettrait à TZCLD de maintenir ses efforts d'inclusion sociale et de développement économique à long terme, tout en assurant une meilleure stabilité pour les salariés des EBE.

« Economiquement, l'EBE n'a pas encore trouvé son modèle. Malgré les subventions : chaque emploi d'une personne issue d'une privation d'emploi est financé à 95 % du smic par l'Etat + 15 % de la Métropole [...]. Du coup le modèle éco de l'EEBE, pour qu'il fonctionne, il faut qu'il y ait un chiffre d'affaires par équivalent temps plein, il faut que cela génère un revenu. Donc pour des services qui ne sont pas rentables comme de l'aide à la personne, c'est compliqué... La soutenabilité sur le long terme des EBE n'est pas encore trouvée. En tout cas sur le territoire de la métropole avec le recul du long terme. En plus, avant les aides de l'état était de 102 % mais récemment c'est descendu à 95 %. Ça ne paraît rien mais c'est important. Il faut faire 1/3 de chiffre d'affaires en plus. »

Un partenaire local



## Valorisation et motivation des employés

La reconnaissance du travail des employés joue un rôle central dans la motivation, l'engagement et la performance au sein d'une organisation. Les salariés qui se sentent valorisés, tant par leurs supérieurs que par leurs collègues, sont généralement plus impliqués, ce qui améliore leur productivité et contribue à un environnement de travail positif.

Cette reconnaissance peut prendre différentes formes. Sur le plan financier, des augmentations salariales régulières ou la réévaluation des rémunérations en fonction des compétences et de l'ancienneté permettent de refléter l'investissement personnel des salariés. De même, une mention précise et valorisante des postes occupés sur les fiches de paie peut renforcer le sentiment de fierté des employés en reconnaissant formellement leur contribution.

Au-delà de la rémunération, d'autres mécanismes peuvent être mis en place pour renforcer la valorisation des équipes. Les programmes de récompense, tels que des primes exceptionnelles, des distinctions internes ou des félicitations publiques, contribuent à motiver les employés et à entretenir une dynamique de reconnaissance. En outre, la mise à disposition d'opportunités de développement professionnel – telles que des formations continues, des promotions internes ou des responsabilités accrues – constitue un autre levier pour renforcer l'engagement des salariés. Ces opportunités permettent aux employés de progresser dans leur carrière tout en restant au sein de l'organisation, ce qui favorise leur fidélité et leur attachement à leur travail.

Des mécanismes de valorisation réguliers et adaptés aux besoins des salariés permettent également d'améliorer le climat de travail en créant une culture d'appréciation mutuelle. Une reconnaissance formalisée et bien structurée contribue ainsi à réduire le turnover, à améliorer la cohésion d'équipe et à renforcer l'efficacité globale de l'organisation. Pour les EBE, où les salariés sont souvent issus de parcours variés et peuvent nécessiter un soutien particulier, cette valorisation est d'autant plus importante pour maintenir leur motivation et favoriser leur intégration durable au marché de l'emploi.



# Conclusion : une dynamique de développement social qui entre en résonance avec la dynamique de renouvellement urbain portée par la Métropole de Lyon

Le projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée repose sur trois principes fondamentaux : aucune personne n'est inemployable, il existe une multiplicité de travaux utiles à la société, et des ressources financières dédiées à l'aide sociale peuvent être réallouées dans le financement des emplois utiles. Ces postulats participent d'une démarche visant à restaurer les droits humains fondamentaux en réintégrant les personnes exclues du marché de l'emploi dans une dynamique de dignité, de reconnaissance sociale et de valorisation de leurs compétences.

**L'intégration au projet TZCLD a eu des effets notables sur la trajectoire des participants, avec des impacts tangibles tant sur leur vie professionnelle que personnelle.** Avant leur inclusion dans l'EBE Emerjean, ces personnes se trouvaient souvent en situation de grande précarité, marquées par des périodes prolongées de chômage, avec des répercussions directes sur leur santé physique et mentale, leurs liens sociaux et familiaux, ainsi que leur estime de soi. Depuis leur intégration, elles ont non seulement accédé à une stabilité financière, mais ont aussi renoué des liens sociaux plus solides au sein du quartier, favorisant ainsi une meilleure intégration locale. Ce processus a permis de reconfigurer leur identité professionnelle et personnelle, en dépassant l'image souvent stigmatisante liée à leur statut de chômeur de longue durée. Cette expérience a ainsi permis de renforcer la conscience de leurs compétences, contribuant potentiellement à briser certains mécanismes de reproduction des inégalités sociales. Toutefois, l'observation sur le long terme reste nécessaire pour confirmer cet effet émancipateur et évaluer la pérennité de ces dynamiques.

Le projet TZCLD s'inscrit également comme une réponse aux transformations du monde du travail contemporain, qui se caractérise par une recherche accrue de flexibilité et d'adaptabilité. À l'instar des auto-entrepreneurs, les salariés des EBE expriment un besoin croissant de choisir leurs horaires et leur organisation, tout en étant particulièrement sensibles au sens et à la philosophie de leur travail. Ils souhaitent être acteurs de leur trajectoire professionnelle, et concilier plus harmonieusement leurs activités professionnelles avec leur vie personnelle et les contraintes familiales ou sociales. En ce sens, TZCLD ne doit pas être perçu uniquement sous l'angle d'une démarche sociale d'aide à l'insertion, mais également comme une réponse adaptée aux attentes du marché du travail et aux évolutions de la société contemporaine. Il offre ainsi une nouvelle voie pour ceux qui souhaitent s'investir dans une activité professionnelle tout en participant à un modèle de travail plus flexible et inclusif.

**Sur le plan territorial, le projet TZCLD a participé à la revitalisation économique et sociale du quartier de Saint-Jean, un quartier historiquement marqué par des difficultés socio-économiques.** En stimulant l'économie locale, notamment par la création d'emplois non délocalisables, et en améliorant l'image du quartier, le projet se positionne en cohérence avec les politiques de renouvellement urbain menées par la Métropole de Lyon. La dynamique sociale impulsée par le projet s'articule avec celle de la transformation physique du territoire, créant une synergie entre développement social et urbain. Toutefois, des défis subsistent, comme le manque de locaux adaptés à la mise en œuvre des activités économiques ou encore les tensions sociales qui peuvent parfois émerger



au sein du quartier, et qui nécessitent des ajustements structurels et relationnels pour renforcer l'ancrage du projet dans le tissu local.

**En outre, le caractère expérimental de TZCLD soulève des interrogations quant à la durabilité du modèle proposé.** Si les contrats à durée indéterminée créés dans le cadre du projet apportent une stabilité précieuse pour les participants, l'incertitude quant à la pérennité des financements pose la question de la continuité à long terme de la démarche. Le projet se situe ainsi dans un paradoxe : il produit des effets sociaux et économiques positifs immédiats, tout en étant tributaire d'un soutien institutionnel et financier qui doit encore être stabilisé pour assurer sa continuité. Il est donc essentiel d'établir des mécanismes de financement pérennes pour que le projet puisse pleinement déployer son potentiel transformateur.

**Pour accroître l'impact de TZCLD, plusieurs pistes d'amélioration peuvent être envisagées :**

- **renforcer la communication et la transparence autour des objectifs du projet**, tant auprès des publics concernés que des acteurs locaux, afin de clarifier les attentes et favoriser une meilleure appropriation collective ;
- **améliorer la coordination avec les structures d'insertion et résoudre les questions logistiques**, notamment en facilitant l'accès à des locaux adaptés pour le développement des activités économiques et sociales ;
- **poursuivre l'évaluation et l'ajustement des conditions de travail et de la gestion interne des EBE**, dans le but d'assurer une satisfaction durable des participants et une viabilité économique.

Enfin, cette réflexion nous conduit à nous interroger sur un essaimage plus large de la démarche TZCLD. Le modèle a démontré qu'il est non seulement capable de répondre aux défis de l'insertion professionnelle, mais aussi d'offrir une alternative pertinente dans l'organisation du travail. À l'avenir, il pourrait être souhaitable de permettre à un plus grand nombre de territoires et de personnes d'y participer, en leur offrant la possibilité de s'impliquer dans ce modèle qui conjugue justice sociale et réponses aux besoins du monde du travail.

**En conclusion, le projet TZCLD constitue une avancée prometteuse dans la lutte contre le chômage de longue durée et dans la**

**revitalisation sociale et économique de quartiers comme Saint-Jean. Les résultats obtenus à ce stade démontrent l'efficacité de cette approche à la fois sociale et territoriale. Pour autant, le succès de l'initiative dépendra de la capacité des acteurs à résoudre les défis structurels identifiés, tout en maintenant l'accompagnement nécessaire à son développement. À terme, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée pourrait contribuer à une transformation profonde et durable des trajectoires de vie des participants, tout en renforçant la cohésion sociale et le dynamisme économique du quartier.**



### Aller plus loin

L'association « Territoires zéro chômeur de longue durée » met à disposition sur son site internet une sélection d'études et de recherches appliquées, abordant la démarche ainsi que les problématiques plus larges liées à l'emploi et au chômage. Vous pouvez consulter ces ressources à l'adresse suivante : <https://www.tzclld.fr/ressources/les-docs/> (consulté le 30/10/2024).



### L'essentiel / ce que l'on peut retenir

- Les publics ayant participé à la démarche TZCLD ont vu leur situation financière s'améliorer, apportant ainsi une sécurité économique précieuse et un meilleur équilibre psychosocial.
- Leur confiance en leurs compétences professionnelles a été restaurée, avec une réévaluation positive de leur place dans le monde du travail dont ils ne se sentent plus exclus.
- L'intégration dans l'Entreprise à But d'Emploi a renforcé leurs liens familiaux et sociaux, améliorant leur qualité de vie quotidienne : les femmes gagnent en autonomie, les relations au sein du couple deviennent plus égalitaires, et le regard des enfants et des autres habitants du quartier évolue.
- Leur perception du chômage de longue durée a changé : ils aspirent à un avenir professionnel, avec une meilleure reconnaissance et rémunération.
- TZCLD pourrait contribuer à briser certains déterminismes sociaux, bien que cette hypothèse nécessite une observation à long terme.
- Le quartier de Saint-Jean a bénéficié, même à petite échelle, d'une forme de revitalisation économique grâce aux emplois créés par cette démarche.
- L'image du quartier s'est sensiblement améliorée, tant parmi les résidents que chez les personnes extérieures, ce qui vient conforter les efforts de renouvellement urbain et renforcer la fierté des habitants ainsi que leur sentiment d'appartenance à la vie locale.
- La démarche a contribué à renforcer le tissu social de Saint-Jean, favorisant des relations plus solidaires entre les habitants mais aussi entre les entreprises locales.
- Globalement, les résultats montrent un impact positif sur les vies des individus et le dynamisme du quartier.
- Cependant, il est nécessaire de résoudre les défis restants, tels que les tensions relationnelles au sein de l'EBE, le hiatus entre les attentes d'inclusivité et les exigences de rigueur des publics, l'amélioration de la gouvernance et des partenariats ou encore le manque de locaux adaptés, pour maintenir et développer ces impacts positifs.





# Portraits : onze parcours de vie de salariés d'Emerjean



Les mini-biographies des publics participants à l'étude sont présentées ci-dessous par ordre alphabétique. Afin de préserver la confidentialité des personnes interviewées, les prénoms originaux ont été remplacés par des pseudonymes, sauf demande explicite de leur part. Les titres de poste sont indiqués tels qu'ils ont été communiqués par les intéressés.

## Alexandre, 45 ans, commercial

À 45 ans, Alexandre a intégré Emerjean en décembre 2023 après une période personnelle difficile, marquée par un divorce et des problèmes administratifs. Confronté à un déménagement imminent dû à la démolition prochaine de son immeuble, il a été attiré par la flexibilité horaire, essentielle pour la scolarité de sa fille. Bien que cette souplesse ait été un atout initial, Alexandre exprime des réserves concernant la gestion et le management au sein de l'entreprise. Il déplore une diminution de la flexibilité des horaires, un manque de reconnaissance et un traitement qu'il juge inégal des employés, ce qui affecte son moral. Il critique le projet en estimant que les objectifs de l'entreprise prévalent sur le bien-être des salariés. Alexandre recommande une meilleure gestion des charges de travail et une prise en compte des contraintes individuelles. Il envisage de chercher un autre emploi mieux rémunéré, tout en appelant à une amélioration des conditions de travail et à une attention renforcée à la santé mentale des employés.

## Amira, 39 ans, responsable des ressources humaines

Amira, 39 ans, mariée et mère de deux enfants, travaille chez Emerjean depuis 2017. Diplômée en économie et gestion, elle est arrivée en France en 2015. Après des difficultés d'emploi dues à son manque d'expérience et au port du voile, elle a intégré l'entreprise grâce à l'association Booster. Son expérience a été positive, lui permettant de stabiliser sa situation financière et de développer des relations sociales.

Elle se sent épanouie et souhaite poursuivre ses études pour obtenir un Master. Amira observe des améliorations dans le quartier, mais rencontre encore des défis, notamment des préjugés persistants et des problèmes de gestion des relations au travail. Elle recommande de sensibiliser les entreprises locales aux compétences des salariés et d'améliorer les opportunités d'évolution professionnelle pour maintenir la motivation des employés.

## Catherine, 51 ans, employée polyvalente et déléguée syndicale

À 51 ans, Catherine, mère de quatre enfants, est une employée historique d'Emerjean, où elle travaille depuis les débuts de l'entreprise. Actuellement chargée de diverses missions et déléguée syndicale pour un second mandat, elle a observé l'évolution d'Emerjean, passée d'une initiative locale solidaire à une structure plus « industrielle ». Selon elle, cette transformation a détérioré l'environnement de travail, avec une augmentation de la sous-traitance et des licenciements. Catherine exprime son mécontentement face à ce qu'elle perçoit comme un manque de formation et des relations tendues avec la direction. Elle déplore une gestion qu'elle juge inéquitable et une absence de diversité dans ses missions. Elle estime que l'impact positif d'Emerjean sur le quartier s'est estompé et plaide pour plus de transparence et d'équité dans le traitement des employés afin d'améliorer le climat de travail.

## Karima, 56 ans, jardinière

Karima, 56 ans, a débuté sa carrière dans l'industrie avant de travailler en maison de retraite et en cantine. Après une période de chômage, elle a rejoint Emerjean en 2020 comme jardinière, renouant avec une passion ancienne. Bien que méfiante au départ en raison de ses expériences passées parfois difficiles, elle découvre un environnement de travail positif, marqué par l'entraide et la

reconnaissance. Les formations, telles que le compostage et le secourisme, enrichissent ses compétences et son bien-être. Karima souhaiterait des améliorations telles que l'augmentation des salaires, plus de soutien pour les jeunes et la résolution du problème de terrain pour le jardinage. Elle observe un impact positif du projet sur le quartier à travers les activités de l'entreprise, même si les relations entre voisins lui semblent pour l'instant peu modifiées. Elle prévoit de rester dans l'entreprise jusqu'à sa retraite, se sentant épanouie et soutenue. Karima encourage les pouvoirs publics à continuer la démarche TZCLD et à offrir davantage d'opportunités pour les participants.

### **Nada, 53 ans, employée dans le secteur des relations extérieures**

Nada, 53 ans, a quitté la Syrie en 2015 pour fuir la guerre. Ancienne institutrice, elle travaille aujourd'hui dans divers domaines, se consacrant notamment à la sensibilisation aux punaises de lit et à l'accompagnement scolaire. Son intégration en France n'a pas été facile, en raison des barrières linguistiques et culturelles. Grâce à la démarche TZCLD, Nada a trouvé une certaine stabilité professionnelle et contribue activement aux projets locaux. Elle vise à améliorer son français pour poursuivre une formation dans le secteur de la santé, domaine qui l'a toujours intéressée. Nada cherche également un soutien pour accéder à des formations professionnelles et aspire à une augmentation de salaire. Pour elle, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée représente une opportunité de reconstruire sa vie et d'envisager un avenir meilleur.

### **Nadia, 36 ans, employée polyvalente**

Nadia, 36 ans, a intégré l'entreprise en novembre 2022, débutant à la Boutique de Saint-Jean avant d'élargir ses compétences au Points Colis et à la communication, en utilisant le logiciel Canva. Arrivée de Tunisie avec un bac technique et une formation en couture, elle a trouvé un soutien précieux pour surmonter les défis liés à son manque d'expérience professionnelle et à son voile. Bien que sceptique au début, Nadia a été séduite par la flexibilité et le soutien offerts. Son travail a positivement influencé sa vie personnelle, renforçant sa confiance en elle et améliorant son budget familial. Elle apprécie la

dimension inclusive du projet et souhaite davantage de soutien financier pour améliorer les conditions de travail. Nadia prévoit de lancer un projet dans le commerce digital et espère que TZCLD continuera à bénéficier aux habitants du quartier.

### **Rachida, 42 ans, responsable des ressources humaines**

Rachida, 42 ans, mère de trois enfants, est responsable des ressources humaines depuis décembre 2020. Avant cela, elle était femme au foyer après des études en comptabilité et finance en Algérie. Elle a rejoint Emerjean pour améliorer sa situation financière et diversifier ses activités. Initialement réticente, elle a trouvé dans le soutien et la formation reçus une réelle opportunité de développement. La flexibilité du travail lui permet d'équilibrer vie professionnelle et familiale, bien que son salaire soit similaire à ses aides sociales précédentes. Rachida valorise le projet pour sa capacité à offrir des activités variées dans le quartier et souhaite des améliorations telles qu'une rémunération plus équitable et des activités spécifiques pour les personnes en situation de handicap. Elle note un impact positif sur sa confiance et observe une meilleure dynamique dans le quartier, malgré quelques tensions entre voisins. Pour l'avenir, elle recommande d'augmenter les activités et les embauches, d'agrandir les locaux tout en restant dans le quartier, et de mieux valoriser les salaires. Elle envisage également de continuer ses formations en RH et comptabilité.

### **Safia, 35 ans, chargée de ressources humaines**

À 35 ans, Safia, mère de trois enfants, a rejoint Emerjean en septembre 2021 avant d'intégrer Engagés, une autre EBE, en juillet 2022. Initialement patrouilleuse pour Dott, elle s'est formée aux ressources humaines et gère désormais l'équipe administrative d'Engagés. Titulaire d'une licence en éco-gestion et ayant préparé les concours de la fonction publique dans une autre région, Safia avait mis sa carrière en pause pendant huit ans pour s'occuper de sa famille avant de chercher un emploi à Lyon. Séduite par la sécurité et la flexibilité offertes par TZCLD, elle a trouvé une opportunité de réinsertion sociale et professionnelle. Bien que ses débuts aient été difficiles, elle a rapidement trouvé ses repères



et considère la démarche comme une chance pour le quartier. Safia s'apprête à commencer un master en ressources humaines, ce qui serait à ses yeux complexe dans une entreprise traditionnelle. Elle apprécie l'amélioration de ses relations de voisinage et le dynamisme apporté par Engagés, mais regrette que tous les salariés commencent au même niveau et salaire, malgré leurs qualifications. Elle est satisfaite de son travail et espère que ces initiatives continueront, craignant que leur arrêt n'affecte ceux qui en dépendent.

### Samira, 48 ans, employée polyvalente

À 48 ans, Samira, mariée et mère de deux adolescents, a quitté son poste de banquière en Algérie pour s'installer à Villeurbanne en 2006. Confrontée à des difficultés d'emploi en raison de son voile, elle a trouvé une opportunité grâce au projet TZCLD. Initialement sceptique, elle a été convaincue par le directeur général après une rencontre au centre social. Grâce à une formation CARED et un accueil adapté, elle a retrouvé confiance, occupé divers postes, obtenu son bac et le diplôme AGORA par la VAE. Samira considère que cette démarche a eu un impact positif sur sa vie professionnelle et personnelle, facilitant son intégration et améliorant les relations de voisinage à Saint-Jean. Pour faire avancer l'initiative, elle suggère d'agrandir les locaux, de diversifier les activités et d'améliorer le suivi des recrutements. Bien que préoccupée par son salaire qu'elle trouve trop bas, elle apprécie l'ambiance familiale de l'entreprise et espère continuer à progresser dans cet environnement.

### Sarah, 27 ans, acheteuse

Sarah, 27 ans, habite le quartier Saint-Jean depuis l'âge de neuf ans. Après des études littéraires et une licence en anglais, elle a découvert l'expérimentation TZCLD par la Mission locale et grâce à une amie travaillant chez Emerjean. Depuis 2021, elle y occupe un poste d'acheteuse, gérant les achats dans une entreprise au fonctionnement atypique, où l'absence de CV et de lettres de motivation facilite l'intégration. Appréciant la flexibilité et l'entraide au sein d'Emerjean, elle y trouve un tremplin pour développer en parallèle sa micro-entreprise de rédaction web. Malgré son enthousiasme pour l'esprit d'entraide et

l'apprentissage continu, Sarah pointe des lacunes d'organisation et de communication. Pour elle, Emerjean contribue positivement à la dynamique du quartier, en rassemblant les habitants et en valorisant leurs compétences, tout en ouvrant Saint-Jean à des clients extérieurs. Sarah envisage un futur prometteur pour TZCLD, conditionné par l'engagement de chacun.

### Tariq, 63 ans, employé polyvalent

À 63 ans, Tariq a traversé un parcours professionnel mouvementé, enchaînant les formations et les petits boulots dans des domaines variés tels que la mécanique, la plomberie et les travaux publics avant de rejoindre Emerjean en 2018. Par suite d'un grave accident de vélo, il a dû faire face à un handicap et à divers problèmes de santé. Ces défis ont nécessité des ajustements dans son poste de travail, mais Tariq trouve dans son emploi actuel un moyen de maintenir son équilibre mental. Bien que ses relations avec les collègues soient parfois distantes, il note que le travail chez Emerjean offre des opportunités à des personnes comme lui et contribue à l'insertion professionnelle dans le quartier. Tariq envisage de prendre sa retraite tout en restant ouvert à un emploi à mi-temps si ses capacités le permettent.





Agence d'**Urbanisme** de l'aire  
métropolitaine **lyonnaise**

Tour Part-Dieu, 23<sup>e</sup> étage  
129 rue Servient  
69326 Lyon Cedex 3  
Tél. : +33(0)4 81 92 33 00  
[www.urbalyon.org](http://www.urbalyon.org)

La réalisation de ce rapport a été permise par la mutualisation  
des moyens engagés par les membres de l'Agence d'urbanisme

Directeur de publication : **Damien Caudron**  
Référént : **Richard Nordier** - [r.nordier@urbalyon.org](mailto:r.nordier@urbalyon.org)

Ce rapport résulte d'un travail associant les métiers  
et compétences de l'ensemble du personnel de l'Agence d'urbanisme