



**HAL**  
open science

## Le projet d'entreprise à but d'emploi : peut-on faire de l'emploi sur mesure pour les chômeurs de longue durée ?

Mathieu Béraud, Jean-Pascal Higelé

### ► To cite this version:

Mathieu Béraud, Jean-Pascal Higelé. Le projet d'entreprise à but d'emploi : peut-on faire de l'emploi sur mesure pour les chômeurs de longue durée?. 15ème journées internationales de sociologie du travail, "crise(s) et monde du travail", May 2016, Athènes, Grèce. hal-03230014

**HAL Id: hal-03230014**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03230014>**

Submitted on 19 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Communication pour les JIST 2016, Athènes, 11-13 mai 2016

### **Le projet d'entreprise à but d'emploi : peut-on faire de l'emploi sur mesure pour les chômeurs de longue durée ?**

Mathieu Béraud, Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S) – Université de Lorraine – [mathieu.beraud@univ-lorraine.fr](mailto:mathieu.beraud@univ-lorraine.fr)

Jean-Pascal Higelé, Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S) – Université de Lorraine – [jean-pascal.higele@univ-lorraine.fr](mailto:jean-pascal.higele@univ-lorraine.fr)

#### **Résumé**

Cette communication rend compte des premiers éléments d'observation d'un dispositif expérimental de remise en emploi de chômeurs de longue durée porté par l'association ATD Quart Monde (*territoire zéro chômeur de longue durée*) et qui vient d'être traduit en loi d'expérimentation. L'ambition affichée est de contourner les défauts du marché du travail qui ne permet pas de trouver les employeurs nécessaires à l'usage des compétences de tous. La solution proposée est de créer de toute pièce, par réorientation des budgets de prise en charge du chômage, des emplois durables, sur mesure en fonction des aspirations des chômeurs, dans des structures *ad hoc*, les entreprises à but d'emploi (EBE). Pourtant cette innovation revendiquée semble buter sur des obstacles pratiques. Comment réussir, aussi bien du point de vue chômeur que des accompagnants, à proposer concrètement des modalités de construction d'emploi qui traduise l'ambition du projet de partir des souhaits des chômeurs de longue durée ? La logique de l'emploi reste celle d'une demande de travail structurée par un employeur. Se projeter dans l'emploi en empruntant une autre voie, structurer l'emploi à partir de l'offre de travail, soumet les participants au projet à des contradictions permanentes qui contraignent la mise en œuvre du dispositif et apparaissent comme une forme de dévoiement de l'ambition initiale.

#### **Mots clés**

Chômage de longue durée, emploi, politiques d'emploi, expérimentation, insertion

Ce papier s'appuie sur l'observation d'un dispositif expérimental de remise en emploi de chômeurs de longue durée. Intitulé « Territoire zéro chômeur de longue durée » ou « l'emploi conçu comme un droit », ce projet porté par l'association ATD Quart Monde, qui vient d'être traduit en loi d'expérimentation, se veut une innovation sociale d'ampleur dont rend compte le discours de l'association : « on n'a pas tout essayé contre le chômage de longue durée ! » « Vote historique à l'assemblée nationale ».

Le projet porté par ATD est expérimenté sur 5 territoires dont un en Meurthe-et-Moselle (Communauté de communes de Colombey-les-Belles) sur lequel nous avons entamé une enquête (encadré ci-dessous). La recherche est à son début et les résultats présentés ici le sont donc à titre provisoire.

L'objet de cette communication est de faire état des premières observations quant à la mise en œuvre concrète du projet et les contradictions qu'elle pose. Dans une première partie nous revenons sur les grands principes qui guident le projet en faisant ressortir les éventuelles modifications du projet à l'issue de sa traduction en loi. Dans une deuxième partie nous mobilisons notre terrain d'enquête pour entrer dans l'examen des modalités concrètes des débuts de la mise en œuvre du projet au niveau du territoire et des tensions qu'ils révèlent. Nous concluons par une discussion plus générale sur les formes d'institution du travail.

#### **Méthodologie d'enquête**

Notre enquête a débuté en juin 2015 6 mois après le démarrage du projet et se poursuivra durant les différentes phases de l'expérimentation prévue pour durer 5 ans. Les données de terrains sont à ce stade composées:

- d'un entretien avec chacun des quatre membres de l'équipe de pilotage du projet.
- de l'observation de trois réunions d'échanges et d'informations qui ont été menées auprès des chômeurs de longue durée sur le territoire
- de l'observation de cinq entretiens individuels conduits auprès des chômeurs de longue durée.

## **1. Projet « territoire zéro chômeurs de longue durée »**

Le projet mené à l'initiative de l'Association ATD Quart Monde repose l'idée suivante: les ressources mobilisées pour traiter le chômage de longue durée, qui représentent un coût important pour la société, pourraient être redéployées de façon à créer de nouveaux emplois, dits « complémentaires », répondant à des besoins socialement utiles mais pas forcément solvables, permettant tout à la fois l'insertion des personnes durablement écartées du marché du travail et la revitalisation économique de territoires marqués par un faible dynamisme économique.

Partant du constat partagé d'une forte circularité des parcours dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) - la circularité revenant à exprimer le fait que nombre de participants se retrouvent en quelque sorte au point de départ lorsqu'ils terminent leur période (2 ans en l'absence de dérogation) de contrat aidé -, et de l'hypothèse d'un gisement non exploité de « travaux utiles », les porteurs du projet au sein d'ATD quart monde défendent une approche qu'ils présentent comme innovante.

Celle-ci rejette la logique de sas et/ou de marche-pied qui est au cœur des approches traditionnelles du monde de l'insertion professionnelle<sup>1</sup>.

Nous présentons ici les quatre principes cardinaux du projet tel qu'il est envisagé par ATD Quart Monde mais qui seront amendé lors de la conversion du projet en loi d'expérimentation.

### ***1.1. Exhaustivité et budget constant***

Le premier principe est celui de l'universalité d'accès désignée comme « *l'exhaustivité territoriale* ». Le projet s'adresse à l'ensemble des chômeurs de longue durée du territoire « *sans exception* ». En ce sens, le projet ambitionne de dépasser la logique sélective de l'IAE, quasi incontournable en raison des budgets contraints et du nombre de places limité, produisant un effet d'écémage conduisant la plupart du temps à l'éviction des personnes supposées porter le moins de chance de succès dans leurs actions d'insertion professionnelle. Ce principe d'exhaustivité renvoie à l'affirmation que « *nul n'est inemployable* » et que chacun « *qui en a l'âge et les moyens a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* ». En rappelant ce principe inscrit dans la constitution, ATD Quart Monde ouvre la voie à un élargissement du programme à un ensemble de personnes sans doute plus vaste que celui des seuls chômeurs de longue durée inscrits comme demandeurs d'emploi. C'est d'ailleurs la voie qu'ils empruntent lorsqu'ils soulignent dans la note de présentation du projet que par chômeurs de longue durée il faut « *entend(re) non seulement les personnes inscrites à Pôle emploi depuis plus d'un an, mais de manière plus générale toutes celles qui estiment être privées durablement d'emploi ou de ne pas arriver à s'en sortir –par exemple parce qu'elles alternent de manière chronique chômage et emploi précaire- et qui sont prêtes à accepter un emploi au SMIC* »<sup>2</sup>.

La question du public ciblé par le programme a fait l'objet de débats et commentaires à l'assemblée nationale et au sénat. La question du périmètre est d'importance car elle a des effets en termes budgétaires. Si dans le projet originel c'est bien l'idée de la plus grande couverture possible des publics qui paraît émerger, ce sont bien les catégories administratives qui sont finalement retenues par le législateur pour dresser les listes de participants potentiels au programme: seuls les « *demandeurs d'emploi inscrits depuis plus d'un an* » et « *résidant depuis plus de 6 mois* » sur le territoire pourront accéder au dispositif.

La (quasi)neutralité budgétaire est un des points centraux du projet. Le principe retenu est celui de rémunérer au niveau du SMIC les chômeurs de longue durée embauchés et

---

<sup>1</sup> Notre présentation du projet tel qu'imaginé par ATD repose sur l'examen attentif des différents documents émanant de l'association et disponibles sur le site web de l'association, ainsi que des échanges avec un militant d'ATD Quart-monde et des professionnels investi dans le projet sur le territoire de Colombey.

<sup>2</sup> D'autres productions de l'association laissent toutefois se conformer aux catégories administratives. Par exemple, on peut lire dans la Note de présentation du projet d'ATD Quart Monde du 1er juin 2014, disponible sur <https://www.atd-quartmonde.fr/unemploiundroit/>, p. 14, « *rencontrer tous les chômeurs de longue durée immédiatement disponibles (...)* ».

c'est sur cette base que sont opérés les calculs afin de montrer *ex-ante* la viabilité financière de cette action qui ne coûterait en principe pas plus à la collectivité que le coût global de la prise en charge du chômage de longue durée : « *l'expérience de l'IAE montre qu'avec une telle somme, il est possible d'embaucher toute personne au SMIC à plein temps, le reste du coût de l'emploi étant assuré par la production réalisée. Ce n'est pas l'argent qui manque, puisqu'il est déjà dépensé aujourd'hui par la collectivité nationale* ». Le point relatif à la rémunération au niveau du SMIC peut se comprendre dans la logique d'ATD de deux points de vue : le premier est celui de l'équilibre financier, le coût récupérable induit par la suppression du chômage de longue durée permet de concevoir la possibilité de payer un smic « chargé » ; le deuxième relève de l'approche défendue par l'association, permettre aux personnes de vivre dignement de leur travail, or le Smic constitue dans une très large majorité des cas envisageables un plus par rapport aux revenus de remplacement ou d'assistance, et c'est donc un vecteur susceptible d'améliorer les conditions matérielles des personnes.

Cet équilibre budgétaire basé sur la limitation au Smic des rémunérations n'est pas sans soulever des interrogations. Le rapport du CESE sur le projet souligne en particulier « *l'incompatibilité du plafonnement de la rémunération au niveau du Smic avec le droit commun de la négociation collective* », ce « *plafonnement ne pouvant être posé comme une condition de la conclusion des contrats de travail* ». La loi d'expérimentation ne préjuge d'ailleurs pas d'une limitation au Smic des salaires puisqu'elle énonce que les entreprises conventionnées « *concluent (...) des contrats de travail à durée indéterminée rémunérés, au moins, au moment du recrutement, au niveau du salaire minimum de croissance* ».

## **1.2. Un emploi aidé en CDI**

Le deuxième principe est celui qui est sans doute le plus novateur puisqu'il déroge à la règle implicite sous-tendant les dispositifs d'emploi aidés, à savoir le caractère limité dans le temps des contrats et des aides à l'emploi<sup>3</sup>. Dans les premières versions du projet, les promoteurs du dispositif proposent l'idée d'un Contrat à Durée Indéterminée Disponible (CDID). Le choix d'une durée indéterminée du contrat répond au rejet de la logique de sas associée aux contrats aidés à durée limitée dans le temps, et constitue un vecteur de sécurisation « *pour ceux qui subissent le plus durement la précarité* ». Le contrat proposé initialement est toutefois différent du CDI, dans la mesure où les salariés sont considérés comme disponibles et restent inscrits comme demandeurs d'emploi auprès de Pôle emploi. Ils sont tenus moralement d'examiner les offres d'emploi ordinaires qui leur seraient proposées. Le fait d'assortir au CDI une clause de disponibilité s'impose comme la conséquence de la logique qui préside à la régulation du système : les emplois créés au sein du programme ne doivent pas être « *prioritaire(s)* », l'emploi financé par le marché « *ne doit jamais être concurrencé par l'emploi complémentaire cofinancé par la collectivité* ». La clause de disponibilité

---

<sup>3</sup> Cette remarque est vraie pour l'IAE où les contrats ont une durée généralement de deux ans, ainsi que les contrats aidés type CIE ou CAE qui sont de même durée ; elle est en revanche un peu moins en ce qui concerne les aides à l'emploi, sous forme d'exonérations de cotisations sociales, qui sont plus durables dans le temps.

traduit également la contradiction du dispositif qui en même temps qu'il revendique de se passer d'un marché du travail jugé dysfonctionnel en créant l'emploi indépendamment d'une demande de travail avérée, pose l'emploi marchand comme norme plus enviable.

Cette disposition de disponibilité, pour le moins problématique dans ses aspects pratiques fut supprimée à l'issue des travaux parlementaires, car peu compatible avec le fait d'occuper un emploi à plein temps dans une entreprise conventionnée. Si cette obligation de disponibilité ne figure plus dans la loi, cette dernière introduit en revanche des dispositions renouant avec la logique de sas<sup>4</sup>, encourageant les sorties du programme vers des emplois du marché du travail « ordinaire » : *« le contrat de travail conclu dans le cadre de l'expérimentation peut être suspendu, à la demande du salarié, afin de lui permettre d'accomplir une période d'essai afférente à une offre d'emploi visant une embauche en contrat de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée au moins égale à six mois, ou bien un contrat à durée déterminée de moins de six mois. En cas d'embauche à l'issue de cette période d'essai, le contrat est rompu sans préavis ».*

L'embauche en CDI, présentée comme un dépassement de l'aporie des dispositifs temporaires d'insertion, renoue, dans la logique du CDID et dans l'interprétation législative de l'expérimentation, avec la logique de marche-pied vers l'emploi « normal ». Plutôt qu'une rupture avec les logiques de l'IAE, le recours au CDI peut s'interpréter comme une radicalisation de la logique de l'IAE en rendant permanente la subvention à l'emploi pour des publics cibles.

### ***1.3. Des emplois complémentaires, une économie interstitielle***

Le troisième principe qui forge l'armature du projet est celui de la création d'emplois complémentaires, relevant d'une « économie interstitielle » cofinancée par la collectivité ; des emplois répondant à des travaux utiles non satisfaits et correspondant aux souhaits et qualifications des chômeurs de longue durée amenés à y développer leur activité. Ces emplois ne doivent pas rentrer en concurrence avec les emplois « ordinaires ».

L'idée d'ATD reste que ce n'est pas le travail qui manque, mais que des travaux ne sont pas ou plus réalisés parce qu'ils ne sont pas ou insuffisamment solvables. Le principe est donc de concevoir la possibilité d'activités complémentaires, en partant *« des compétences et des souhaits de toutes les personnes concernées, les futurs responsables des entreprises à but d'emploi devant rechercher parmi l'ensemble des travaux utiles*

---

<sup>4</sup> Christophe Sirugue, député PS, déclare dans le cadre des débats parlementaires : *« (...) de tels dispositifs n'ont toute leur pertinence que lorsqu'ils sont accompagnés d'une ambition de formation et de qualification. Même si ces personnes sont recrutées en CDI dans le cadre du dispositif, elles devront pouvoir en sortir pour permettre à celui-ci d'accompagner d'autres bénéficiaires. Il est nécessaire de coopérer à la fois avec les organismes de formation et le monde économique pour assurer ces indispensables passages de témoin ».* (Assemblée nationale XIV<sup>e</sup> législature Session ordinaire de 2015-2016 Compte rendu intégral Séance du mercredi 10 février 2016).

*répondant aux besoins des divers acteurs du territoire (habitants, entreprises, institutions,...) ceux qui correspondront aux savoir-faire de celles-ci* » (note de présentation ATD, p.1). La condition essentielle est « *d'assurer une parfaite étanchéité avec le secteur concurrentiel en ciblant la réalisation de travaux semi-solvables à l'image des chantiers d'insertion* » (op. cit., p 2). « *Le projet doit pouvoir réussir à condition que ces sommes réallouées ne soient pas absorbées par l'économie actuelle, à travers des effets d'aubaine, mais qu'elles servent à créer des emplois réellement supplémentaires, n'entrant pas en concurrence avec les emplois existants* » (ibid., p.7).

Il n'y a rien de neuf dans cette vision des emplois à développer par rapport aux pratiques habituelle des dispositifs d'insertion. Ce qui est intéressant dans le projet reste le principe selon lequel « *il est important de commencer par rencontrer les personnes concernées avant de rechercher les travaux à réaliser* » (ibid., p.14). Cela représente une inversion de la logique habituellement à l'œuvre, partir des activités pour recruter ensuite les personnes dont on pense qu'elles pourront les exécuter. Nous y reviendrons en deuxième partie pour montrer les questions et tensions que ce principe peut générer lorsque le projet entre dans sa phase d'expérimentation.

Le projet initial porté par ATD prévoit que ce soit un comité local *ad hoc* (composé de différentes catégories d'acteurs territoriaux impliqués dans l'expérimentation) qui soit chargé de garantir que « *les aides apportées aux entreprises conventionnées n'introduisent pas de distorsion de concurrence pénalisant les autres entreprises du territoire. A ce titre, il est habilité à recevoir les réclamations de ces dernières, les instruire et prendre les dispositions nécessaires pour rétablir les conditions de concurrence loyales* » (p.13).

Pour conclure provisoirement sur ce point, on notera un point de vigilance sur lequel s'arrête le rapporteur du CESE, qui s'il reconnaît que le risque de concurrence a été relativement bien été intégré par les promoteurs du projet, il semble en revanche que le risque de substitution à des emplois publics, sans doute accru dans un contexte de crise affectant les finances locales, ait été moins bien identifié (Lenancker, 2015, p. 42).

#### ***1.4. Une entreprise dont l'objet est la production d'emplois : l'EBE***

Le quatrième principe sur lequel s'articule ce projet est celui de la création d'Entreprise à But d'Emploi<sup>5</sup> pour palier les carences des employeurs: « *ce qui est en cause, c'est « l'employeurabilité » des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à employer ces personnes, plus que l'employabilité de celles-ci (...)* » (note de présentation ATD, p. 5). Il s'agit de remédier à ce manque en redéfinissant l'objectif stratégique des entreprises qui seront conventionnées pour participer à l'expérimentation. Ces entreprises relevant par leur statut de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pourront être créées *ex nihilo* ou recrutées parmi celles déjà présentes sur le territoire. Ainsi, le projet introduit le concept d'Entreprise à But d'Emploi dont l'objectif principal, comme le nom l'indique, est l'emploi : « *le principal produit est l'emploi. Les autres produits, activités ou*

---

<sup>5</sup> Cette appellation n'est pas sans rappeler celle utilisée par Emmaüs, Entreprise à But Socioéconomique (EBS), dans le cadre de son partenariat avec le Relais.

*services réalisés sont secondaires : ils doivent être considérés comme les supports de la création d'emplois utiles adaptés aux personnes* ». Pour remplir cet objectif, les entreprises doivent remplir deux missions : d'une part « *élaborer le recrutement en CDI à temps choisi de tous les chômeurs de longue durée qui lui seront présentés* » et en recrutant également d'autres salariés sans difficulté d'accès à l'emploi nécessaires pour la bonne réussite, et d'autre part « *prospector de manière permanente les travaux et services utiles répondant aux qualifications des personnes recrutées et aux besoins non satisfaits du territoire (...)* » (op. cit., p.11). La Loi ajoute à ces missions de l'EBE celle concernant l'engagement de l'entreprise à mettre en œuvre toutes les conditions d'accompagnement et les actions de formation envisagées pour les bénéficiaires du contrat.

Les EBE qui auront été créées pour s'inscrire dans l'expérimentation sont vouées à se pérenniser dans la durée, au-delà même de la période de cinq ans prévue. Chacune des entreprises conventionnées se verra préciser par convention la part de la rémunération prise en charge par le fonds d'expérimentation mis en œuvre par la loi, cette part pouvant évoluer à la baisse au fur et à mesure de l'amélioration de la situation économique de l'entreprise.

Au terme de deux années de présentation du projet auprès d'un très large panel d'acteurs (responsables politiques, représentants de différentes institutions, représentants des corps sociaux, etc.) et d'un démarrage de l'expérimentation dans cinq territoires volontaires avant même que la loi d'expérimentation soit adoptée, ce projet a été converti en loi<sup>6</sup> adoptée à l'unanimité en seconde lecture par l'Assemblée Nationale le 10 février 2016. Le texte travaillé et adopté par les parlementaires, s'il ne retient pas l'ensemble des dispositions envisagées dans le projet originel, en particulier la disparition du critère de disponibilité, ou la nécessité de devoir se plier aux règles du droit du travail en matière de rémunération et donc de ne pas se limiter au SMIC, reste tout de même fidèle à ses ambitions principales, en particulier celle de l'exhaustivité de la population éligible au programme (l'ensemble des CLD présents depuis au moins 6 mois sur l'un des dix territoires retenus pour l'expérimentation) ou encore celle consistant à partir des compétences et des souhaits des personnes.

Même si au moment de la rédaction de cet article, les modalités pratiques de mise en œuvre de cette expérimentation ne sont pas connues avec exactitude, celles-ci devant être précisées par décret du Conseil D'Etat d'ici la fin de l'été 2016, les observations et les entretiens que nous avons menés, dans un des 5 territoires volontaires pour participer à l'expérimentation avant même que la loi soit adoptée, nous permettent de prolonger notre analyse du programme, en soulignant les tensions qui peuvent apparaître entre différentes logiques à l'œuvre, et plus largement en inscrivant celle-ci dans une réflexion sur les formes d'institution du travail, en tant qu'activité valorisée économiquement, dans l'emploi et dans ses formes concurrentes, ainsi que les contradictions qu'elles entraînent.

---

<sup>6</sup> Le titre de la loi ne reprend pas l'expression « zéro chômeurs de longue durée » pour selon l'expression du Député Laurent GrandGuillaume « ne pas porter des espoirs qui ne pourraient être réalisés » (Assemblée nationale XIV<sup>e</sup> législature Session ordinaire de 2015-2016 Compte rendu intégral Séance du mercredi 10 février 2016)



## 2. Les modalités concrètes de mise en œuvre du projet : un révélateur des tensions entre différentes lectures du projet

La communauté de communes de Colombey-les-Belles et du Sud Toulinois fait partie des cinq territoires qui ont débuté l'expérimentation avant même qu'une loi soit adoptée par le parlement. La communauté de commune qui se présente comme territoire innovant a décidé de rejoindre le projet à l'initiative de son Directeur et de son Président en juin 2014, avant qu'une délibération ne valide officiellement la démarche en septembre de la même année. La CC a cherché des subventions et dégagé un budget spécifique au déploiement de l'expérimentation : un chef de projet (Cdp) recruté en février 2015, un accompagnateur à l'insertion professionnelle (Cip) issu de l'espace emploi du territoire qui est affecté pour 0,6 ETP sur l'expérimentation, et une assistante administrative issue de la CC affectée à mi-temps, auxquels il faut ajouter l'apport des deux chargés de mission au développement social (Cmds) et au développement économique (Cmde), investis sur le projet dès l'origine<sup>7</sup>. Du point de vue de la méthode, le projet d'ATD Quart Monde prévoit une mise en œuvre en quatre étapes et sur lequel se sont calés les territoires s'engageant dans l'opération. Au moment où nous écrivons, les deux premières étapes du projet (« *faire partager le projet* », « *rencontrer chaque demandeur d'emploi* ») ont été bien initiées au niveau du territoire, les deux suivantes (« *répertorier les travaux utiles* » et « *transformer les besoins du territoire en emplois effectifs durables* »), bien que réfléchies, n'en sont qu'à leur début et ne pourront véritablement être observées que dans les prochains mois.

En nous appuyant sur les premiers résultats d'enquête, nous proposons d'interroger un point particulièrement sensible de l'expérimentation : la contradiction entre une entrée par l'offre - un projet ayant vocation à salarier des chômeurs de longue durée sur la base de leur projet -, et une entrée par la demande - recenser les besoins non satisfaits du territoire qui plus est avec la contrainte qu'elle ne doivent pas créer une concurrence déloyale.

### 2.1. *Entrée par l'offre : peut-on ne pas être demandeur d'emploi ?*

Sur l'ensemble des chômeurs de longue durée contactés, environ 600, 48 % répondent au téléphone et 136 participeront finalement aux 21 rencontres organisées au mois de juin 2015 sur 11 communes du territoire. Ces rencontres, animées par les membres de l'équipe auxquels se joignent parfois des élus et des bénévoles d'associations, sont structurées en trois temps : une présentation du projet, un atelier collectif et un entretien individuel pour chacun des participants.

Lors de la présentation du projet, les animateurs insistent sur la démarche : « *partir de ce que vous savez faire, ce que vous aimez faire (...) ce que vous avez envie de faire (...) on est pas dans l'offre d'emploi (...) on va voir les entreprises avec vos envies, si y' a pas de besoins identifiés sur une compétence, on verra comment porter une nouvelle*

---

<sup>7</sup> Une stagiaire en alternance sera recrutée un peu plus tard pour épauler le travail du Cip.

*activité* » (Cip, lors de la présentation). L'atelier collectif est l'occasion de revenir sur la démarche et de convaincre de sa portée – *« vous avez vu, le projet il est culoté, il remet plusieurs choses en question ; l'idée que quand on veut, on peut, cela ne marche plus autant, on bouscule pas mal d'idées préconçues »* (Cip). Et c'est l'occasion de réfléchir aux activités qui pourraient être proposées sur le territoire.

Mais le principe selon lequel il faut partir du projet du chômeur lui-même se heurte à une absence de conception pratique de ce que peut signifier cette injonction. De fait, les animateurs du projet vont avoir recours à un guide d'entretien et un logiciel de traitement auxquels recourent habituellement des missions locales, et la pratique même des entretiens a du mal à se départir d'une simple logique d'appariement formatée aux représentations classiques de la mise en emploi.

### 2.1.1. Un outil prétexte à l'entretien ?

Les entretiens individuels sont l'occasion de faire un point sur les souhaits et les compétences des personnes. Pour mener les entretiens les différents interlocuteurs disposent d'une grille commune, d'un référentiel commun – lié à un Logiciel (« JAE ») -, qui s'organise autour de grandes rubriques de compétences. L'idée qu'il faille partir des souhaits et compétences des personnes pose la question des modalités d'accompagnement à cette démarche où le chômeur de longue durée se trouve en situation de devoir proposer son projet. En pratique chaque compétence (travailler avec un public, travailler en équipe, savoir suivre une consigne, savoir donner des consignes, etc.) reçoit deux notes de 1 à 5, l'une correspondant à l'interprétation du propos du chômeur sur son niveau de compétence, l'autre correspondant à ce que celui qui mène l'entretien perçoit de sa compétence réelle.

Dès le départ, Cdp et Cip considèrent l'outil comme un support pour permettre à l'entretien de se dérouler mais nient son caractère opérationnel : *« le logiciel pour moi c'est vraiment de la déco, mais par contre l'entretien (...) a abouti à quelque chose qui a été pris en note, mais a abouti à quelque chose sur la personne hein, parce que c'est là où cela se passe, l'enjeu principal, l'alchimie du projet elle est bien là (...) »*. Il est vrai que, sur le plan opérationnel, l'outil mobilisé semble inadéquat : *« la façon dont il (le logiciel) a mouliné et les compétences qu'il a récupéré est je trouve pas assez fine. Y a des grandes masses, mais c'est pas ça qui va nous permettre de faire de l'appariement (...) on n'a pas une carte lisible des personnes ! »* (Cip). De fait les données agrégées ne débouchent que sur des formes d'évidences qui paraissent peu exploitables d'un point de vue opérationnel : *« Comme toute une partie des compétences c'est principalement savoir-être, savoir travailler en équipe, avoir de l'empathie, des choses comme ça, et bien c'est quasiment la première compétence que tu vas retrouver en haut. Parce que quasiment toutes les personnes ont eu des expériences de travailler en équipe, donc 95 % des demandeurs d'emploi rencontrés sont capables de travailler en équipe, formidable ! (ndlr : ironie) Je sais que je peux faire une belle équipe, ça c'est pas opérationnel. En tout cas, le dirigeant qui va vouloir monter son équipe, c'est pas avec cette information-là qu'il va monter son plan de charge »* (Cmds).

Comme le souligne CdP, le premier objectif de ces entretiens était d'amorcer le contact, d'avoir une première connaissance, ce qui *in fine* débouche sur des résultats présentés comme « modestes » : « *moi je dis que c'est modeste, quand on arrive à ce stade là, on se dit qu'il faut absolument aller beaucoup plus loin dans qui ils sont,...* » (CdP).

Le travail de connaissance des chômeurs, de leurs compétences et de leurs attentes, doit donc être prolongé. L'envoi à partir du mois de janvier 2016 du bilan de compétences tiré du logiciel est l'occasion de leur proposer de nouveaux entretiens individuels. Il est difficile de dire si les personnes possèdent suffisamment de recul réflexif pour se projeter dans ces questionnements. A la date de notre interview avec Cip, les premiers entretiens de la deuxième vague avaient à peine démarrés. En outre, ce sont les chômeurs les plus investis puisqu'il s'agit de ceux à l'origine d'une association créée dans le cadre de l'expérimentation, qui se plient les premiers à ce nouvel entretien. Si cette solution a été retenue par l'équipe et l'association, parce que considérée comme la meilleure pour tester le format de l'entretien, elle ne résout pas pour autant la question de la réflexivité, dont on peut penser que si elle est bien présente chez les chômeurs les plus impliqués peut en revanche être difficile à susciter auprès d'un public moins engagé : « *le problème c'est que dans l'association qui nous sert de test, on a des gens particulièrement impliqués, cohérents, et qui comprennent bien ces enjeux là. Et donc du coup, et d'ailleurs ils ont un peu de mal je trouve moi, à prendre du recul et à se dire est-ce que c'est pertinent ou pas ? (...)* enfin bref, et heu là les gens que j'ai rencontrés sont doués pour faire ce truc là et cela a été très très riche ; et je ne suis pas convaincu que cela se fera facilement, et cela peut être même violent, hein, si jamais on s'y prend mal et donc on a intérêt à prendre des pincettes ; sur certains types de personnes, on a intérêt à faire vraiment attention ». L'enjeu est d'éviter de placer le chômeur sous une injonction au projet. Ces entretiens doivent déboucher *in fine* sur des fiches de poste au cours du premier semestre 2016.

Il y a une attention certaine à ne pas tomber dans la normativité des outils et à s'attacher à la dimension compréhensive de l'entretien. Mais le fait est que ce sont les compétences comme révélateur d'emplois possibles qui structurent tout de même la détermination des projets, parce qu'ils guident les passations d'entretiens individuels et parce que, tout en se défendant d'un usage strict de celui-ci, le résultat produit par le logiciel est mobilisé pour rendre comptes aux élus du projet, mais aussi dans des fiches individuelles envoyées aux participants. Malgré les réserves émises sur le logiciel, ce sont tout de même les « résultats » issus de son traitement qui seront transmis aux participants, avec, il est vrai, lors de la présentation au collectif beaucoup de précautions oratoires : « *le logiciel mouline et chacun recevra par mail ou par courrier un récapitulatif avec les compétences dominantes. Attention, il y a beaucoup de graphiques, c'est une sortie logiciel. Les personnes vont également recevoir un bilan de compétences qui débouchent sur une gamme de métiers, le logiciel évalue une pertinence par rapport à un métier, le logiciel le permet, comme on pouvait le faire, on le fait, mais ce n'est pas l'objet du projet* » (Cip, journée de restitution, mi septembre 2015).

Lorsque l'emploi reste l'enjeu *in fine*, le fait de partir des « envies » des chômeurs ressemble pour partie à un emballage discursif à des pratiques classiques d'appariement dans lesquelles le recours aux outils n'est peut-être pas si neutre. Les entretiens

individuels observés montrent d'ailleurs la difficulté d'un accompagnement au projet qui se déprende d'une logique classique d'appariement offre-demande.

### **2.1.2. Des entretiens individuels déterminés par les pratiques habituelles d'intermédiation**

Les chômeurs de longue durée dont nous avons suivi les entretiens (5 entretiens<sup>8</sup>) ont le plus souvent des expériences d'emploi fréquentes et récentes et une expérience de la recherche d'emploi. Leur manière de s'engager dans les entretiens apparaît comme normée par leur expérience des intermédiaires de l'emploi et l'intériorisation de contraintes supposées du marché du travail.

Les entretiens débutent par une description par le chômeur de son parcours de formation et d'emploi. Il y a bien la volonté chez les personnes qui font passer les entretiens d'amener les gens à dépasser les cadres classiques de l'intermédiation : *« J'attends de vous de recenser ce qui vous intéresse, vos envies, même sur ce que vous avez jamais fait » « qu'est-ce qui vous plairait ? » « c'est quoi les trois choses que vous aimez beaucoup ? » « ici, c'est pas un entretien d'embauche » « on n'est pas comme d'habitude, on cherche le potentiel des gens ».*

Sauf qu'il est difficile de s'extraire des représentations de "l'emploi possible" pour entrer dans celles de "l'activité désirée". Alors qu'ils sont interrogés sur ce qu'ils aiment faire, ce qu'ils souhaiteraient faire si on leur offrait un support d'emploi, les réponses des chômeurs restent cadrées par ce qu'ils s'imaginent comme étant les offres d'emplois plausibles sur le marché du travail. Ainsi en va-t-il de Jennifer qui établit son projet comme un calque de ses expériences passées : *« du secrétariat, j'aime bien tout ce qui est papiers, ce qui est administratif(...) j'aime bien travailler avec les enfants (...) caissière ».* Christelle, interrogée sur les trois « choses » qu'elle aime le plus, répond qu'elle aimerait *« la plonge », « travailler avec les personnes âgées »* ou encore *« faire des ménages », « j'aimerais accompagner les gens, faire leurs courses »*, autant d'emplois qui reprennent ses expériences passées et actuelles d'emploi dans le service à la personne notamment. Dylan, intérimaire dans une fromagerie *« parce qu'il me faut du taf »* est titulaire d'un bac agricole et aide ses parents exploitants agricoles (*« je m'occupe des chèvres naines et d'un âne et j'aide les parents, je fais de tout »*). Son projet déjà « ficelé » est d'intégrer une école de soigneur animalier pour travailler dans des zoos. En somme, alors qu'on leur demande quel travail ils souhaitent offrir, les quelques observations montrent la difficulté de la démarche et ils continuent à dire quels emplois ils demandent, à dire qu'ils sont prêts à prendre ce qui se présentera. C'est la demande de travail supposée qui guide leur offre et non l'inverse comme le voudrait le projet dans son affichage. Car bien évidemment, la contrainte de qualification et la contrainte matérielle sont ici essentielles : *« de toute façon, quand on n'a pas le choix », « parce que pour l'instant, moi, j'ai rien ! », « j'ai pas trop les moyens de discuter, si y'a quelque chose à faire, je le fais ».*

---

<sup>8</sup> Ces observations vont être complétées par des observations de la deuxième vague d'entretiens individuels ainsi que par des entretiens auprès de chômeurs de longue durée impliqués. Les conclusions présentées ci-dessous sont donc provisoires.

La difficulté à s'extraire de l'emploi possible pour l'activité désirée n'est pas le seul fait des chômeurs pour qui la demande est au fond surprenante et pour laquelle ils ne sont pas préparés. Les différents interviewers observés (un maire du territoire ancien professionnel de l'accompagnement aujourd'hui à la retraite ; une militante de SNC et CdP), tout en rappelant la démarche qui consiste à révéler un projet, une activité que l'on commuerait en emploi dans l'EBE, en reviennent souvent aux représentations de l'emploi possible pour ces publics chômeurs de longue durée.

Ainsi, une des personnes qui mène les entretiens suggère à un des chômeurs des emplois possibles : *« Y'a quelque chose qui est intéressant pour les jeunes sur le territoire, c'est le secrétariat de mairie (...) y'a une pénurie de secrétaire de mairie qui a arriver », « ce que je vous suggère, c'est d'aller vers un CAP petite enfance (...) on va avoir des postes de direction pour les TAP... »*. Plus globalement, les expériences passées structurent fortement la formulation des projets. A une personne ayant un agrément d'assistante maternelle, l'accompagnant remarque *« quand on parle des enfants, on vous sent plus passionnée »*. A une personne titulaire d'un CAP cuisine qui fait des prestations de service à la personne en chèque emploi-service, la personne qui mène l'entretien indique *« vous êtes plutôt quelqu'un de l'intérieur, vous aimez l'univers de la maison »*. Les représentations de l'emploi disponibles sont également déterminantes des entretiens - *« Et les personnes âgées, c'est un public que vous appréciez ? », « et les handicapés ? »* - et les formulations employées sont parfois assez prescriptives : *« pour vous cuisiner, c'est faire plaisir », « vous êtes un solitaire », « ça vous savez faire », « l'informatique, c'est pas trop votre truc », « le management c'est pas trop votre truc », « je vais marquer service au public ; la cuisine je le marque quand même ou pas ? », etc.*

Le projet est donc présenté comme novateur : *« ce qui fait qu'on est sur quelque chose de différent pour moi, c'est l'idée de « on a commencé par les gens ». On a commencé par aller écouter les gens : « qu'est-ce que vous savez faire ? Qu'est-ce que vous voulez faire ? Qu'est-ce que vous aimeriez faire ? ». Voilà. Et ça du coup, c'est une ligne directrice qui ne faut pas perdre de vue. On peut très très vite rebasculer sur le mécanisme classique qui est de dire « bon OK, tu as des gens, tu as des compétences, qu'est-ce que tu vas leur faire faire ? C'est quoi les emplois ? Et du coup, c'est quoi les tâches à réaliser ? ». Et c'est là qu'il faut, qu'il faut avoir une petite gymnastique intellectuelle. Et dire, non non non, là tu reprends l'ancien modèle, pense dans le nouveau modèle ! »* (cmds). Toutefois, la rupture de pratique semble difficile à opérationnaliser lorsqu'il s'agit de faire émerger les projets des chômeurs de longue durée. D'autant que l'approche par les souhaits des chômeurs est concurrencée dans le dispositif lui-même par la recherche des besoins non satisfaits du territoire.

## ***2.2. Une entrée par le repérage d'emplois : retour aux classiques***

Dans le même temps, l'équipe a développé son travail de recensement des travaux utiles sur le territoire et amorce également sa réflexion sur la forme que pourrait emprunter la future EBE. C'est ici sans doute que s'exprime le plus fortement la tension inhérente au projet.

### 2.2.1. L'entreprise à but d'emploi comme outil de structuration économique du territoire

Le dirigeant de la future entreprise ainsi que le futur comité local de suivi de l'expérimentation devront définir les activités et emplois qui pourront être développés dans le cadre de l'EBE. Comme le précise la loi, les entreprises conventionnées dans le cadre de l'expérimentation devront relever de l'ESS. C'est sur le statut SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) que les porteurs du projet lorrain ont commencé à travailler. Ils ont en outre imaginé une structuration s'inscrivant dans une représentation dynamique du processus de développement économique tout en pensant des modalités de mutualisation prenant acte de la possibilité de développer des activités durablement non rentables. L'EBE a fonction de société mère hébergeant autant de filiales (baptisées « filles ») qu'il y aura d'activités développées. *« Au démarrage, l'EBE serait une association de travail à temps partagé, conventionnée et société financière. Elle aurait des fonctions de RH et elle prendrait des participations dans les sociétés de production et de services. Ses moyens, ce sera, un dirigeant et des emplois en CDI disponibles. Ses moyens financiers ce sera les aides aux postes du fonds d'expérimentation et les dividendes qu'elle toucherait des sociétés filles. (...) L'EBE fait une convention de prêt de main-d'œuvre aux sociétés filles, qui seraient des SCIC (...). Le capital de la Scic serait réparti entre l'EBE à 80 %, le dirigeant 5 %, 15 % la communauté de communes qui est partenaire dans le projet et qui grâce à la SCIC peut-être au capital »* (Cmde). L'avantage de cette structuration est de pouvoir créer autant de sociétés que nécessaire.

Cette structuration a l'intérêt de répondre aux volontés politiques déjà anciennes de développer de nouvelles filières sur le territoire. Avant même l'entrée du territoire dans l'expérimentation, cinq filières possibles ont été repérées : *« la valorisation de la laine, la valorisation et transformation des fruits et des légumes, le travail sur des matériaux de construction qui combinent l'argile et le bois, un projet dans le recyclage des textiles »*. La structuration de ces filières est envisagée y compris dans le secteur non concurrentiel : *« C'est la création d'un tiers secteur qui est amené à se maintenir. Et le véritable défi sera de trouver les cofinancements durables quoi ! Donc, c'est pour ça aussi qu'on est sur la structuration des filières, qu'on essaie de monter des choses qui vont permettre d'aller chercher des ressources à l'extérieur du territoire et pas seulement faire des activités qui trouvent un cofinancement uniquement avec les habitants et les fonds publics quoi ! »* (Cmde). Le fonds d'expérimentation est pensé comme un outil de lancement : *« l'idée, c'est de les faire démarrer avec des emplois de l'EBE, donc aussi, bah voilà, c'est aussi un apport financier pour les faire consolider et puis surtout c'est des projets qui sont conçus à la fois pour valoriser les ressources locales et les producteurs, heu, et puis on est sur des filières qui ne demandent pas de grosses qualifications techniques et c'est en cela qu'on essaie de combiner des nouveaux projets et puis l'emploi conçu comme un droit »* (Cmde).

Les modalités institutionnelles de l'EBE en société mère et en sociétés filles, paraît concilier la structuration en filières autour de nouvelles activités auxquelles correspondraient autant de Scic potentiellement rentables, avec une représentation concevant une mutualisation entre « les filles » et autorisant de fait la durabilité

d'activités non rentables : « on se dit qu'il faut que l'on aille absolument sur les structurations de filières, parce que l'idée quand même, c'est de retrouver de la ressource locale et de ne pas être simplement sur de la redistribution, ni sur de l'économie résidentielle », « cela génère des bénéfices pour pouvoir financer des activités qui ne sont pas rentables. Donc, nous on réfléchit à un modèle où seront possibles différentes mutualisations, d'optimisation, assez intégré, et même on va jusqu'à la participation » « peut-être que l'on va avoir des activités qui ne seront absolument pas rentables », « l'entité mère est alimentée par les filles, pour pouvoir financer des activités qui ne seraient pas rentables » (CdP).

Ces deux représentations qui pourraient se concilier entrent toutefois en tension au regard de la visée dynamique, c'est-à-dire de l'objectif de sorties du giron de l'EBE des activités devenues rentables. En effet, que devient l'équilibre financier de l'entreprise si les filiales les plus rentables ne sont pas pérennisées pour combler les manques à gagner des activités non rentables. Pour les porteurs du projet, le renouvellement fait partie de l'essence même du projet, « la philosophie d'ATD, c'est, plus il y aura de renouvellement, mieux ce sera, cela paraît évident » (Cmde). En ce sens, c'est l'objectif d'autonomie progressive des Scic qui est visé : « Nous on se dit que si à un moment donné, il y a une SCIC qui va super bien et qui n'a plus besoin du fonds [d'expérimentation] (...) et bien, elle sort quoi ! » (CdP) ; « L'idée, c'est qu'on parte progressivement vers l'autonomie (...); la SCIC (...) développant ses activités, rentabilise, embauche du personnel, de manière pérenne, qui quitte le statut de salarié mis à disposition par l'EBE pour devenir salarié direct de la SCIC et possibilité d'entrer au capital. La finalité étant la suivante, c'est qu'à un moment donné, les sociétés filles aient complètement quitté le giron de l'EBE » (Cmde).

La volonté de structuration en filières semble toutefois entrer en contradiction avec l'ambition de partir des projets des chômeurs pour penser l'emploi. Vu sous cet angle, on voit difficilement ce qui différencie le projet "territoire zéro chômeur de longue durée" des modalités classiques de l'insertion par l'activité économique. Cette tension est au cœur de la mise en œuvre du projet.

### **2.2.2. La contradiction entre l'entrée par l'offre (le projet du chômeur) et par la demande (les travaux utiles)**

Les membres de l'équipe sont bien conscients des contradictions à poursuivre conjointement la mise en valeur des projets des chômeurs et le repérage de travaux utiles. Ils renvoient l'arbitrage au dirigeant de la future EBE : « on a procédé en avançant sur les deux tableaux en même temps, ça après c'est le rôle du chef de projet et du futur directeur d'essayer de faire coller au mieux les besoins que l'on peut avoir avec les compétences attendues » (Cmde). Mais cette contradiction traverse le collectif des porteurs du projet.

Pour Cmde, il est légitime et même optimal sur le plan pratique et économique de partir d'un recensement des travaux utiles sur le territoire en imaginant une structuration des activités autour d'un développement de quelques filières. Le fait de partir des désirs des chômeurs apparaît au contraire inefficace : « c'est ça qui me gêne un peu dans le projet. On est censé travailler sur l'exhaustivité et une personne qui va avoir un projet précis sur lequel on n'aura pas forcément d'emploi immédiat et peut-être même jamais, risque

*d'être disqualifiée par rapport à une personne qui va nous dire « mon truc c'est de faire de la vente, mais ma priorité c'est de travailler, je prendrai ce que l'on me donnera ». Et, j'ai peur que les personnes qui ont un projet un peu trop précis, on réponde pas vraiment à leurs besoins et alors que finalement, elles, peut-être aussi, elles seraient prêtes à faire n'importe quoi, enfin juste avoir du travail. Il y a un risque de discrimination en voulant trop resserrer sur les compétences et les souhaits professionnels (...). Mais, le projet n'est pas construit comme cela ; il faut quand même qu'on se rappelle qu'il faut partir du demandeur d'emploi et de ses souhaits. C'est toute la contradiction du projet en fin de compte. Nous, on rame pour faire émerger des travaux par petits bouts, même par emplois partiels, qu'il faut combiner, mettre bout à bout (...) on ne peut pas se permettre de perdre les emplois qu'on aura fait émerger, même si derrière ça répond à aucun, aucune demande des personnes » (Cmdep). D'où l'enjeu de développer une demande de travail solvable en structurant des filières d'activité grâce aux emplois subventionnés : « si on est uniquement dans une démarche de solidarité, (...) par souci d'intégration des personnes (...), c'est facile, lorsque le territoire est riche. Ici, c'est compliqué pour cofinancer 400, 500 CDI au Smic, on peut pas, enfin le territoire il va s'appauvrir et heu, on va tuer le territoire, donc c'est pour cela que le vice président au développement économique de la Com'com' veut raccrocher cela à des projets où on va être dans de la production de biens et services et où on va chercher les revenus hors du territoire. Donc, il y a deux conceptions possibles du projet » (Cmdep).*

Au-delà de cette volonté de faire émerger des filières d'activité, l'enjeu pour Cdp est de ramener le plus d'emplois possible : « Nous, au début, on ne va pas dans des logiques de filière, on va vraiment dans des, on gratte partout (...) », explorant en direction d'activités où il n'y a pas forcément en face de chômeurs ayant exprimé le souhait d'y travailler ou possédant les compétences pour pouvoir y travailler, ce qui est par exemple le cas du bucheronnage : « nous on a des communes qui nous disent nous on aimerait bien faire de l'affouage façonné pour nos habitants qui ne sont pas équipés et donc pourquoi pas mettre en place euh... sauf que là, dans les gens que l'on a, ben on a pas énormément de bucherons et donc nous on peut pas aller non plus sûr ; (...) Là on sait qu'il y a une activité qui est solvable, dans laquelle on a un marché et donc voilà, cela va être aussi sur la mobilisation des CLD, sur les activités que l'on va mettre en place, sur leur adhésion, leur motivation, leur mobilisation, avec pourquoi pas de la formation pour ceux qui disent banco j'y vais quoi ; (...) à un moment donné, le dirigeant il va falloir qu'il dise, moi j'ai une activité où j'ai mesuré qu'il y avait un marché solvable, complémentaire, supplémentaire, voilà, et ... j'ai des chômeurs de longue durée qui ne se positionnent pas forcément là-dessus, et nous on va travailler, devoir les connaître, et voir comment eux ils peuvent se positionner (...) avec des processus de formation, notamment sur l'affouage, où nous on s'est déjà mis en lien avec le CFPP à Mirecourt qui font de la formation à l'utilisation des outils, etc. » (CdP). Cet exemple illustre, comme celui sur la filière laine pressentie comme une activité pourvoyeuse d'emplois non qualifiés, la tonalité donnée à l'expérimentation, tonalité qui contribue à en atténuer l'originalité de départ, à savoir partir des projets des personnes.

L'idée de répondre à la demande de travail semble concurrencer largement la volonté affichée de produire de l'emploi sur mesure pour les chômeurs de longue durée. Et, cette définition de l'emploi sur la base des travaux solvables proposés par l'employeur



(l'EBE) et non sur la base des savoirs et envies des chômeurs apparaît aux yeux de Cip comme une dévoiement de la philosophie du projet. Cette opposition de point de vue est présentée par la cheffe de projet : « [cip] qui est plutôt du côté des publics, lui il dit mais il faut que l'on continue à s'appuyer sur les ressources, les compétences et c'est avec eux que l'on pense l'emploi. [Cmde], qui est chargé de mission éco, donc il dit mais non il faut que cela soit quand même la solvabilité des marchés, que l'on mesure un peu la surface de nos marchés (...) » (CdP).

Cette tension est en tout cas un enjeu fort de la mise en oeuvre concrète du dispositif. Pour Cip, l'enjeu est de respecter l'originalité du projet d'ATD qui est de partir des individus et il craint que le poids des habitudes et des logiques économiques l'emporte : « c'est David et Goliath, on a une culture entreprise, avec un développement entreprise, avec des outils RH, avec une gestion économique territoriale, avec des enjeux économiques, tout cela, qui est blindée d'informations, d'outillages et des fonctionnements qui sont complètement formalisés, (...). Ils ont une approche méta vachement développée et donc nous, j'ai envie de dire peu importe ce que l'on va faire, on les fait un peu rigoler quoi ! (...) et ils vont dire voilà, alors du coup vous en avez combien dans les espaces verts ? (...) donc nous notre intérêt, on a un peu un rôle de garde fou sur le principal fondement du projet qui est de partir des compétences des gens, et alors là c'est ça David et Goliath, on a intérêt à faire gaffe quoi ! Du coup les questions se posent malheureusement pas assez sous forme de comment est ce que la reconnaissance des compétences portées par les demandeurs d'emploi va pouvoir se concrétiser dans un terroir socioéconomique local ; et non, ça ils ne nous le donneront pas, j'y crois pas ! Q : le risque c'est de finalement s'engager dans les logiques de filière où les gens devront se plier finalement aux activités ? « c'est le risque pour moi ; Et moi, dans les négociations, le poids que j'ai, c'est rien ! (...) lorsqu'on est en réunion, ce genre d'enjeux là, je peux pas heu les défendre sérieusement ! (...) c'est déjà balisé, hein, « il y a un marché ou pas », et on comprends la logique qui y a derrière, et tout est prêt ! » (Cip).

L'ambition initiale de créer des emplois sur mesure en fonction des projets des chômeurs, dont on a déjà vu la difficulté de la formulation autonome des contraintes supposées du marché du travail, semble mise à mal par les pratiques classiques de promotion de l'emploi: l'EBE censée être le support d'emplois basés sur l'offre des chômeurs, est *in fine* le support d'emplois répondant à une demande de produits et services que la subvention du fonds d'expérimentation rendrait peu couteux.

### **2.2.3. Recensement des travaux utiles : activités innovantes ou effet d'aubaine**

Des démarches en direction des collectivités locales ont également été menées pour recenser ce que pourraient être les travaux utiles qui pourraient être confiés à la future EBE. CdP qui a mené cette action laisse apparaître par ses propos toute l'ambiguïté de l'idée de travaux utiles quand elle est pensée dans le cadre d'activités normalement prises en charge par les collectivités. La question de l'effet d'aubaine se pose, mais elle est écartée ou plutôt renvoyée au comité local dont le rôle sera justement de statuer sur l'éligibilité des travaux au rang des activités pouvant être financées par le fonds dans la

mesure où ils/elles répondent au cahier des charges et en particulier à l'impératif de ne pas concurrencer des emplois du marché ordinaire : *«il faut que ce soit un débat que le comité local se cogne, voilà, en disant est-ce que l'on s'autorise à aller là-dessus. Par exemple moi, j'ai fait des réunions avec les maires, les syndicats. Et, il y en a plein qui disaient oh oui, nos stations d'épuration, là on est en train de les créer, on aimerait bien avoir du monde ; spontanément j'ai dit non ; parce que un service public cela se paye (...), nous on n'ira pas, parce que c'est de votre responsabilité d'assurer la continuité du service public, jusqu'à la maintenance. Et, ça moi, c'était ma posture, en disant qu'il y a un certain nombre de trucs sur lesquels il faut absolument pas qu'on aille. Sauf, que j'ai vu des maires de petites communes qui me disaient, mais non attends, t'es drôle toi. Nous, nos dotations, on arrive même plus à avoir un employé communal quoi ! (...) et l'autre jour le maire il me dit voilà quand il y aura l'entreprise à but d'emploi, moi j'aimerais bien, parce que je sens que cela ne va pas tenir longtemps le bénévolat. Là, je suis vraiment en tension là-dessus, je veux vraiment que cela soit une discussion du comité local »* (CdP). Malgré ce positionnement *a priori* plutôt opportuniste des élus, la démarche de recensement des activités possibles auprès des communes a été prolongée sous forme d'un questionnaire qui leur a été adressé pour tenter de quantifier le volume d'activité<sup>9</sup>, avec toutefois un succès relativement faible en termes de retour : *« j'ai passé un questionnaire, où je leur ai demandé un peu le volume d'heures (...) sauf, qu'il n'y en a pas beaucoup qui ont répondu (...) »* (CdP). C'est d'ailleurs un constat qui peut être généralisé aux autres acteurs économiques du territoire. Ainsi sur les principales entreprises contactées à qui il était demandé quelles activités non réalisées pourraient être sous-traitées auprès de l'EBE, peu ont manifesté un intérêt. En revanche, les producteurs relevant d'activités intensives en main-d'œuvre comme celles de la sylviculture et de la viticulture ont rapidement manifesté un intérêt pour l'expérimentation : *« ceux que j'ai rencontré dans l'agriculture et la viticulture, ils ont tout de suite vu que cela pouvait les intéresser. Pourquoi ? et ben, parce que on leur a dit clairement, nous enfin voilà, on va travailler en fournisseur de prestations ; eux cela les dégage de toutes les contraintes qu'ils peuvent avoir en tant qu'employeurs, par rapport aux contrats, à l'administration des paies (...) et la concurrence elle se fait, peut-être avec des personnes qui sont sur de l'intérim ou du CDD quoi ! »* (Cmdet).

Du côté des acteurs politiques et économiques du territoire, le développement d'activités innovantes ne semble donc pas susciter de nombreuses propositions, tandis que le risque d'effet d'aubaine semble réel.

#### **2.2.4. La vertu pour résoudre les tensions**

Nombreux sont les choix renvoyés au responsable de la future entreprise ainsi qu'au comité local à venir, voire aux personnes participant à l'expérimentation. En ce sens, on comprend bien les commentaires exprimés quant au profil du futur dirigeant de l'entreprise : *« est-ce que la tête de l'EBE, j'ai un gestionnaire ou est-ce que j'ai un développeur ? Suivant la personne que j'aurais là »* (Cmds) ; *« il nous faut vraiment un directeur d'EBE qui ait une sensibilité particulière, c'est essentiel parce que sinon on est foutus, ça peut foutre beaucoup de choses en l'air cette histoire ; on se retrouve*

*sinon avec un gestionnaire d'entreprise qui va aborder ça comme il l'a toujours fait avant, et donc dans ce cas là... » (Cip). De fait beaucoup d'arbitrages reposeront sur la vertu, vertu du chef de l'entreprise pour concilier les objectifs d'efficacité et d'exhaustivité. Vertu du comité local pour ne pas laisser se développer des effets d'aubaine tout en veillant à ne pas entraver les initiatives (sachant qu'aucune organisation syndicale ne sera représentée dans le comité « les partenaires sociaux, on travaille différemment avec eux parce que ils ne vont jamais pouvoir être présents à ces comités locaux »). Sur les chômeurs eux-mêmes sont renvoyées d'importants arbitrages. Ainsi lorsqu'on envisage des situations où les personnes auront choisi de travailler à temps plein et qu'il ne sera pas possible de développer l'activité « qu'ils ont envie de faire », des compléments de travaux leur seront proposés, dans la limite de ce qu'ils "accepteront".*

## **Conclusion**

L'ensemble de l'expérimentation est soumise à des tensions. L'ambition affichée est de contourner les défauts du marché du travail qui ne permet pas de trouver les employeurs nécessaires à l'usage des compétences de tous. La solution est de créer de toute pièce des emplois durables, sur mesure, en fonction des aspirations des chômeurs dans des structures *ad hoc*, les EBE. Pourtant cette innovation revendiquée semble buter sur des obstacles pratiques. Plutôt qu'à un dévoiement du projet de David par la logique économique classique de Goliath, il est utile de questionner les déterminismes de l'institution de l'emploi comme support de la valorisation du travail. Car que veut dire offrir un emploi aux chômeurs dans une EBE? Est-ce lui garantir un salaire (fut-ce le SMIC) pour valoriser un projet? Ou est-ce lui offrir un employeur qui validera son projet par une embauche dans l'EBE? La nuance n'est pas que rhétorique, parce qu'elle définit qui propose et valide l'activité qui mérite d'être valorisée par un salaire. Dans un contexte où est naturalisé le lien entre salaire et emploi, le projet d'ATD quart-monde a fait de l'emploi le support de valorisation des activités des chômeurs de longue durée. Mais l'institution de l'emploi procède en réalité d'autres régulations qui font de l'employeur le maître du jeu. N'y a-t-il pas dès lors une forme d'illusion à vouloir faire de l'emploi sans employeur (ou un employeur sur mesure)? A faire de l'emploi sans que la demande de travail ne prime? On voit la difficulté que les animateurs du projet ont à concrétiser le fait de partir des souhaits des chômeurs pour structurer l'activité à venir de l'EBE. La logique de l'emploi reste celle d'une demande de travail structurée par un employeur. Se projeter dans l'emploi en empruntant une autre voie, structurer l'emploi à partir de l'offre de travail, soumet les participants au projet à des contradictions permanentes.