



**HAL**  
open science

**Une analyse de la mise en œuvre du programme  
expérimental visant à la résorption du chômage de  
longue durée dans le territoire urbain de la Métropole  
de Lille ”, Rapport pour la DARES**

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice

► **To cite this version:**

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice. Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille ”, Rapport pour la DARES. [Rapport de recherche] Université de Lille. 2019. hal-04148747

**HAL Id: hal-04148747**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-04148747>**

Submitted on 3 Jul 2023

**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.



**Une analyse de la mise en œuvre du programme  
expérimental visant à la résorption du chômage de  
longue durée dans le territoire urbain de la Métropole  
de Lille**

**Rapport intermédiaire  
Version 11 juin 2019**

Coordination : Anne Fretel, Florence Jany-Catrice

<b>CHAPITRE INTRODUCTIF.....</b>	<b>5</b>
<b>ORIGINES DU PROJET, METHODES.....</b>	<b>5</b>
INTRODUCTION.....	5
1. RAPPEL DES GRANDS PRINCIPES SUR LESQUELS SE FONDE TZC.....	5
1.1. <i>Une philosophie comptable et libérale : activation des dépenses passives, « ce n'est pas l'argent qui manque »</i> .....	5
1.2. <i>Un workfare... volontaire, « personne n'est inemployable pour peu que l'emploi soit adapté aux personnes »</i> .....	6
1.3. <i>Une Philosophie d'économie territoriale et de proximité, « ce n'est pas l'emploi qui manque »</i> ....	7
2. UNE POSTURE ORIGINALE .....	7
2.1. <i>La genèse du projet d'analyse de l'expérimentation sur le territoire de la MEL</i> .....	9
2.2. <i>Notre rapport vis-à-vis de la commande</i> .....	10
3. DES RESULTATS INDISSOCIABLES DES METHODES ET DES MODALITES DU RECUEIL DES DONNEES .....	14
3.1. <i>Les spécificités du projet</i> .....	14
3.2. <i>Nos méthodes de travail</i> .....	16
<b>CHAPITRE 1. UNE GENEALOGIE DU PROJET TERRITOIRE ZERO CHOMEUR DE LA METROPOLE DE LILLE.....</b>	<b>24</b>
INTRODUCTION.....	24
I. UNE HISTOIRE SOCIOECONOMIQUE LONGUE DES TERRITOIRES .....	25
1.1. <i>De l'industrie textile flamboyante à la crise structurelle des années 1950</i> .....	25
1.2. <i>La Métropolisation du Nord</i> .....	26
1.3. <i>Solidarités nationales, solidarités de proximité</i> .....	26
1.4. <i>L'attractivité des territoires comme modalité de mise en concurrence spatiale</i> .....	27
1.5. <i>La segmentation des marchés du travail dans le Nord</i> .....	28
1.6. <i>La dynamique politique du Nord</i> .....	30
II. L'HISTOIRE DU QUARTIER DES OLIVEAUX.....	33
2.1. <i>Un quartier dans une ville industrielle du textile</i> .....	33
2.2. <i>La verticalité du quartier des Oliveaux</i> .....	33
III- L'HISTOIRE DU « TRIANGLE MENIN » .....	39
3.1. <i>Les Phalempins, un quartier façonné par l'industrie textile</i> .....	39
3.2. <i>Le « triangle Menin », une zone commerçante entrée progressivement en déclin</i> .....	40
3.3. <i>Un territoire politique de la ville atypique marqué par l'horizontalité</i> .....	41
IV. TRAJECTOIRES DES ACTEURS AU CŒUR DU PROJET DE LA MEL.....	42
4.1 <i>L'introduction de TZC en territoire métropolitain : le rôle d'Éric Vanhuyse de Compétences et Emploi</i> .....	43
4.2. <i>Marc Godefroy : le lien entre le volet politique à la MEL et l'action sociale</i> .....	43
4.3 <i>Les prémices du projet et son lancement</i> .....	45
V. TERRITOIRE ZERO CHOMEUR ET LUTTE CONTRE L'EXCLUSION PROFESSIONNELLE A LOOS.....	47
5.1 <i>Le rôle structurant de l'AREFEP et d'Éric Louchart</i> .....	47
5.2. <i>Une greffe qui prend entre l'AREFEP et la Marie de Loos</i> .....	51
5.3. <i>Une histoire marquée par l'habitus de l'expérimentation et de l'innovation</i> .....	52
VI. LE PROJET TZC SUR LE SITE TOURQUENOIS .....	52
6.1. <i>Le rôle du centre socioculturel Belencontre et Phalempins et de Djil Achiba</i> .....	52

6.2.	<i>Les circonstances de l'implication dans le projet TZC.....</i>	54
VII.	UNE DYNAMIQUE ASYMETRIQUE ENTRE LOOS ET TOURCOING .....	57
7.1.	<i>Un partenariat à construire entre l'opérateur local et la ville.....</i>	59
7.2.	<i>Un équilibre partenarial à inventer .....</i>	60
7.3.	<i>Une position très volontariste sur Loos vs. prudentielle à Tourcoing .....</i>	63
7.4.	<i>Une trajectoire de plus en plus convergente entre Loos et Tourcoing ?.....</i>	65
<b>CHAPITRE 2. DEVENIR SALARIE A LA « FABRIQUE DE L'EMPLOI ». DE LA « MOBILISATION » AU RECRUTEMENT</b>		<b>66</b>
.....		
	INTRODUCTION .....	66
I.	UNE ANALYSE DES CANAUX DE RECRUTEMENT DANS LA FABRIQUE DE L'EMPLOI. DU REPERAGE INITIAL A L'ENTREE DANS LE PROJET : UN LONG CHEMIN ET DES BIAIS DE SELECTION POSSIBLES .....	67
1.1.	<i>La population éligible : les « chômeurs de longue durée », une notion floue.....</i>	68
1.2.	<i>Avoir accès à l'information et se sentir concerné par le projet .....</i>	70
1.3.	<i>Mais une « logique projet » exigeante, qui en motive certains.....</i>	74
1.4.	<i>...Mais qui peut en conduire d'autres à ne pas se sentir concernés .....</i>	75
II.	LA GESTION COROLAIRE DE LA LISTE D'ATTENTE .....	77
2.1.	<i>Une politique de (re)mobilisation variable selon les acteurs, les territoires et le temps.....</i>	77
2.2.	<i>De quoi la liste de mobilisation est-elle le nom ? .....</i>	81
2.3.	<i>Une sociologie de la statistique des personnes sur la liste d'attente .....</i>	84
III.	LA POPULATION DES SALARIES DE « LA FABRIQUE DE L'EMPLOI ». PREMIER ETAT DES LIEUX AU 15/12/18.....	87
3.1.	<i>Des modalités de recrutement variées : entre esprit du dispositif et réalités multiples.....</i>	87
3.2.	<i>Analyse des vagues de recrutement.....</i>	90
3.3.	<i>La population les salariés de l'EBE .....</i>	97
IV-	ANALYSE TRANSVERSALE DE LA PREMIERE VAGUE D'ENTRETIENS AUPRES DES SALARIES DE LA FABRIQUE DE L'EMPLOI ....	101
4.1.	<i>La trajectoire des salariés : « entre chômage de longue durée et zones grises d'emploi ».....</i>	102
4.2.	<i>La place occupée par le projet TZC dans la trajectoire du salarié : entre logique tremplin et emploi pérenne</i>	105
4.3.	<i>L'apport du projet pour les salariés de l'EBE : entre temps de travail choisi, sécurisation financière et gains non monétaires.....</i>	110
V-	LES RESSOURCES DES SALARIES DE LA FABRIQUE ET LEUR EVOLUTION DANS LE TEMPS .....	114
5.1.	<i>Ressources économiques : CDI et sécurité économique.....</i>	115
5.2.	<i>Accès à la Consommation.....</i>	120
5.3.	<i>Engagement syndical et politique.....</i>	123
5.4.	<i>Ressources sociales, symboliques et confiance en soi .....</i>	125
<b>CHAPITRE 3 - L'EBE « LA FABRIQUE DE L'EMPLOI ». D'UN MODELE ECONOMIQUE D'ENTREPRISE A UN MODELE SOCIOECONOMIQUE DE TERRITOIRE</b>		<b>127</b>
.....		
	INTRODUCTION .....	127
I.	LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE .....	128
1.1.	<i>L'EBE, une entreprise singulière .....</i>	128
1.2.	<i>L'organisation choisie de l'EBE .....</i>	132
1.3.	<i>Le modèle économique de l'EBE : produits, charges et financement .....</i>	137
II-	L'EBE EN PRATIQUES : DES TENSIONS QUI TRAVERSENT L'EBE « LA FABRIQUE DE L'EMPLOI » .....	142

2.1	<i>Des tensions liées aux impensés du projet TZC : l'entreprise et le travail</i>	142
2.2.	<i>Les tensions qui découlent d'une organisation agile et apprenante</i>	152
2.3.	<i>L'EBE face à une crise de croissance</i>	158
III-	LES ACTIVITES AU SEIN DE L'EBE	160
3.1.	<i>Les fortes contraintes du projet pour penser les activités</i>	161
3.2	<i>Portraits d'activités</i>	166
IV.	LA CLEF DE VOUTE DU SYSTEME : LA « DYNAMIQUE TERRITORIALE », L'EBE ET SON ECO-SYSTEME	181
	<i>Introduction</i>	181
4.1.	<i>A minima : une gouvernance multipartenariale et multiniveaux</i>	182
4.2	<i>Une incomplétude du projet qui rend nécessaire un travail collectif d'interprétation de la règle</i> <i>190</i>	
4.3	<i>Le cas de l'EBE : l'écosystème contrainte ou appui ?</i>	193
4.4	<i>Une dynamique portée par le processus plus que par un partage autour des finalités du projet</i>	199
4.5	<i>Qui n'empêchent cependant pas les risques de l'essoufflement</i>	203
<b>CHAPITRE 4 -</b>	<b>PORTRAIT DE SALARIES</b>	<b>206</b>
I -	PERSPECTIVE DE MARCHEPIED/ TREMPLIN : ENTRETIEN AVEC L, SALARIE DE L'EBE – 25 ANS – ENTRETIEN VAGUE 1 ET REFUS D'ENTRETIEN EN VAGUE 2	207
II-	PERSPECTIVE DE SORTIE (EXIT) : ENTRETIEN AVEC D– 32 ANS, SALARIE DE L'EBE – ENTRETIEN VAGUE 1 ET VAGUE 2	211
III-	PERSPECTIVE D'EMPLOI PERENNE : ENTRETIEN AVEC E– SALARIEE DE L'EBE – ENTRETIEN VAGUE 1 ET VAGUE 2	218
IV –	PERSPECTIVE D'EMPLOI COMME FIN DE CARRIERE : ENTRETIEN AVEC F, 56 ANS SALARIEE DE L'EBE – ENTRETIENS VAGUE 1 ET 2	225
V-	UNE TRAJECTOIRE VERS L'EMPLOI : ENTRETIEN AVEC O, 38 ANS SALARIE DE L'EBE, ENTRETIEN VAGUE 2	233
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		<b>236</b>
1.	LES IMPENSES DU PROJET	237
1.1.	<i>L'impensé de l'entreprise</i>	238
1.2	<i>L'impensé du travail et de son organisation</i>	239
2.	LES CONDITIONS SOCIALES DE SA MISE EN ŒUVRE	241
2.1	<i>Partir des souhaits des personnes privées d'emploi</i>	241
2.2.	<i>Accompagnement</i>	242
2.3.	<i>Fabriquer des politiques publiques : une affaire ambiguë de territoire</i>	242
2.4.	<i>Le temps long de l'expérimentation face à l'urgente nécessité de l'obtention de résultats</i>	244
<b>ANNEXE CHAPITRE 2</b>		<b>246</b>
<b>ANNEXE CHAPITRE 3 –</b>	<b>OUTILS RH MOBILISES AU SEIN DE LA FABRIQUE DE L'EMPLOI</b>	<b>248</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>251</b>

# CHAPITRE INTRODUCTIF.

## ORIGINES DU PROJET, METHODES

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice

### INTRODUCTION

La loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée stipule qu'au plus tard douze mois avant le terme de l'expérimentation (soit fin 2019), un comité scientifique réalise l'évaluation de l'expérimentation sur dix territoires<sup>1</sup>, afin de déterminer les conditions appropriées pour son éventuelle généralisation. Dans son arrêté du 28 septembre 2018 (soit un an après la mise en place de ce-dit comité), l'État fixe la composition de ce CS, présidé par O. Bouba Olga et qui compte P. Cahuc, V. Di Paola, L. Gardin, L. Levoyer (Loïc), M. Sabatier, et C. Tuchsirer à titre de personnalités qualifiées. Ce CS est complété de représentants d'organisations : CNAJEP, Pôle Emploi, le CGET, le CGDD, la DGEFP, l'Insee et la Dares.

Il est attendu du conseil scientifique qu'il « évalue notamment les effets de l'expérimentation sur la situation de l'emploi dans les territoires participants, sur les formations suivies par les personnes ainsi que les conséquences financières pour les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale et les organismes mentionnés au second alinéa du I du présent article, par comparaison avec les coûts liés au chômage de longue durée. Il tient compte des nouveaux indicateurs de richesse définis à l'article unique de la loi n° 2015-411 du 13 avril 2015 visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques ».

## 1. RAPPEL DES GRANDS PRINCIPES SUR LESQUELS SE FONDE TZC

### 1.1. Une philosophie comptable et libérale : activation des dépenses passives, « ce n'est pas l'argent qui manque »

Si dans l'esprit des promoteurs de la loi il faut dépasser les classiques modèles d'insertion par l'activité, la philosophie du projet est (au moins) une « activation » des dépenses

---

<sup>1</sup> Les lots 1 et 2 sont des territoires ruraux ; lot : 1 Mauléon, Pipriac-Saint Ganton, Communauté de communes Loire, Nièvre et Bertranges ; lot 2 : Jouques, Pays de Colombey et Sud-Toulois. Les lots 3 et 4 sont urbains, mais le lot 3 concerne des « petites villes » : Thiers et Colombelles, tandis que le lot 4 concerne : **la Métropole européenne de Lille** ; Paris 13<sup>e</sup> et Villeurbanne, des zones très urbaines et très denses.

passives, dans la ligne sémantique des travaux de l'OCDE qui a inventé cette distinction entre dépenses actives et dépenses passives pour l'emploi. « L'objectif, dit ATD Quart Monde qui a porté, avec Patrick Valentin, le projet de loi, est de démontrer, sur quelques territoires pilotes, comment la réaffectation des coûts directs, indirects et induits par la précarité et le chômage d'exclusion peut permettre le financement d'emplois en CDI, à temps choisi, pour l'ensemble des personnes concernées, sans supplément de dépenses budgétaires à la charge de la collectivité. » (ATD Quart Monde, 2015)

## **1.2. Un workfare... volontaire, « personne n'est inemployable pour peu que l'emploi soit adapté aux personnes »**

Même si dans la rhétorique, il s'agit d'une « activation des dépenses passives » (FET, 2018, p. 34) porté par le mot d'ordre « ce n'est pas l'argent qui manque », le dispositif construit est un dispositif spécifique d'« activation » qui rompt, dans son texte, avec le *workfare*, du fait des caractéristiques suivantes :

- Il n'y a pas de contrainte d'entrée dans le projet, qui se fait sur la base du volontariat. La sortie du projet est libre également
- Le projet inverse l'explication du chômage : celui-ci n'est pas du à un problème d'employabilité, mais à l'incapacité des entreprises à mobiliser les compétences déjà là ;
- L'emploi est posé comme un droit, il a les caractéristiques d'un CDI, à temps choisi, après recrutement non sélectif.

Dans cette logique, les chômeurs de longue durée sont envisagés comme des « proposant » (proposant d'activité, mise en œuvre par eux du projet, et de l'organisation générale de l'entreprise) ; structuration d'un « marché du travail » par l'offre. Le dispositif cherche donc à repenser le fonctionnement classique du marché du travail en ce qu'il refuse d'ajuster l'offre de travail (de la part des travailleurs) à la demande de travail (émise par les entreprises). Il s'agit de partir des compétences et des aspirations des personnes et de construire des emplois adaptés à ces compétences et ces aspirations.

Il pourrait aussi s'agir d'un « workfare citoyen ». On lit ainsi dans le bilan intermédiaire du FET (2018, p. 15) : « On se trouve donc dans une situation nouvelle où ce sont les personnes privées d'emploi qui contribuent gratuitement à l'ingénierie du projet, qui permettra, ultérieurement, leur propre recrutement. Cette situation, induite par la méthodologie du projet, est une préfiguration de l'activation des dépenses passives. Ces personnes agissent ainsi « bénévolement », c'est-à-dire avec les revenus de l'assistance auxquels elles ont droit pour réaliser un travail productif et citoyen ».

Le pari anthropologique sous-jacent et qui rompt, lui, radicalement avec les dispositifs de *workfare*, est que les chômeurs de longue durée ont « envie de travailler ». Il s'agit donc bien plus que d'une simple activation des dépenses passives en ce que les promoteurs du projet rappellent que toute personne privée d'emploi (depuis plus d'un an) est éligible au projet, entendant ainsi non seulement les personnes inscrites à Pôle emploi, mais aussi les personnes découragées pouvant, le cas échéant, faire partie d'un volant d'inactifs (demandeurs d'emploi découragés, femmes sortant du marché du travail etc.).

### **1.3. Une Philosophie d'économie territoriale et de proximité, « ce n'est pas l'emploi qui manque »**

Dans l'esprit du projet, la création d'emplois sur les territoires est possible ; elle nécessite cependant l'identification des « besoins sociaux » du territoire. Cette identification ne va pas de soi, et nécessite négociation et interprétation sur « l'utilité sociale » des travaux menés : quelles activités sont-elles éligibles et pour quel public cible ? Dans la pratique, des critères sont diversement mobilisés, généralement selon l'activité, et après élaboration collective. Dans l'épicerie solidaire « Quatre saisons » de l'entreprise à but d'emploi locale, les salariés ont par exemple décidé collégialement que leur activité devait servir les habitants du quartier qui, sur une base déclarative, « n'arrivent pas à épargner 100 euros par mois ». D'autres activités sont réalisées sous conditions strictes de ressources (garage solidaire). D'autres sont ouvertes sans condition de ressources parce qu'elles promeuvent la mixité (événementiel), ou qu'elles ont une dimension écologique (ressourcerie).

Les contraintes locales peuvent restreindre la liste des « besoins sociaux » à satisfaire du fait de la faible solvabilité d'une partie des habitants (voir *supra*), de la contrainte de non concurrence, ou encore des régulations et normes qui équipent certains métiers que les salariés ont tenté de s'approprier : les prestations de traiteur (restauration) nécessitent des certifications en hygiène et sécurité ; la réparation automobile exige un CAP mécanique ou trois années d'expérience dans le domaine de la réparation automobile ; les services de navette pour la conduite des enfants en centre aéré requièrent le permis de conduire, tout comme les activités de collecte des invendus pour fournir l'épicerie solidaire...

Une intense dynamique économique-institutionnelle et territoriale s'est créée sur les deux sites concernés par l'expérimentation de la MEL. Elle a été aidée en cela par la spécificité de l'expérience locale : la bi-territorialité (Triangle de Menin et Quartier des Oliveaux) sur Tourcoing et Loos a été consolidée par la mise en place d'un comité des territoires (1 élu de chaque ville, l'AREFEP, le Centre social, et un représentant de la MEL) et surtout d'un comité métropolitain pluri-partenarial. Nos observations de terrain comme notre enquête qualitative suggèrent que **l'animation territoriale et le processus d'innovation** qui l'accompagne, composé d'essais/erreurs, de tâtonnements, de tests permanents de nouvelles activités, de nouveaux partenariats, « sans jamais être certains d'avance de la performance du projet » etc.) sont une condition de possibilité du projet, de sa pérennisation et de son essaimage.

## **2. UNE POSTURE ORIGINALE**

L'analyse du projet « territoire zéro chômeur » (TZC) telle que nous l'avons menée est partie prenante de cette dynamique puisque notre équipe a été retenue dans le cadre d'un



marché public pour « nourrir » le conseil scientifique de travaux d'analyse des territoires d'expérimentation, pour l'éclairer dans son avis.

Le présent travail est donc original car s'il s'agit d'une étude de l'expérimentation, il a résisté, au moins pour ce volet confié par le conseil scientifique, et financé par la Dares, à la tentation contemporaine de la passer sous les fourches caudines d'une analyse à distance du qualitatif. L'expérimentation prend ici un sens analytique : il s'agit d'analyser *l'expérience sociale d'un projet de territoire*. Cette expérience sociale part d'une combinaison hétérogène d'idées, c'est-à-dire relevant d'épistémies *a priori* peu compatibles.

- D'un côté des idées de sensibilité, disons, orthodoxe : activation massive des dépenses passives pour « remettre » les chômeurs en emploi ; être entrepreneur de son projet ; appariement -certes inversé mettant à distance le registre classique de « l'employabilité », mais appariement quand même - entre offre et demande.
- D'un autre un esprit plus hétérodoxe : il reste des besoins sociaux non satisfaits sur le territoire que des projets non marchands peuvent venir combler, tout en permettant à des personnes éloignées de l'emploi de manifester le souhait de s'y engager par recours au salariat non précaire ; l'État peut être « employeur en dernier ressort ».

L'analyse du « projet<sup>2</sup> » TZC que nous proposons vise donc à nourrir un rapport final. Il est annoncé que le ministère s'appuiera sur cette analyse, et celle produite par les autres lauréats de l'appel d'offre<sup>3</sup>, pour produire un avis sur l'intérêt de l'essaimage du projet. L'enjeu est donc important.

Sur le terrain, et quel que soit leur champ de compétences et leur place dans le projet, les acteurs des expérimentations ont, souvent, pleine conscience de cet enjeu. Du directeur de l'entreprise à but d'emploi au salarié, en passant par les opérateurs locaux du projet ou le Président de l'association, toutes les parties prenantes pressentent que la « réussite » de leur projet (avec tout ce que ce terme de « réussite » contient de flou, d'incertain et d'interprétable), ou plus précisément « l'annonce » de la réussite du projet, permettra non seulement une étendue à d'autres territoires, mais surtout la pérennité de leur propre expérience, et donc, souvent, de leur propre activité, emploi et revenu. Un élu local dit à la faveur d'un comité métropolitain : « on doit être très vertueux parce qu'on est très regardés ». La contrainte de réversibilité, inhérente à cette « expérimentation sociale », est, tout au moins dans les deux premières années du projet, pleinement intégrée : les acteurs rencontrés se savent observés, leurs activités, organisations, tensions, auscultées. Cette pleine conscience confère à l'expérimentation un caractère intrinsèquement singulier, et limite d'autant une généralisation « toutes choses égales par ailleurs » de l'analyse.

---

<sup>2</sup> Le terme de « projet » est le terme indigène des acteurs porteurs de l'expérimentation. Laurent Grandguillaume, député et porteur de la loi devant l'Assemblée nationale, dit lors d'une séance d'un comité métropolitain portant sur les conditions de l'essaimage du projet (Lille, février 2019) : « Ce n'est pas un dispositif, nous refusons le terme de dispositif. Ceux qui l'utilisent, c'est qu'ils n'ont rien compris à notre projet. On apporte un soutien, des outils, des instruments de capitalisation, mais à aucun moment on ne fera à la place des personnes, c'est vous qui portez, qui décidez, qui prenez en charge »

<sup>3</sup> Partenariat entre les cabinets Asdo et Ansa d'une part, KPMG d'autre part.

Pour dépasser cette contrainte, les acteurs ont œuvré, au niveau local comme national, à construire un rapport de force pour conférer au projet un caractère irréversible. Pour assurer son essaimage, il s'est agi de médiatiser largement le projet (des journaux locaux, nationaux, magazines, émissions de tv (y compris magazines people<sup>4</sup> etc.) ; de s'entourer de nouveaux acteurs venant consolider le collectif porteur du projet. Les membres fondateurs sont, en effet (selon le site) : ATD, Emmaus France, Pacte Civique, Secours Catholique, la Fédération des acteurs de la solidarité. Ont rejoint, par leur soutien, la dynamique du projet : le Coorace, Accenture, Solidarités nouvelles face au chômage, APF France Handicap, mais aussi diverses fondations : MACIF, Eiffage, RTE, crédit coopératif, Avril, Après demain (fonds de dotation), Fondation de France, Carrefour, AG2R La mondiale)<sup>5</sup> ; de faire pression politique pour que l'espace public s'empare du projet : « On n'est pas des révolutionnaires, mais on sait se faire entendre » dit Laurent Grandguillaume<sup>6</sup> qui a, par ailleurs, créé un « comité de soutien parlementaire »<sup>7</sup> ; de tenter de s'assurer que « TZC » soit inscrit dans la loi pauvreté. Le président de la république a effectivement mentionné le projet TZC dans son discours de présentation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté du 13 septembre 2018 ; de produire de la littérature promouvant le projet<sup>8</sup>.

Ces diverses stratégies rendent plus incertaine une quelconque réversibilité, et interrogent d'autant l'utilité d'un avis public sur l'expérimentation.

## **2.1. La genèse du projet d'analyse de l'expérimentation sur le territoire de la MEL**

Nous avons tout d'abord été tentés de répondre à une proposition d'analyse territoriale du projet de type endo-formative, financée par la MEL, du fait des relations étroites entretenues avec les acteurs de la MEL depuis plusieurs années déjà, notamment dans le cadre des partenariats menés avec la chaire ESS des Hauts de France. Le décret d'application de la loi de 2016 prévoit des « modalités d'évaluation de l'expérimentation. Seront notamment mesurés les effets du dispositif sur la situation des territoires en matière d'emploi, de qualité de vie, d'inégalités et de développement durable, ainsi que son impact global sur les finances publiques »<sup>9</sup>. Il s'avérait irraisonnable de multiplier les

---

<sup>4</sup> Voir ici : <https://www.tzcl.fr/revue-de-presse/> ; mais aussi : France 5, « Femmes du Nord », Olivier Delacroix, 26 février 2019 ; Zone Interdite, Marie-Monique Robin, 17 mars 2019.

<sup>5</sup> Voir : <https://www.tzcl.fr/devenir-partenaire/>

<sup>6</sup> Comité métropolitain d'essaimage

<sup>7</sup> « Le comité de soutien parlementaire au projet Territoires zéro chômeur de longue durée a été lancé en juillet 2017 par Laurent Grandguillaume, président de l'association TZCLD. Ses membres s'engagent à : assurer la poursuite de la première expérimentation sur les 10 territoires habilités, notamment par le vote des moyens budgétaires nécessaires à son développement, participer à l'élaboration d'une loi d'extension de l'expérimentation, utiliser les évaluations qui seront faites pour améliorer l'ensemble des politiques de l'emploi et leur liaison avec la mobilisation et la responsabilité sociale des entreprises et des citoyens. Au 4 mars 2019, il comptait 148 parlementaires » (source : <https://www.tzcl.fr/rejoindre-le-comite-de-soutien-parlementaire/>)

<sup>8</sup> Par exemple la sortie mi-avril 2019 de *Zéro chômeur – Dix territoires relèvent le défi*, Ed. Le Croquant, par C. Hedon, D. Goubert et P. Le Guillou

<sup>9</sup> Décret d'application de la loi, JORF n°0174 du 28 juillet 2016, Texte n°25. Décret n° 2016-1027 du 27 juillet 2016 relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

démarches tout azimut d'autant que, en cas de démultiplication d'évaluations (avec portage local ou national), pointait un risque éthique de « sur-observation » du terrain. Ce projet d'évaluation endo-formative n'a pas eu de suite.

Lorsque l'appel d'offre via un marché public a été lancé courant de l'été 2016, nous avons d'abord, devant le déploiement modeste des moyens attribués à l'analyse par la Dares comparé à l'ambition de l'appel d'offre, longuement hésité. Forts du soutien d'une équipe mobilisable en France (Lyon via des chercheurs de Triangle, Marne la Vallée, via des chercheurs d'Erudite, Lille via le Clersé) nous avons choisi de candidater à l'appel d'offre, sur le volet (lot 4) des territoires très urbanisés.

## **2.2. Notre rapport vis-à-vis de la commande**

L'équipe de recherche qui a contribué à ce travail est pluraliste. En son sein, les chercheurs n'ont pas tous la même subjectivité à l'égard du sujet : à une certaine bienveillance de certains membres de l'équipe, parce que touchant à des projets ESS, et porté par des acteurs très engagés sur le territoire de la MEL, s'oppose une distance critique *a priori* plus forte pour d'autres, liée à des travaux de recherche approfondis réalisés par certains depuis de nombreuses années sur les effets des politiques d'activation de l'emploi et sur la déconstruction de leurs présupposés. D'autres enfin s'engageaient dans l'analyse par curiosité, sans historique avec le projet. Dans tous les cas, il a fallu pour les uns freiner l'enthousiasme du départ, qui aurait pris le risque de créer une asymétrie dans l'analyse, et pour les autres accepter l'hypothèse de travail que le projet TZC n'était pas (qu') une succession de dispositifs faisant du neuf avec du vieux...

Le travail d'équipe s'est voulu coopératif, avec une division implicite des tâches inévitable du fait d'un degré de facilité divers dans l'accès au terrain et de la prise en main du projet par réponse à l'appel d'offres. La coordination de la recherche a été assurée par Florence Jany-Catrice et Anne Fretel. Un premier cercle a été emmené, outre les deux chercheuses, par Philippe Semenowicz et Sylvain Vatan. Un deuxième cercle ajoute FX Devetter. Le troisième cercle compte Laure Bazzoli et Damien Sauze qui été des contributeurs plus épisodiques, ce qu'explique en grande partie la distance géographique au terrain. Cette équipe a également recruté une stagiaire de Lyon 2 pour 5 mois (Lisa Hamour) à partir du 2 avril 2018. En formation de master de SES à L'université de Lyon 2, cette stagiaire avait également une formation en géographie, ce qui s'est avéré utile pour nos travaux de cartographie<sup>10</sup>.

La mise en commun des données collectées et des données environnant le projet a été réalisée par la mise en place dès janvier 2018 d'un cloud commun. Mais le projet a gagné d'une intelligence collective produite par la mise à l'épreuve collective des collectes de

---

<sup>10</sup> Cette question est aussi traitée dans la chairESS à propos des communs sociaux du territoire et d'un projet de recherche en cours. Les divers séminaires de la chaire ESS Hauts de France produisent, comme souvent les séminaires de recherche, des idées nouvelles, suggestives, et, bien qu'à partir d'un objet a priori différent, en raisonnement analogique.

données, des réflexions et raisonnements. Des moments spécifiques ont été prévus pour cette mise à l'épreuve collective :

**a- Mise à l'épreuve interne dans notre consortium** : réunions collectives partielles (3 avril 2018 pour la constitution du panel de salariés ; 10 avril 2018 pour l'élaboration d'un plan de recherche sur le non recours) ; ou plus collégiales<sup>11</sup> : 1<sup>er</sup> février 2018 (Dares) ; 2 mai 2018 (Dares) ; 17 décembre 2018 (Dares). Les entretiens étant fréquemment réalisés par binômes ou trinômes, les debriefings informels (dans le métro, ou dans un café) à l'issue des entretiens ont été des moments favorables à des « rapports d'étonnements » et à une montée en intelligence collective : untel insiste sur tel aspect de l'entretien, tel autre sur un moment d'inflexion de l'entretien, tel autre encore sur les contradictions dans le propos.

**b- Mise à l'épreuve interne-externe** par des présentations de notre projet en cours auprès des acteurs du territoire. Ces présentations ont pris des formes différentes et ont eu de degrés d'institutionnalisation diverses selon les moments de l'enquête : il s'est agi tantôt de présentations officieuses et partielles, tantôt de présentations dans des cadres plus officiels à l'instar des « comités métropolitains » (instance chapeau des deux comités locaux, du fait du caractère bicéphale du projet de la MEL), tantôt encore lors d'ateliers de restitution. Ces mises à l'épreuve interne-externe permettent à la recherche de se dérouler dans un cadre éthique, où le chercheur ne passe pas deux années « à côté » d'un projet en adoptant un comportement en surplomb, comme simple observateur sondant les acteurs à grande distance d'eux, dans une démarche de pure rationalité, sans affects ni système de valeur. Cela nous a conduit à plusieurs reprises à rappeler aux acteurs que nous étions engagés dans une recherche « d'analyse de projet » (comme le veut l'intitulé de l'appel d'offres) et non dans un exercice d'évaluation et encore moins de contrôle<sup>12</sup>. Même si nous avons souhaité adopter ce comportement instrumental, plusieurs réalités se seraient dérobées sous les pieds de ce dispositif :

D'une part, nous sommes des chercheurs, mais sommes aussi des êtres sociaux donc « faillibles et apprenants à la fois » (Labrousse, 2018, p. 145), et devons en permanence nous méfier de nos propres représentations, y compris dans la manière de collecter les données. D'autre part, le « terrain », c'est-à-dire les acteurs du projet, aurait probablement résisté par exemple en ne jouant pas la carte de la coopération – ce qui a joué généreusement à notre endroit, au moins durant les 18 premiers mois de la recherche. Ainsi, nous avons eu accès aux données des salariés, du budget, des listes d'attente etc. Certes, les acteurs administratifs ont été ici ou là recadrés par le mandat d'enquête, mais il semble que ce soit parfois plus par manque de temps (notamment pour la collecte complémentaire de données statistiques) que par résistance intentionnelle. Enfin, nous n'avons pas étudié le « dispositif » hors sol, dans une vision éthérée. C'est d'ailleurs l'une des raisons de notre proximité avec l'appel d'offre. Nous avons au contraire considéré que les idées ne se promenaient pas « dans une sorte de ciel

---

<sup>11</sup> La Dares mettant à notre disposition à titre gracieux une salle de travail ce qui favorise les rencontres des membres éclatés géographiquement de ce consortium universitaire

<sup>12</sup> Quelle n'a pas été notre surprise de découvrir à plusieurs moments que nous étions des « auditeurs » du projet. Dans notre demande de listes à pôle emploi Haubourdin par exemple, le fichier qu'on nous a remis est intitulé « Pôle emploi requête audit ».

intelligible » (Bourdieu, 2012, p. 535), mais qu'elles étaient incarnées (par des auteurs-acteurs) et interprétées diversement (par les acteurs).

L'impossibilité éthique de conserver une distance forte avec les acteurs tient à différentes raisons. D'abord nos interlocuteurs – mais aussi la manière dont nous occupons l'espace dans le projet- ne saisissent pas toujours quel rôle nous endossons dans ce projet.

Nous en donnons ci-dessous quelques exemples : à l'issue d'un entretien réalisé avec un chômeur de longue durée, intérimaire du bâtiment n'étant pas entré dans le projet et ayant par ailleurs des soucis de couple, alors qu'on lui demande s'il a encore quelque chose à ajouter, demande à l'enquêtrice si elle peut lui donner des conseils juridiques sur le divorce... Une salariée de l'EBE, quelques jours plus tard, appelle l'un d'entre nous, et lui demande si elle peut aider à régler les conflits relationnels. De notre côté, il nous a été difficile de rester insensibles à la situation d'un jeune de 28 ans, au chômage depuis plusieurs années, dynamique et au propos très construit, sur « liste de mobilisation » au moment de notre entretien. Nous lui avons suggéré de reprendre langue avec l'AREFEP car, contrairement à ses représentations (« le projet n'a jamais démarré »), l'EBE avait, sur Loos déjà recruté plus de 75 salariés.

Nous sommes aussi interpellés par un acteur local début janvier 2019 par téléphone. Il s'inquiète du mal-être des salariés et souhaite que nous « fassions quelque chose ». Cela accélèrera notre enquête quantitative réalisée en décembre auprès des salariés, et nous incitera à la réaliser en face à face pour laisser aux salariés la possibilité d'exprimer par des mots, et non par des « clics » (passation internet) ou « cochages de case » (passation par auto-administration), leurs perceptions voire revendications.

En acceptant le parti pris que le projet ne se limite pas à l'EBE mais qu'il est un « projet de territoire », on note une attente et une volonté forte que cette évaluation soit co-construite avec les acteurs. Cette co-construction permet, à la suite de Dewey,<sup>13</sup> par l'intercommunication et la formation des communautés constituant chaque public, de leur permettre de participer et à la définition et à la résolution des problèmes.

Sans considérer que notre travail a été co-construit, nous avons élaboré divers moments de restitution des travaux et tenu compte dans nos rédactions suivantes, des retours des acteurs, de leurs points d'attention et de leurs propres interprétations. Une première restitution s'est tenue le 4 octobre 2018 à la MEL. Participaient à cette rencontre des représentants des 2 territoires (l'agent Loïs Caplain pour Tourcoing, l'élu Nathan Rousseau pour Loos), les porteurs du projet (Martin Lebègue pour la MEL, Eric Vanhuysse pour Compétence & Emploi), les maitres d'œuvre (Ghislain de Muynck, Laure Toulemonde et Jean Baptiste Tranchard, à la direction de l'EBE), Martine Jacquet et Eric Louchard (AREFEP Loos), Julie Denry (Centre social de Tourcoing). De notre consortium de recherche, Sylvain Vatan et Florence Jany-Catrice présentaient leurs résultats intermédiaires. A l'issue de cette réunion de travail au cours de laquelle le protocole

---

<sup>13</sup> Le public et ses problèmes 1927, NY : Holt.

d'enquête a été rappelé, et des hypothèses de travail testées, les intervenants ont reçu ce message du directeur de l'EBE sur sa boîte mail<sup>14</sup>.

Bien sûr il est toujours possible d'interpréter ce message comme un exercice de séduction vis-à-vis de chercheurs qui sont aussi perçus comme des évaluateurs. Mais il apparaît aussi que les hypothèses de travail ont pu « faire mouche » et authentiquement « utilement bousculer ».

En témoigne également la coopération qui s'est approfondie à l'issue de ce premier travail de restitution avec mise à disposition des données de l'enquête du Fonds d'expérimentation territoriale, et un accueil facilité pour les groupes d'étudiants en enquête (ressources, garage solidaire etc.). En témoigne enfin, la sollicitation de la MEL pour qu'une rencontre de restitution puisse se tenir avec les élus (en avril 2019) puis une réunion de restitution auprès d'un comité local « élargi<sup>15</sup> » de Loos (« pour remobiliser la dynamique » selon les personnes invitantes) auxquelles Florence Jany-Catrice a participé.

Enfin, nous considérons que les perspectives plurielles enrichissent le projet plutôt qu'elles ne leur nuisent. C'est cela qui nous a conduit à accepter ce travail de restitution « avec » les acteurs. Cela a produit des va-et-vient entre nos propres résultats (toujours présentés avec précaution, c'est-à-dire sans pleinement dévoiler nos intuitions, nos hypothèses pouvant aussi évoluer au cours du temps) et les représentations (individuelles et collectives) et actions des acteurs. Cette perspective processuelle, d'autant plus légitime que le projet qui nous est donné à analyser évolue lui aussi en continu<sup>16</sup>, assume donc son côté évolutif, proche du tâtonnement.

**c- Mise à l'épreuve externe** dans les comités scientifiques du projet national (18 janvier 2018 ; 30 mai 2018 ; 17 décembre 2018 ; mai 2019). Les comités scientifiques sont composés des acteurs commanditaires et donc en quelque sorte relais de l'Etat pour certains d'entre ses membres (Pôle Emploi, Dares, Insee). Ces comités sont également composés des membres du comité scientifique présidé par Olivier Bouba Olga, professeur d'aménagement du territoire à Poitiers.

La structuration temporelle du projet est guidée par les échéances calendaires des entretiens de panel à réaliser, ainsi que par les dates des comités scientifiques auxquels nous devons régulièrement présenter l'activité réalisée.

---

<sup>14</sup> « Florence, Merci du travail que vous nous avez présenté. Il remue, bouscule utilement, invite à continuer d'inventer humblement mais sans rougir de ce que nous faisons déjà. Il donne en somme beaucoup d'épaisseur à notre ouvrage collectif. J'espère qu'il pourra rejoindre et convaincre un peu au-delà de notre petit cercle. Bien à toi Ghislain »

<sup>15</sup> Elargi par l'invitation d'une quinzaine de stagiaires en cours d'accompagnement par l'association Maillage, ainsi que deux salariés de Maillage, et des salariés de l'AREFEP.

<sup>16</sup> Ainsi, pour ne citer que ces deux anecdotes, à chaque entretien le nombre de salariés était différent, non par manque de cohérence, mais parce que les recrutements étaient quasi hebdomadaires. Sur un autre point le déséquilibre au départ du projet entre Loos et Tourcoing permet de poser la question des conditions de possibilité d'un projet réussi. Des observations fixistes sur le projet pourraient passer à côté de l'émergence différenciée entre les deux territoires.

### **3. DES RESULTATS INDISSOCIABLES DES METHODES ET DES MODALITES DU RECUEIL DES DONNEES**

L'analyse de l'expérimentation sociale nécessite, pour être réalisée dans les conditions de scientificité requises, la mise en place de méthodes de travail rigoureuse qui, combinées, devraient permettre de produire un jugement circonstancié sur l'expérimentation en cours. La spécificité de cette expérimentation (partie 3.1.), son caractère inédit, mais aussi le public visé et la dynamique territoriale qu'elle vise à enclencher, confèrent à l'analyse un caractère spécifique qui a conduit à mettre en place un protocole de recherche progressivement enrichi (partie 3.2.).

#### **3.1. Les spécificités du projet**

##### **a) Un projet marqué par l'incomplétude de la loi**

Le projet est incertain au sens où les futurs états du projet ne peuvent être anticipés (caractère expérientiel et inédit, repères conventionnels obsolètes). Cela se traduit par un caractère très incomplet de la loi et de son décret d'application.

Cette incomplétude de la règle conduit les acteurs à un intense et permanent travail de définition et redéfinition, de traduction, d'interprétation des règles et des modalités de coordination, de construction temporaire de consensus et de compromis, rebattus à chaque difficulté. En effet, la loi a besoin, dans le cas qui nous concerne, d'être non seulement « expérimentée » mais aussi interprétée. Elle n'agit donc pas seule : il faut certaines capacités d'interprétation pour donner du sens aux mots, mais aussi pour amortir les tensions qui se produisent dans les interprétations différenciées, et en situation réelle (Aglietta p. V in B. Reynaud, 1992<sup>17</sup>)

Ces lieux où se redéfinissent et s'interprètent en continu le contenu de la loi sont divers mais ont cette spécificité de ne pas être formellement identifiés. Ils se recomposent au fur et à mesure de l'avancée du projet, notamment en s'incarnant dans l'idée qu'à chaque nouvelle question pratique, à chaque nouveau problème complexe de mise en œuvre, un nouveau chantier de discussion et de résolution est ouvert. Il s'incarne dans le projet TZC local par la multiplication de nouveaux chantiers de réflexions ou « groupes de travail »).

Il nous semble que les acteurs sont à distance d'un certain « comportement opportuniste » auquel aurait pu conduire cette incomplétude de la loi, restant relativement proches de l'esprit du projet. C'est la co-gestion du projet, la dynamique territoriale (voir *infra*) qui exercent une force de rappel sur « l'esprit de la loi » et qui rendent possible cette mise à distance, jusqu'ici, de tels comportements opportunistes.

Cette co-gestion du projet, qui s'appuie aussi sur un certain « volontariat » des personnes privées d'emploi, en fait un objet différent des dispositifs publics classiques qui prennent les personnes sous l'angle de leur « profil administratif ».

---

<sup>17</sup> Reynaud Bénédicte, 1992, *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgois.



## b) Un projet de territoire

L'organisation du projet multipartenariale et multiniveaux confère à la dynamique territoriale une forme institutionnelle complexe qui dépasse la simple dichotomie État/marché. Cette organisation plurielle est insufflée par la loi qui définit la composition des comités locaux marquée par une grande diversité d'acteurs : collectivités territoriales et locales, acteurs économiques, chômeurs de longue durée, syndicats de salariés, organisations patronales, travailleurs sociaux, structures locales de l'emploi et de l'insertion etc. Mais cette organisation tient aussi à une histoire longue des acteurs locaux et de leurs territoires d'activité qui sont, comme on le verra dans ce rapport, à la fois marqués par une longue tradition de la co-production de projets, voire de politiques de territoires, et de l'insertion par l'activité économique.

## c) Marqué par des spécificités urbaines

Les deux sites retenus de la Métropole européenne de Lille (MEL) de l'expérimentation sont marqués par une forme *d'organisation sociale*, inscrite spatialement. L'historique montre clairement que chaque territoire est très cohérent du point de vue de l'espace vécu et qu'il est pertinent du point de vue des acteurs. La proximité est envisagée comme une richesse sociale.

Néanmoins, d'une part, les territoires sont inscrits depuis des années en contrat politique de la ville<sup>18</sup>. Des diagnostics réguliers ont déjà été réalisés sur ces deux sites, et une **identification des besoins déjà établie, sans que cela n'ait - jusqu'ici - permis une nette amélioration de la situation socio-économique des quartiers**. On note une **très forte densité d'acteurs sociaux et d'insertion antérieure à l'expérimentation**, soit sur la question du chômage (chantiers d'insertion, entreprises d'insertion présentes sur le territoire), soit sur des activités sur lesquelles l'entreprise à but d'emploi souhaite se positionner (c'est le cas de l'accompagnement auto-réhabilité, sur lequel les acteurs associatifs sont déjà très présents).

Les caractéristiques sociodémographiques des quartiers, leur inscription en QPV, et, pour le site de Loos, son inscription en ANRU 2, multiplient les actions croisées, voire possiblement concurrentielles des divers opérateurs de l'intervention publique et sociale. Les caractéristiques économiques du territoire marquées par un faible pouvoir d'achat interrogent aussi la capacité de création d'activités non concurrentielles sur le territoire et par le territoire, en tout cas si la ligne d'horizon est celle d'un retrait progressif du financement public des emplois créés.

---

<sup>18</sup> Suite à la nouvelle géographie d'intervention de la politique de la ville, l'Insee identifie en France Métropolitaine 4,8 millions de personnes vivant dans 1 300 quartiers de la politique de la ville. L'Insee insiste sur la difficulté des populations de ces quartiers « politique de la ville » à s'insérer sur le marché du travail, sans pourtant limiter les difficultés de ces quartiers à cette caractéristique structurale (voir : Renaud A., Sémécurbe F, 2016, « Les habitants des quartiers de la politique de la ville. La pauvreté côtoie d'autres fragilités », *Insee Première*, n°1593, mai, p.1). Voir aussi : Darriau V., Henry M., Oswald N., 2014, « Politique de la ville en France métropolitaine : une nouvelle géographie recentrée sur 1 300 quartiers prioritaires », in *France portrait social*, édition 2014, coll. *Insee Références*, nov.



Ensuite, le périmétrage du territoire, qui a donné lieu à négociations pendant la phase préparatoire du projet, génère des tensions liées à la densité de la population et à la proximité géographique (les quartiers non concernés par l'expérimentation sont souvent « la rue d'en face » des territoires concernés). S'il a une certaine cohérence du fait qu'il est un espace vécu, le territoire tel que défini par le projet peine pourtant, dans les zones très urbaines, à justifier qu'une personne privée d'emploi d'un côté de la rue puisse être éligible tandis qu'une autre, de l'autre côté ne le soit pas...

Chaque site territorial fait également face à une rareté d'espace (mis) à disposition pour le développement des activités de proximité. L'exiguïté des locaux - et plus largement des espaces d'activité - prend le risque de l'étouffement dans l'œuf de l'activité et des acteurs, et on observe des pressions à la redéfinition de l'étanchéité du territoire.

Devant ces défis, on observe que l'expérimentation TZCLD ne s'en sort que par la mise en œuvre d'une synergie d'efforts considérables, portés par des acteurs hétérogènes.

## **3.2. Nos méthodes de travail**

### **a) Une analyse contextualisée**

L'analyse vise à *contextualiser* l'analyse, en *enracinant* les résultats dans le territoire, et en *incarnant* les propos par un recours privilégié à l'analyse discursive : la genèse du projet, les jeux d'acteurs qui permettent ou non une « animation du territoire » pour reprendre le vocabulaire indigène, l'élaboration d'un modèle économique de l'EBE, les activités qui s'y développent et la manière par laquelle les acteurs justifient qu'elles répondent à des besoins sociaux, les inflexions ou non que le projet permet dans le quotidien et les représentations des salariés, et les conventions sociopolitiques d'utilité sociale du projet. Ces questions sont toutes accessibles à l'enquête, dès lors qu'on prend au sérieux le discours des acteurs. Nous les interrogeons à la fois sur leurs représentations, et sur leurs actions. Ce sont les actions du quotidien (pour les salariés) qui sont valorisées dans l'enquête.

Notre enquête se fonde pour l'essentiel sur une méthode qualitative déjà bien circonscrite dans le cadre de l'appel à projet. « Pour l'essentiel » car nous mobilisons ici ou là des statistiques, parfois collectées par nos soins (une enquête quantitative a été administrée en décembre 2018, voir *infra*), mais pour des données de cadrage et non seulement pour des effets de preuve.

Le caractère qualitatif de l'enquête est d'autant plus nécessaire qu'il s'agit de tous petits objets : « petits » territorialement (3 à 7 000 habitants, il n'y a guère que sur cette unité de compte que le chiffre semble important, ce qui n'est pas sans effet sur le fait que ce soit aux habitants que l'enquête quantitative s'adressera). Seule une analyse qualitative, une observation participante permet de tester la capacité du territoire à être un « espace

vécu » (Pecqueur, Zimmerman, 2004<sup>19</sup>), une forme *d'organisation sociale* pertinente au regard des acteurs ; « petits » par le nombre de chômeurs de longue durée possiblement concernés (entre 173 à Tourcoing et 357 à Loos, et « autour » de 700 si l'on tient compte des personnes privées d'emploi et éloignées des dispositifs institutionnels qui permettent de les rendre visibles en les comptant) ; « petits » par le nombre restreint de territoires éligibles à cette première vague (2017) d'expérimentation : 10 dont les deux sites du territoire de la MEL.

L'enquête qualitative est aussi rendue nécessaire du fait du flou qui entoure le projet de départ et de l'important travail social de définition, d'interprétation et de négociation qu'ont eu à réaliser les acteurs pour donner sens au texte, et pour mettre en œuvre le projet, autrement dit, pour passer de la « tentation de l'architecte » (Bezès, 2002<sup>20</sup>) à sa mise en œuvre, nécessairement contingente. Mettre au jour ce travail social de définition, d'interprétation et de négociation nous a semblé avoir des vertus heuristiques, pour ces pionniers.

## **b) La collecte de données**

Notre travail constitue une méthode mixte, combinant collecte de données qualitatives et de données quantitatives (voir *infra*).

Ce type de collecte permet notamment de mettre en évidence à la fois les représentations et les pratiques des acteurs. Le caractère innovant du projet, la multiplicité d'émergences, son instabilité structurelle (zéro salarié lors de l'AG constitutive de l'association le 6 avril 2017 ; premiers recrutements le 26 juin 2017 sur le site de Tourcoing, puis le 3 juillet 2017 sur le site de Loos, 56 ETP le 31 décembre 2017 ; AG élargie le 12 juin 2018 et 104 salariés) rend très contingente à la date de la collecte tout travail qui ne serait que purement quantitatif.

En outre, l'analyse qualitative permet aussi de débusquer les conflits de représentations, les malentendus permanents derrière cette expérience sociale, les tensions derrière une présentation souvent lissée du projet (répondant à des effets de rhétorique, mais aussi parce que l'enjeu est important : que devient le projet dans 5 ans), voire les tensions définitionnelles autour du périmètre d'action (sur le chômeur de longue durée ; et plus encore sur les chômeurs « volontaires » pour le projet). Ces questions sont d'autant plus sensibles pour des acteurs qui ont un tropisme de l'évaluation (notamment dans l'insertion par l'activité économique) et qui sont sensibles aux usages pluriels et possiblement conflictuels de la statistique : ici aux indicateurs qui pourraient être retenus et donc à leurs numérateurs et dénominateurs qui font que le projet est (ou non) considéré comme un « succès ».

---

<sup>19</sup> Pecqueur Bernard, Zimmermann Jean-Benoit (eds.), 2004, *Économie de Proximités*, Hermès, Paris

<sup>20</sup> Bezès Philippe, 2002, « La « mission Picq » ou la tentation de l'architecte. Les hauts fonctionnaires dans la réforme de l'Etat ». in Olivier Nay et Andy Smith (Dir.), *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action publique*, Paris, Economica, p. 11-147.

### *i) Un recours contextuel à l'histoire*

Le projet a commencé à être observé quelques mois après son émergence, ce qui rend délicat un quelconque rapport à l'histoire, cette émergence étant cependant très dépendante des singularités et des capacités spécifiques de chaque territoire.

Le recours à l'histoire comprend donc la manière par laquelle les territoires ont été traversés par les politiques de la ville, de rénovation urbaine, d'insertion par l'activité économique, et d'activation des réseaux locaux (animation des territoires) depuis plusieurs décennies déjà. Mais aussi par les projets en cours en termes de politique de la ville : les emplois francs, le rapport Borloo, ou encore l'injonction du président de la république en mai 2018 à un « changement de philosophie et de méthode » pour la politique de la ville (22 mai).

### *ii) Des observations in situ et des observations participantes*

Les observations participantes ont été multiples et sont caractéristiques à la fois du caractère multipartenarial du projet, mais aussi de l'intense besoin d'en animer l'esprit et la gestion pratique. Notre présence à diverses AG, comités locaux, à des événements médiatiques etc. ont permis l'observation privilégiée de scènes de prise de position, de dialogue, de construction de positions communes, tantôt expression de conventions partagées, tantôt de dissensus et compromis. Parmi ces observations on cite :

- En 2018 : Journée porte ouverte du projet TZC MEL *25 janvier 2018* ; Comité métropolitain et comité de préparation... *12 avril 2018* ; Visite de sites (siège Loos, garage solidaire Tourcoing) *14 et 15 mai 2018* ; Assemblée générale de l'association ETCLD (Paris) *15 mai après-midi* ; Comités locaux de Tourcoing des *8 juin 2018 après-midi et 15 novembre 2018 après-midi* ; AG de l'EBE (à la CCI, Lille) : *12 juin* ; Conférence-débat "Les garages solidaires : acteurs de la mobilité inclusive" (organisée par l'AVISE et la fondation PSA, Paris) : *21 juin* ; Évènement recrutement du « 100<sup>ème</sup> » salarié- événement métropolitain (MEL), *29 juin 2018* ; Atelier cuisine pour le groupe projet « restauration » *18 juillet 2018 : 11h-15h* ; Bilan de l'action de formation auprès de salariés et futurs salariés de l'EBE (siège de région) : *28 septembre 2018 matin*.
- En 2019 : Les vœux du projet TZC sur le territoire orchestré par la MEL au Grand Stade de Lille *le 15 janvier 2019* ; Groupe de travail « essaimage » à la MEL *le 28 février 2019* ; le Comité des financeurs MEL, *12 mars 2019*.

### *iii) Une enquête qualitative par entretiens auprès des acteurs du « gouvernement » du projet*

Nous avons défini le périmètre de nos entretiens relatifs à l'historique et la gouvernance à saturation de l'entretien. Les informations marginales récoltées par les entretiens

suiuants étaient en effet réduites. Au total, dans le cadre de cette thématique, nous auons réalisé 65 entretiens en face à face d'une durée individuelle de 55 minutes à 2h30.

Certains de ces entretiens ont eu un caractère répété (notamment le directeur de la Fabrique, l'élú de la MEL faisant partie des initiateurs du projet, la chargée de mission de l'AREFEP en charge de l'accompagnement des chômeurs, etc.).

Les entretiens se sont déroulés sur les lieux de travail, dans les bureaux des personnes interviewées, ou bien dans un lieu plus neutre en centre-ville de Lille (à la Maison européenne des sciences de l'homme et de la société).

On a noté généralement un grand intérêt à nous recevoir en entretien, avec peu de résistance et aucun refus. Certains acteurs ont montré une grande générosité en temps (avec de nombreux entretiens d'une durée de 2h00 voire plus).

La générosité fait que les personnes interrogées font plus que répondre aux questions : ils argumentent, se justifient, réfléchissent à voix haute... « Aussi est-il difficile de se départir d'une vive reconnaissance à leur égard, du fait de la confiance qu'elles témoignent en livrant à l'interprétation l'explication qu'elles-mêmes donnent de leur point de vue » (Duchesne, 1996<sup>21</sup>).

Ces durées témoignent aussi d'un contexte général d'expérimentation sociale très intégrée, les acteurs se sachant très observés (voir *supra*).

#### *iv) Une enquête qualitative sur cohorte de salariés*

Première vague d'entretiens - mai 2018

Dans le cadre du projet et de notre recherche, nous auons prévu le suivi d'une cohorte de salariés. Étant donné la taille (12 salariés à interroger), nous auons constitué un échantillon raisonné, à partir des données administratives contenues dans un fichier Excel (voir Encadré), rendu disponible par le directeur de l'EBE, Guislain de Muynck lors de l'entretien exploratoire avec lui. A cette date (28 février 2018), 75 salariés auaient été recrutés par l'EBE.

#### **Encadré 1. Données administratives disponibles dans le fichier de l'entreprise au 28/2/18**

Nom, prénom, commune de résidence, genre, âge, niveau de formation, inscription à pôle emploi (ou/non), durée PE, date d'embauche EBE, temps de travail, salaire versé. Activité choisie. Toutes les rubriques ne sont pas renseignées, en particulier pour les salariés les plus récents (recrutés après le 1<sup>er</sup> janvier 2018). Le tableau est préparé sur la base du recrutement de 100 salariés, comme si symboliquement, un premier plafond était fixé à cette jauge.

Sur la base des informations administratives disponibles dans ce fichier, nous auons établi une sélection de notre échantillon selon une logique de représentativité raisonné, et selon les critères de : territoire, sexe, niveau de formation. Lorsqu'il fallait choisir d'autres critères de distinction des salariés, nous auons tenu compte également de la durée du chômage, de l'âge et de la diversité des activités.

---

<sup>21</sup> Sophie Duchesne, 1996, « Entretien non préstructuré, stratégie de recherche et étude des représentations. : Ou peut-on déjà faire l'économie de l'entretien "non-directif" en sociologie ? ». *Politix*, p.189-206.

Les entretiens se sont pour la plupart déroulés les 14 au 16 mai 2018, à l'AREFEP pour les salariés de Loos et au Centre socio-culturel de Belencontre pour les salariés de Tourcoing. Dans tous les cas, les entretiens ont été réalisés en face à face par les membres de l'équipe de recherche, et tous ont été enregistrés et retranscrits.

Nous avons pris le parti de les interroger sur leur parcours, sur la manière qu'ils ont eu d'entrer en contact avec le projet TZC, et de leur faire décrire leur organisation du travail, de manière la plus banale possible, pour éviter « d'idéologiser » (Labrousse, 2018, p. 91) les propos.

#### Deuxième vague d'entretiens mars 2019

Comme prévu dans le projet, l'échantillon devait être réinterrogé durant le 1<sup>er</sup> semestre 2019. Nous avons appliqué un taux d'attrition à notre effectif initial de 12, sur la base des départs qui s'étaient produits au 31/8/2019 (8 départs sur 120 contrats signés, soit un taux de départ de 7% de l'effectif) : un salarié de l'échantillon a effectivement quitté la Fabrique de l'emploi, tandis qu'un autre n'a pas souhaité répondre à notre entretien, malgré nos relances. En outre, le couplage des analyses qualitative et quantitative réalisé entre la première vague et la deuxième vague d'entretiens qualitatifs suggère une modification dans la structure démographique de la population salariée selon que les salariés font partie de la « première vague » de recrutement (recrutement dans les 4 premiers mois qui ont suivi la création de l'EBE) et les périodes suivantes. Par ailleurs on sait qu'une activité restauration a été créée à Loos depuis l'été 2018, ayant conduit à une grappe de recrutements en septembre 2018.

Au total, nous avons complété notre échantillon de 3 personnes (quotas simples) : 1 femme et 2 hommes ; 2 sur Loos, 1 sur Tourcoing ; 2 sans qualifications (VI collègue) et 1 avec niveau IV, et 2 dans la restauration. Les individus ont été sélectionnés de manière raisonnée sur la base de ces critères.

#### v) *Entretiens semi-directifs sur cohorte pour la question du « non recours »*

Des entretiens semi-directifs sur cohorte ont été réalisés pour les personnes privées d'emploi qui n'ont pas souhaité participer au projet. Nous avons à cet effet collecté des listes de chômeurs de longue durée (auprès de Pôle Emploi et auprès de l'AREFEP) pour préciser le périmètre quantitatif, et élaborer des échantillons qui se tiennent dans ces périmètres. Des entretiens ont été réalisés, généralement par téléphone, dans des conditions sensibles. Une certaine résistance aux entretiens tenait de toute évidence d'une crainte du contrôle administratif. La dizaine de réponses que nous avons obtenue à ce stade nécessite d'être approfondie (voir rapport final).

#### vi) *Enquête quantitative sur les ressources des salariés*

Une enquête quantitative relative aux ressources des salariés a été réalisée du 5 au 20 décembre 2018. La totalité des salariés a été invité à répondre à un questionnaire portant sur les ressources monétaires et non monétaires et sur leur évolution depuis leur entrée comme salarié(e) dans la Fabrique de l'emploi. Le taux de réponse est de 53,6%. 15

salariés sur le site de Tourcoing et 44 sur le site de Loos ont ainsi répondu au questionnaire en face à face<sup>22</sup> à partir de cet « échantillon volontaire<sup>23</sup> », mais néanmoins représentatif de la population mère de l'époque, à savoir 110 salariés et 2 membres, non comptabilisés ici, de la direction.

L'objectif central de cette enquête quantitative est de réaliser un état des lieux des ressources des salariés, qu'elles soient monétaires ou non monétaires, en estimant l'évolution de ces ressources depuis l'entrée dans le projet. Cette estimation diachronique est possible par deux moyens : d'une part des questions de perception sur l'avant/après entrée dans le projet ; d'autre part, l'idée de ré-administrer le questionnaire à la fin du projet de recherche (en novembre 2019).

Le questionnaire a été construit principalement avec des questions fermées bernoulliennes, ou à choix multiples. Des questions ouvertes, pour cette enquête administrée en face à face, ont complété le dispositif, notamment pour collecter la perception des salariés dans le projet. Les thématiques abordées dans le questionnaire sont les suivantes : situation personnelle, enfant(s), emploi, revenus et allocations, logement, activités – loisirs – groupes d'amis et réseaux, situation financière, habitudes de consommation et santé (voir Encadré).

Les difficultés centrales ont tenu au sentiment de « domination sociale et symbolique » que peut provoquer l'administration d'un tel questionnaire en face à face (statut chercheur/salarié en insertion), ainsi qu'une perception, qui s'est avérée plus intense que nos anticipations, d'invasivité ou d'intrusivité des questions (notamment monétaires), malgré notre souci constant d'affadir le caractère dérangeant de certaines questions.

#### Encadré 2. Les sources d'inspiration de l'enquête quantitative

Nous nous sommes partiellement appuyés sur l'enquête sur les Ressources et conditions de vie de l'Insee. Cette enquête est la transcription française de l'enquête *EU Statistics on income and living conditions* (EU-SILC) d'Eurostat. Elle vise principalement à mesurer les ressources monétaires des individus et la « pauvreté en conditions de vie » (ou privation matérielle). L'indicateur pauvreté en conditions de vie permet de dépasser les apories de l'indicateur de pauvreté monétaire en prenant en compte des aspects multidimensionnels de la pauvreté, en estimant les « privations » auxquelles il doit faire face. Selon l'Insee et Eurostat, un individu est considéré comme « pauvre » selon la convention de pauvreté en conditions de vie lorsqu'il ou elle coche au moins 8 restrictions matérielles parmi une liste de 27 difficultés regroupées en 4 dimensions : insuffisance de ressources, retards de paiement, restrictions de consommation et difficultés de logement. Cette définition et le seuil de 8 restrictions sont mesurés au niveau du ménage. On trouve parmi ces éléments : l'incapacité à posséder un téléphone, une voiture personnelle, une machine à laver, une télévision couleur, à pouvoir chauffer son logement, à pouvoir s'offrir une semaine de vacances hors du logement, à pouvoir consommer de la viande ou tout autre apport de protéines au moins tous les 2 jours, à couvrir des dépenses imprévues ou encore à régler des factures, loyers ou des mensualités de remboursement d'un crédit immobilier durant les 12 derniers mois (Guio, Gordon et Marlier, 2012<sup>24</sup>).

<sup>22</sup> Anne Fretel, Florence Jany-Catrice et les étudiants du Master 2 APIESS : Oriane Lanseman, Nicolas Lindon et Cécile Vasseur. Ces derniers ont rédigé un rapport suite à ce projet entrant dans le cadre de leur formation. Voir (Lanseman et al., 2019)

<sup>23</sup> En ce sens que ne sont venus que les salariés qui l'ont souhaité.

<sup>24</sup> Guio A.-C., Gordon D. and Marlier E. (2012), "Measuring material deprivation in the EU: Indicators for the whole population and child-specific indicators", *Eurostat Methodologies and working papers*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities (OPOCE) cité par Pan Ké Shon J.-L. (2015),



L'enquête quantitative s'est inspirée de l'enquête Insee, mais nous avons procédé à de nombreux amendements dans la rédaction des questions pour nous assurer autant que faire se peut d'être compris du public. Par exemple, nous avons simplifié la formulation de cette question : « Diriez-vous que de manière générale vous êtes satisfait de vos conditions de logement ? » en « Êtes-vous content de votre logement ? ». Source : à partir de Lanseman et al, 2019<sup>25</sup>

#### Les conditions d'administration du questionnaire quantitatif

Le questionnaire, anonyme et individuel, a été administré en face à face (10 à 20 minutes selon les individus) auprès de 59 salariés volontaires au mois de décembre 2018 (du 10 au 20 décembre 2018). Son administration a été rendue possible grâce à l'aide de deux salariées de la Fabrique (l'une est chargée des ressources humaines à Loos et l'autre à Tourcoing). Une équipe d'étudiants de M2 qui a coordonné partie de cette enquête s'est rendue une première fois au siège de la Fabrique de l'emploi à Loos dans le quartier des Oliveaux le 5 décembre 2018. Elle a procédé à un « test » du questionnaire en l'administrant à trois salariés volontaires. Cette administration-test a révélé certaines difficultés et a nécessité des ajustements.

#### Test et ajustements

Des tests sur un petit échantillon ont été réalisés qui ont conduit au réajustement de certaines questions pour éviter l'ambiguïté de l'énoncé, ou pour le préciser.

#### Encadré 3. Ajustement de questions

A la question « avez-vous des enfants ? » plusieurs réponses étaient : « oui mais ce ne sont pas les miens ». La question a été transformée par : « avez-vous des enfants à charge »  
Certaines questions ont été également modifiées, à l'instar de « Est-ce que vous habitez dans un HLM ? », transformée en « Est-ce que vous habitez dans un logement social ? » tant les salariés semblaient contrariés par rapport à la notion de « HLM ». Des filtres ont également été ajoutés pour ne pas perturber un répondant qui n'est pas concerné par la question (ex : à qui faire réparer son véhicule... sans en avoir).

Ces tests n'ont pas totalement levé les risques classiques de biais de désirabilité sociale (ex : le besoin d'être aidé économiquement), de biais d'incompréhension à certaines formulations ou encore de biais liés directement au fait d'être « sous observation ».

Ils n'ont pas non plus évité l'écueil du manque de connaissances sur certaines questions précises. Ainsi, une dizaine de salariés n'ont pas souhaité donner le montant de leurs allocations ou ne le connaissaient pas, même de manière approximative. C'est le cas de 11 salariés pour la prime d'activité, et 7 salariés pour l'allocation logement. Certains d'entre eux, pour la majorité des hommes, répondant : « c'est ma femme qui gère ».

Un premier après-midi d'administration s'est déroulé à Tourcoing, au centre socioculturel Phalempins (10 décembre 2018). 4 enquêteurs du Clersé se sont déplacé et ont interrogé 15 salariés de Tourcoing sur ce site. A Loos, 44 salariés ont été interrogés. Les salariés ont

---

*Pourquoi l'indicateur de pauvreté en conditions de vie baisse malgré la crise économique ouverte en 2008?*, Document de travail Insee.

<sup>25</sup> 2019, « Les ressources monétaires et non monétaires des salariés de la Fabrique de l'emploi », Rapport de projet pour le Master APIESS, janvier.

été convoqués selon un planning organisé par la RH de Loos. Eclatés sur plusieurs sites, les salariés de Loos ont dû se déplacer jusqu'au (proche) point de rendez-vous pendant leurs heures de travail. Les entretiens (12 décembre 2018) se sont déroulés dans un appartement récemment loué par la Fabrique qui servira à accueillir du public dans le cadre de ce qu'ils appellent un « espace citoyen ». Les enquêtrices se sont déplacées sur divers sites ensuite pour augmenter le nombre de personnes enquêtées : 5 salariés ont été interrogés le 17 décembre 2018, sur leur lieu de travail, et 2 salariés sur leur site le 20 décembre 2018.

Un manque d'engouement pour répondre au questionnaire ?

Un taux de retour de 53,6 %, qui plus est avec un échantillon volontaire aux caractéristiques proches de celles de la population mère peut être considéré comme une forme de succès. Néanmoins, la réticence à répondre de la moitié de la population tient à plusieurs aspects : une part de la population cible enquêtée est en arrêt de travail, ou maladie (environ 17% au moment de notre enquête). Ensuite, l'éclatement des sites a été un frein dans l'administration du questionnaire, obligeant soit les salariés, soit les enquêteurs à se déplacer, sans assurance pour les seconds que les salariés seraient à leur poste de travail. Le questionnaire, portant pour partie sur les ressources comportait des questions sensibles qui ont pu faire hésiter certains salariés interrogés sur Loos (2<sup>ème</sup> journée) dont certains avaient pris connaissance par leurs collègues du type de questions posées. Enfin, les salariés de l'équipe support de Loos ont moins médiatisé que nous ne l'avions escompté les journées d'administration du questionnaire, témoignant sans doute de l'émergence d'une distanciation entre les chercheurs et les acteurs du projet.

Le rapport intermédiaire qui suit est organisé en trois chapitres. Dans le premier nous revenons sur la construction historique du projet sur le territoire de la MEL, à rebours d'une hagiographie d'un homme ou d'une femme providentiel (chapitre 1). Un deuxième chapitre analyse le devenir salarié à la « Fabrique de l'emploi » en étudiant les carrières des salariés de la Fabrique de l'emploi de leur « mobilisation » à leur recrutement (chapitre 2). Le chapitre 3 étudie le modèle d'entreprise et montre que les acteurs suggèrent qu'il soit élargi à un modèle socioéconomique de territoire (chapitre 3). Enfin un dernier chapitre de ce rapport intermédiaire fournit quelques portraits paradigmatiques de salariés (chapitre 4).



# CHAPITRE 1. UNE GENEALOGIE DU PROJET TERRITOIRE ZERO CHOMEUR DE LA METROPOLE DE LILLE

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice, Philippe Semenowicz, avec l'appui de Lisa Hamour

**« Si la greffe a pu tenir, et si l'action a pu trouver sa place, c'est aussi parce que y'a une histoire qui le prépare et qui a ou facilité les choses, et que y'a une confiance qui s'est installée avec des structures qui avaient l'habitude de travailler ensemble (...) L'ancienneté et puis l'ancrage territorial fait qu'il y a une confiance qui s'est installée. Ça a été facilitateur » (acteur local associatif 2, homme)**

## INTRODUCTION

L'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » au sein des territoires s'inscrit dans un double contexte communal et métropolitain. On trouve les ferments – comme autant de conditions de possibilité - de la mise en place d'un projet TZC dans l'histoire longue des territoires (I) et dans les trajectoires des acteurs qui portent ces projets (II). C'est à l'aune d'une fine connaissance de ces territoires que l'on peut tenter de produire des effets d'intelligibilité sur la mise en œuvre empirique du projet. Comme le dit Patrice Duran (2018) « il en est fini d'une standardisation des solutions de gestion en matière d'action publique. Il ne peut y avoir recherche d'efficacité sans connaissance approfondie des espaces concernés. L'interrogation sur les territoires est à la fois le point de départ et le point d'arriver de la gestion publique » (p. 12). C'est ainsi qu'il faut comprendre notre motivation à avoir pris le temps de cette analyse historique territorialisée. Il faudrait, pour être complet, y ajouter l'analyse de l'évolution des politiques publiques et des institutions (voir chapitres suivants du rapport). A rebours d'une hagiographie d'un homme, ou d'une femme providentielle, c'est le truchement de ces trois dynamiques qui permet de saisir la généalogie du projet, et qui donne à voir la multiplicité des dynamiques qui ont été autant de conditions de possibilité d'émergence du projet TZC sur le territoire de la MEL et plus précisément sur les deux sites de Loos et de Tourcoing<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Cette dynamique collective permet aussi de mettre en partie à distance le projet des apories d'un « leader libérateur » des modèles d'entreprises libérées (voir Coutrot, 2018).

# I. UNE HISTOIRE SOCIOECONOMIQUE LONGUE DES TERRITOIRES

## 1.1. De l'industrie textile flamboyante à la crise structurelle des années 1950

Le département du Nord est aujourd'hui un des plus marqués par le chômage en France. Certains classements en zones d'emploi positionnent les villes nordistes en bonne place : 3 zones d'emploi nordistes dans les 5 zones les plus touchées par le chômage, 5 dans les 10 premières, 10 dans les 20 premières...

Ces niveaux élevés de chômage ne peuvent se saisir qu'à l'aune de l'histoire du développement économique du Nord, et de la métropole lilloise, auxquelles les deux sites de l'expérimentation appartiennent, l'une au sud-Ouest de Lille (Loos), l'autre au Nord-Est (Tourcoing)<sup>27</sup>.

La singularité économique et sociale de la Métropole Européenne de Lille tient en grande partie à son façonnement par l'industrie textile. Industrie florissante pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle, elle est à l'origine d'un dynamisme économique sur cette période et jusqu'à la moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Le développement de l'activité textile - plus diversifiée sur la ville de Lille qui comprendra aussi des activités de métallurgie, mécanique, chimie, agroalimentaire etc.) sera le moteur d'une expansion urbaine sans précédent dans la région, et, concomitamment, de la formation de fortunes parmi les plus importantes de France (Degeyter, 2017).

Appuyés par les pouvoirs publics, les industriels ont recours à l'immigration pour alimenter l'industrie textile et faire baisser le coût de la main d'œuvre : les Belges pour l'industrie textile dans les années 1850, puis les Polonais dans l'entre-deux guerre pour alimenter la main-d'œuvre du bassin minier, puis des immigrés d'Europe du Sud, du Maghreb et d'Afrique subsaharienne pendant la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Cette dernière génération issue de l'immigration, en particulier les maghrébins et les subsahariens, est aujourd'hui surreprésentée dans les classes populaires précarisées, et concentrée dans les villes et quartiers défavorisés (Degeyter, 2017).

En grande partie dédiée à cette industrie, l'agglomération lilloise (comprenant les villes de Roubaix, Tourcoing, et les 90 villes de sa métropole) traverse une sévère crise structurelle à partir du milieu des années 1950. La fermeture progressive des usines textiles de la région, provoque une dynamique de précarisation des classes ouvrières et une montée du chômage. Les mutations post-industrielles du système productif n'empêcheront pas le développement d'un chômage de masse, encore visible en 2018.

---

<sup>27</sup> L'histoire que nous donnons à voir dans cette partie s'appuie en partie sur l'ouvrage *Sociologie de Lille* (2017) du collectif Degeyter.

## 1.2. La Métropolisation du Nord

Cette crise sectorielle du début des années 1950 conduit l'État social à mettre en œuvre de grands projets d'aménagement des territoires, visant notamment à ralentir la dynamique spatiale inégale entre Paris et la province. Dotées de compétences économiques, en 1963, huit métropoles dites « d'équilibre » sont définies, dont celle de Lille, qui donnera lieu à la création dès l'année suivante de la communauté urbaine de Lille. Progressivement, Lille prend une position centripète dans l'agglomération, au détriment des deux anciens pôles industriels, Roubaix et Tourcoing, qui se transforment progressivement en villes périphériques, notamment marquées par une concentration des populations immigrées, tandis que la gentrification se centre sur certains quartiers de Lille, et sur les villes « BMMW » (Bondues, Marcq en Baroeul, Mouvaux, Wasquehal et partiellement Croix). **Au total, comme le montre le collectif Degeyter, le phénomène de métropolisation est à la fois source du développement économique tertiaire, mais aussi producteur d'inégalités sociales et spatiales, notamment entre Lille et ses villes limitrophes.**

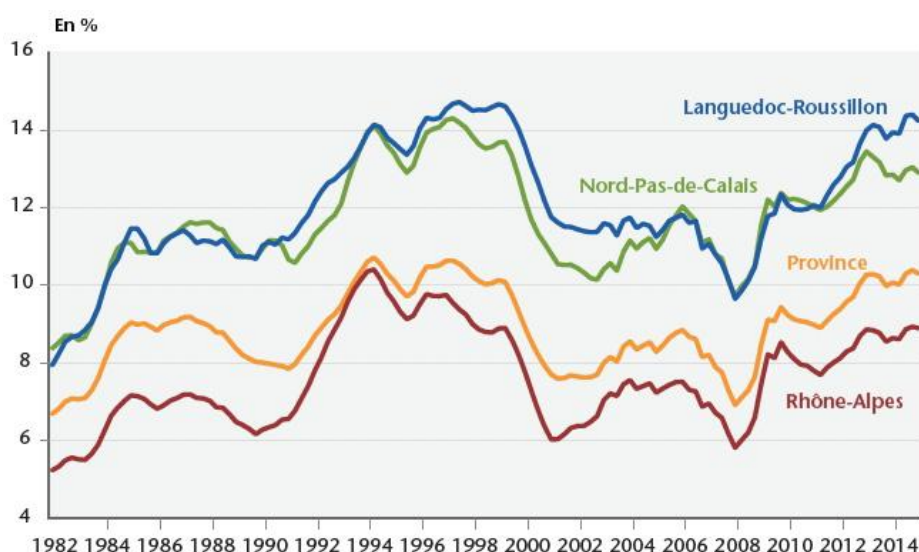
## 1.3. Solidarités nationales, solidarités de proximité

Pendant la période fordiste, le mouvement ouvrier et syndical est encore très structurant. Il favorise, dans le Nord comme partout en France, un compromis fordiste qui, en retour d'une intensité du travail et de formidables gains de productivité, rend possible la mise en place d'un système de solidarité nationale qui œuvre au juste partage de la répartition des fruits de la croissance et de la valeur ajoutée. Jusqu'à la mi-70, les droits sociaux connaissent ainsi un large déploiement : droit à la santé, au logement, loisirs, culture etc. L'amplification du taux de chômage des années 80 met fin à cette dynamique de « déclinaison étendue » des droits (cf. figure 1). Le tournant des années 1980, marqué par la globalisation et les dérégulations qui l'ont accompagnée, fragilise la solidarité nationale, d'autant que les corps intermédiaires perdent progressivement de leur puissance. Garnier et Zimmerman (2018<sup>28</sup>) soulignent également une altération de solidarités de proximité, notamment de solidarités locales, familiales et corporatives du fait que les « villages usine » ou les « quartiers usine », très visibles dans le Nord au plus fort de l'industrialisation, connaissent une désintégration au moment des restructurations industrielles. Tout cela concourt à des situations d'exclusion multifactorielles qui affectent surtout l'ancienne classe ouvrière qui voit arriver la fin de l'ascenseur social qu'elle escompte pour elle et ses descendants.

---

<sup>28</sup> Garnier J., Zimmermann J-B., 2018, « Proximités et Solidarités: de l'État-Providence aux Communs Sociaux », Working paper AMSE 2018-07. 2018.

Figure 1 Évolution des taux de chômage depuis les années 1980<sup>29</sup>



Source : INSEE

Le chômage et la précarisation sont communs à de nombreux quartiers populaires des grandes métropoles françaises. Suite à la fermeture des usines et à la perte de nombreux habitants et commerçant, Roubaix et Tourcoing font face à un paysage de friches industrielles et urbaines : dans certains quartiers, des petites maisons ouvrières et des commerces tout comme de grands espaces industriels sont laissés à l'abandon. Si les mesures de rénovation urbaine de la politique de la ville tentent de réhabiliter et de redonner vie à ces quartiers et à ces infrastructures, en valorisant le patrimoine industriel de l'agglomération, le chantier est gigantesque.

#### 1.4. L'attractivité des territoires comme modalité de mise en concurrence spatiale

Ces diverses dynamiques cumulatives incitent les métropoles françaises à se lancer dans une dynamique compétitive d'attractivité des territoires. La métropole de Lille accompagne ainsi de nombreux « pôles d'excellence métropolitains », pour beaucoup situés dans d'anciens quartiers populaires : c'est le cas d'Euralille (sur Lille et La Madeleine), d'Euratechnologie (quartier des Bois-Blancs à Lille), d'Eurasanté (Loos), de la Zone de l'Union (Roubaix), de la Plaine Image (Tourcoing) etc. **Ces infrastructures, qui réhabilitent et valorisent, à des fins tertiaires, le patrimoine industriel, profitent assez peu aux habitants des quartiers, en particulier du fait d'une mauvaise adéquation des compétences acquises par les anciens ouvriers des industries textile avec les compétences requises par ces pôles d'excellence. Ceux-ci puisent plus facilement dans une main-d'œuvre nationale, sans tenir compte des bassins d'emploi locaux qui continuent d'être mis au ban.** Les inégalités socio-spatiales sont

<sup>29</sup> Degorre, Arnaud, Pierre Girard, et Roger Rabier. « Dynamiques régionales et territoriales face aux chocs économiques », Revue de l'OFCE, vol. 143, no. 7, 2015, pp. 169-223, Graphique n°9 <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2015-7-page-169.htm>

ainsi renforcées, et petit à petit, un jeu de concurrence et de compétition s'installe entre les territoires, d'autant que, de plus en plus, ces territoires font l'objet de ressources différenciées.

La crise de 2008 fait l'effet d'un accélérateur de tendances. La période qui suit sera marquée par une faible croissance et une baisse des dépenses publiques qui compense encore moins qu'avant les situations socio-spatiales dégradées. Garnier et Zimmermann (2018) montrent comment la micro-échelle des « quartiers » gagne en légitimité : elle est saisie par l'Insee sous la catégorie d'« IRIS » depuis les années 2000, c'est-à-dire d'« Ilots regroupés pour l'information statistique », qui correspond à la « brique de base » (Insee) utilisée pour la diffusion de données statistiques infra communales.

La catégorie Quartiers politiques de la ville (QPV), définie par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014, rejoint d'ailleurs souvent cette micro-échelle IRIS, comme c'est le cas pour « Le quartier des Oliveaux » de Loos (code IRIS 59077) et pour le quartier des « Phalempins » de Tourcoing (code IRIS 59085).

C'est bien, dans les zones urbaines en tout cas, qu'à ces niveaux micro-territoriaux, les inégalités « sont les plus exacerbées » (Garnier, Zimmermann, 2018), donnant d'autant plus aux habitants un sentiment d'abandon que ces quartiers ont vu en une ou deux générations quitter les services publics et les petits commerces qui maillaient le quartier (voir *infra*).

### **1.5. La segmentation des marchés du travail dans le Nord**

La segmentation des marchés du travail marque la métropole de Lille dans laquelle une partie des emplois créés dans les activités de services sont précaires et peu qualifiés, et concentrés dans la grande distribution et les services à la personne. Certains quartiers polarisent d'ailleurs les travailleurs pauvres, les chômeurs de longue durée, les personnes découragées dans la recherche d'emploi (que l'on trouve parmi les inactifs en âge de travailler) et les personnes vivant sous le seuil de pauvreté. Ainsi en 2015, la ville de Roubaix enregistre un taux de pauvreté de 44,3%, contre 25,7% à Lille (source : Insee<sup>30</sup> cf. Tableau 1). Loos de ce point de vue tire son épingle du jeu avec 21% de ménages pauvres, contre 27% à Tourcoing. De même, 28,6% des ménages roubaisiens sont imposables contre 49,5% des ménages lillois (46,0% à Loos et 39,2% à Tourcoing).

L'État social est toujours présent, assurant le versement de diverses allocations aux personnes durablement privées d'emploi. Ainsi sur les quartiers politiques de la ville sur lesquels nous allons nous pencher par la suite, la part des revenus d'activités représente 64,8% pour le quartier des Oliveaux de Loos, et 71,4% pour le quartier des Phalempins

---

<sup>30</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-59360+COM-59599+COM-59512+COM-59350>

de Tourcoing (Insee, IRIS). C'est plus élevé que pour la ville de Roubaix (65,3%) mais plus faible que pour la France entière (73,4%<sup>31</sup>).

Tableau 1. Quelques caractéristiques socioéconomiques des villes du Nord

	Loos	Tourcoing	Roubaix	Lille
Nombre de ménages fiscaux en 2015	9 226	37 713	33 645	94 344
Part des ménages fiscaux imposés en 2015, en %	46,0	39,2	28,6	49,5
Médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2015, en euros	17 656	16 349	13 208	18 102
Taux de pauvreté en 2015, en %	21,7	27,4	44,3	25,7
Taux de chômage	11%	24%	31,5%	19,7%
Taux d'inactifs en âge de travailler	19,3%	17,7%	24,3%	24,9%

Source : Insee, RP2015

Mais ces prestations sociales sont devenues largement insuffisantes, dans une période où la légitimité de l'Etat social est effritée, pour assurer aux habitants une vie décente. Elles sont, dans les villes et les quartiers où l'emploi est rare, remplacées par de l'activité et des proximités informelles. Dans ses travaux sur l'analyse sociologique de l'activité à Roubaix, le collectif Rosa Bonheur (2017<sup>32</sup>), décrit de nouvelles formes de travail organisées collectivement par des habitants éloignés des marchés de l'emploi salarié, se redéployant, « aux marges du salariat » « de manière plus ou moins formelle, au domicile, dans la rue, mais aussi dans certains des espaces laissés vacants par la désindustrialisation ». Ils observent le développement de « sociabilités fondées sur la réciprocité », ce « qui conduit à la spécialisation d'une fraction des classes populaires, très largement féminisée, dans un travail qui n'est pas directement rémunéré et qui est orienté vers l'obtention de ressources ».

Loin de n'être qu'une simple banlieue ou périphérie, la ville périphérique joue, selon le collectif Rosa Bonheur, un rôle de « centralité populaire pour les populations qui y vivent ». Marquées par une « marginalité économique et sociale », ces villes conduisent ces habitants tenus à distance de l'emploi productif « à déployer des stratégies de

<sup>31</sup> Voir Rosa Bonheur, 2017, p. 82, *Actes de la recherche en sciences sociales*.

<sup>32</sup> Collectif Rosa Bonheur, Anne Bory, José-Angel Calderon, Valérie Cohen, Blandine Mortain, Séverin Muller, Juliette Verdière et Cécile Vignal (2017), « Les garages à ciel ouvert : configurations sociales et spatiales d'un travail informel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2017/1 N° 216-217 | pages 80 à 103.

subsistance, d'autres formes d'échange et de valorisation économique des ressources disponibles ». « C'est donc paradoxalement, en tant qu'espace « périphérique » (au sens de territoire désindustrialisé et de relégation) qu'il devient « central » pour les classes populaires à trois niveaux : par l'accès au logement, par les échanges et les activités informelles et formelles qu'il supporte, par les liens et ressources disponibles et produites par l'ancrage résidentiel, ces éléments favorisant un processus d'autonomisation ambivalent dans la sphère productive et de consommation » (Rosa Bonheur, 2017, p. 102).

Cette dynamique sociohistorique et spatiale des systèmes productifs s'accompagne d'une identité politique très marquée dans le Nord et qui façonne plusieurs décennies de figures locales.

## **1.6. La dynamique politique du Nord**

Par son implantation historique et la mobilisation importante qu'il a suscité, le socialisme marque durablement le Nord de la France, et en fait une exception sur le plan national. Durant tout le XX<sup>e</sup> siècle, la gauche, et plus particulièrement le Parti Socialiste, bien qu'il soit un parti d'opposition au niveau national, reste très majoritaire dans le Nord, en particulier aux élections municipales. Ce socialisme municipal dans le Nord, est d'inspiration guesdiste<sup>33</sup> (Degeyter, 2017) et fonde sa légitimité historique, à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, sur la défense de la classe ouvrière. Il s'appuie sur un militantisme très dynamique, mais également sur des acteurs intermédiaires : associations, coopératives, syndicats très vivants et qui s'avèrent être des leviers puissants de mobilisation et de politisation des classes populaires. Dans le Nord contrairement à d'autres régions, le guesdisme continue à inspirer les actions du socialisme municipal local pendant une grande partie du XX<sup>e</sup> siècle.

Après la première guerre mondiale, le parti ressort affaibli et de grands projets gestionnaires sont menés par des maires comme Lebas à Roubaix ou Roger Salengro à Lille pour relancer la dynamique. Ces grands projets urbains menés dans les années 1920-1930 redonnent un souffle à la dynamique socialiste locale, surtout auprès de la jeunesse<sup>34</sup>. L'idéologie guesdiste basée sur le militantisme et la culture locale se perpétue. Cette période fournit aux socialistes une légitimité gestionnaire, qui se superpose à une légitimité identitaire déjà acquise. Cette période de l'entre-deux guerres assoit également la prédominance des socialistes sur les autres partis de gauche, notamment les

---

<sup>33</sup> Jules Guesde, qui est l'inspirateur du mouvement du socialisme qui porte son nom, le guesdisme, bien qu'originaire de la région parisienne, s'est engagé électoralement dans le Nord, il a été député de Roubaix, puis de Lille de 1906 à 1922. Dans le socialisme, le guesdisme est une branche très « à gauche », qui est devenue minoritaire sur le plan national dans le parti à partir de l'unification politique des socialistes, en 1905.

<sup>34</sup> Delporte Christian. Le socialisme dans le nord de la France. De Guesde à Mauroy, *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°43, juillet-septembre 1994. Dossier : Histoire au présent de la "political correctness" p. 119-121, Période 2.



communistes. Après la Libération, le parti socialiste décline sur le plan national. Mais le Nord fait encore figure une exception. Portée par le maire de Lille Augustin Laurent, le socialisme municipal lillois, et plus généralement celui de la région, pèse de plus en plus dans les orientations nationales du parti<sup>35</sup>. Associatifs très engagés, les militants socialistes participent à l'animation de la vie sociale locale, notamment par le biais des centres sociaux, ce qui consolidera plus encore la légitimité du parti. L'hégémonie socialiste dans la métropole lilloise se poursuit en 1973 quand Augustin Laurent passe la main à Pierre Mauroy pour l'accès à la mairie de Lille. L'arrivée au pouvoir du PS avec François Mitterrand en 1981 suscite de grands espoirs au niveau national, et plus particulièrement dans le Nord et la région Lilloise.

Face à la persistance du chômage et à l'expansion transnationale de l'idéologie néolibérale, le « virage de la rigueur » de 1983, porté par Pierre Mauroy, alors Premier Ministre, transformera durablement la représentation du contenu des politiques publiques menées par les socialistes. Les restrictions budgétaires orchestrées au niveau national entrent ainsi en contradiction avec les politiques menées au niveau municipal par les mairies encore très socialistes<sup>36</sup>. La désindustrialisation de la région fait aussi perdre au PS sa légitimité identitaire. La base électorale populaire du PS au niveau local, basée sur la défense de la classe ouvrière, s'érode et est remplacée progressivement par les classes moyennes « intellectualisées ».

Une large partie des cadres politiques et associatifs qui officient encore en 2019 s'inscrivent dans cette dynamique sociopolitique historique de gauche, d'inspiration sociale-démocrate. Le Nord est ainsi un terreau d'émergence d'une multitude d'associations, d'acteurs de l'insertion et de l'économie sociale, ou solidaire et d'innovations sociales. Ces émergences et innovations prennent tantôt des formes informelles en marge du politique, ainsi que le décrit Rosa Bonheur, tantôt elle prenne la forme d'émergences et d'innovations qui ne rompent pas avec le politique et qui visent à transformer les institutions. Dans la mouvance de la social-démocratie, une partie de ces cadres fait ainsi naître les grands chantiers autour de l'insertion par l'activité économique, naissance qui accompagne la crise de la régulation fordiste (Boyer, 1986 ; Barbier, 2008).

Dans les entretiens que nous avons menés, les acteurs centraux du projet TZC sur le territoire de la MEL disent puiser partie de leur source d'inspiration dans la première période mitterrandienne. Bertrand Schwartz constitue ainsi un personnage-clef auxquels ils sont plusieurs à se référer explicitement (voir Encadré). Tous ont accompagné la mise en œuvre du Rapport éponyme de 1982, notamment en étant à l'origine des premières missions locales du Département (voir Partie II). Ils accompagnent ainsi la construction définitionnelle et de mise en œuvre d'une « insertion à la française », à partir des

---

<sup>35</sup> Delporte Christian. « Le socialisme dans le nord de la France. De Guesde à Mauroy ». *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°43, juillet-septembre 1994. Dossier : Histoire au présent de la "political correctness" p. 119-121, période 3.

<sup>36</sup> Delporte Christian. « Le socialisme dans le nord de la France. De Guesde à Mauroy ». *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°43, juillet-septembre 1994. Dossier : Histoire au présent de la "political correctness" p. 119-121 ; période 4.

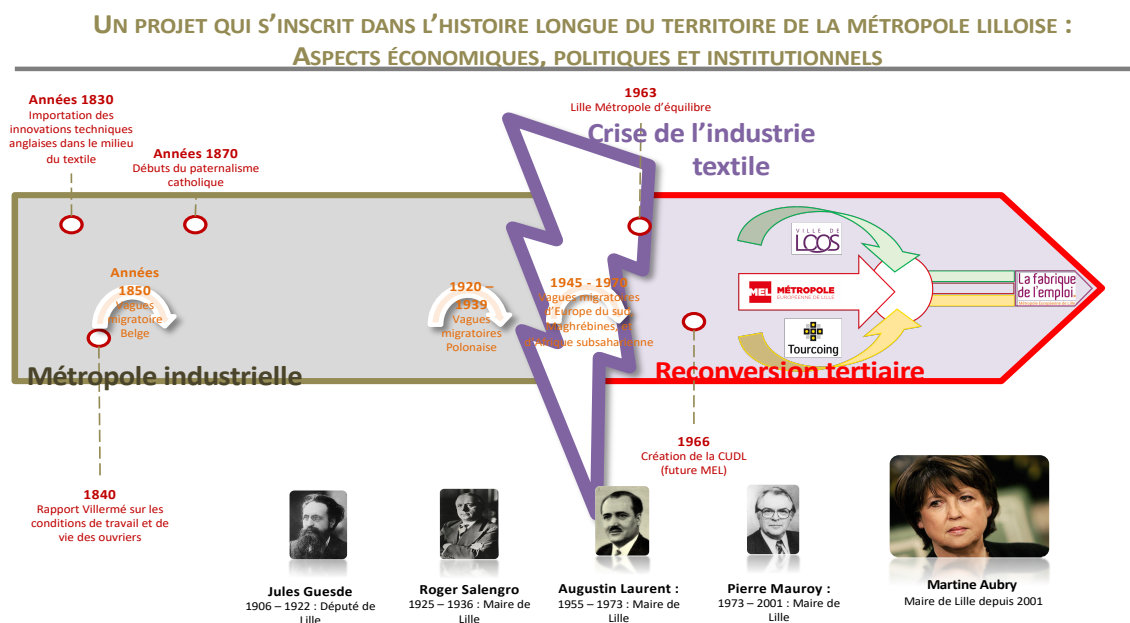


dynamiques associatives et militantes des années 1970 et 1980 (Eme, 1997), en se mettant « à la recherche de nouveaux modes d'intervention du travail social. Comme le rappelle Barbier, la visée de ces précurseurs était de « faire participer les personnes au travail, voire de faciliter l'apprentissage d'un métier, dans une logique de socialisation citoyenne », le travail étant alors envisagé comme « facteur de promotion vers plus d'intégration citoyenne, et non comme forme de punition ou de « contrepartie » (Outin, 1996) » (Barbier, 2008 p. 176).

#### Encadré 4. Le rapport Schwartz

Bertrand Schwartz est présenté comme l'une des figures majeures de l'insertion, et de la lutte contre les inégalités<sup>37</sup>, en particulier parce qu'il déploie une « conception des difficultés sociales d'un point de vue global, on prend en compte le social, la culture, l'économique » (entretien directeur de structure d'éducation populaire). Après Polytechnique, Bertrand Schwartz dirige une école d'Ingénieurs, puis fait une carrière technocratique dans le champ de l'éducation permanente (c'est lui qui crée la revue *d'Education Permanente* en 1969). Alors qu'il est universitaire en science de l'éducation à Dauphine, il développe une expertise dans le domaine de la formation permanente et de l'inclusion socioprofessionnelle. Cousin de Michel Debré, il est appelé par Pierre Mauroy en 1981 pour rédiger un rapport sur les causes des difficultés d'insertion professionnelles rencontrées par les jeunes de 16 à 21ans. Ce rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes sera à l'origine de la création des missions locales.

Figure 2- Frise chronologique 1/2



Source : les auteurs

<sup>37</sup> Ce que dit sa fiche Wikipédia par exemple

## II. L'HISTOIRE DU QUARTIER DES OLIVEAUX

### 2.1. Un quartier dans une ville industrielle du textile

**La ville de Loos est exemplaire de l'histoire industrielle régionale.** Tandis que la laine est travaillée sur Roubaix, l'industrie textile de coton est introduite dans cette partie métropolitaine en 1853, s'étendant de « la Bassée à Esquermes »<sup>38</sup> et dirigée par Alfred Thiriez, « alors que son père en possède déjà une du côté de Fives »<sup>39</sup>. « Progressivement, le père et le fils se regroupent, rachètent des terrains à Loos et s'étendent en partant de l'usine d'Esquermes » (*Voix du Nord*, 2013) jusqu'à s'étendre sur 16 hectares. Selon *L'information géographique* de 1960, les établissements Thiriez sont les premiers en France à fabriquer les fils pour machine à coudre. Les emplois des établissements Thiriez s'élèvent à 2000 à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'entreprise Thiriez entreprend alors, comme le font de nombreuses grandes entreprises de la région, une politique réformatrice, de type paternaliste, incarnant à la fois un paternalisme matériel<sup>40</sup> (construction de maisons ouvrières, pour loger les salariés) mais aussi un paternalisme moral (cette offre de logement se faisait sous condition que les salariés « soient de bonne morale et de bons catholiques » (*Voix du Nord*, 2013). La construction de cet ensemble, commencé en 1880, est terminée vers 1900. « Il comporte 13 maisons d'employés et 237 maisons d'ouvriers de différents types » (*Information géographique*, 1960, p. 34).

D'autres établissements industriels voient le jour, dans la même dynamique de la filière textile, qui témoignent d'un riche passé industriel de la ville : Delbart-Mallet en 1902, Vignerone créée en 1900, puis absorbée par les Thiriez, Suroy (pots de filature), Lefebvre (filature), Verlinde (ponts roulants) etc.

Selon l'historien Jean-Claude Saunois, « les usines textiles de Loos employaient 6 000 personnes au milieu des années 1960 », ajoutant que « Des bus déposaient les « dames des mines », qui s'étaient levées à 3 h pour commencer leur travail à 5 h et qui rentraient chez elles l'après-midi ! » (*Voix du Nord*, 2013). Cependant, et comme dans le reste de la région, à partir de la crise du milieu des années 1970, les entreprises ferment une à une, Delbart-Mallet en 1991, et Thiriez en 2004.

### 2.2. La verticalité du quartier des Oliveaux

Initialement, si Loos est assez vite identifiée par le collectif métropolitain à l'origine de la mise en œuvre locale du projet comme pouvant être éligible au TZC, plusieurs quartiers de la ville auraient pu être sélectionnés. « On a vraiment affiné le projet, dit une

---

<sup>38</sup> L'évolution des « Établissements J. Thiriez père et fils et Cartier-Bresson », *L'information géographique*, volume 24, n°1, 1960. pp. 33-36; doi : <https://doi.org/10.3406/ingeo.1960.1962>

<sup>39</sup> Dans un dossier sur les friches industrielles de Loos, et rendent compte, par un interview consacré à Jean-Claude Saunois de cette riche histoire industrielle textile.

<sup>40</sup> Voir F. De Bry 2003 « Le paternalisme entrepreneurial » in J. Allouche dir *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 1076-1087.

responsable de Pôle emploi, et finalement on était parti initialement plus sur des territoires quartiers prioritaires de la ville. Sachant que sur Loos y'en a plusieurs ». « On nous a dit qu'il fallait (...) qu'il y ait au maximum tant de population sur le territoire donc du coup ça nous a obligé à recentrer les choses et le quartier prioritaire de la ville le plus important c'est quand même celui des « Oliveaux » » (acteur local 2, femme).

La sélection du quartier comme site d'expérimentation est donc à la fois le fruit de l'identification des ressources locales qui porteraient le projet (AREFEP et sa longue histoire d'éducation populaire (voir *infra*) et de co-accompagnement expérimental des populations en insertion) ; le fruit d'un construit social et institutionnel (identification d'un quartier QPV, entre nouveau petit QPV et ancienne grande ZUS) ; et le fait que le quartier est en grande difficulté économique.

« C'est un quartier très réduit donc ce n'est pas les mêmes bases qu'avant. Avant c'était ZUS, zone urbaine sensible et le quartier était beaucoup plus large. Rassembler en quartier prioritaire de la ville ça a réduit énormément ces secteurs. Et donc il y a eu beaucoup moins de personnes concernées. Et on a dit aussi dommage parce que les rues qui sont quand même à côté et qui sont quand même en zone pas très favorable en matière d'emploi, on s'est dit : « bah c'est dommage ». Et donc les partenaires avaient décidé qu'on reprenait l'ancienne ZUS. Donc l'ancienne ZUS moi j'avais encore les critères informatiques donc moi ça me permettait d'aller chercher les éléments c'était donc plus facile. Et donc on avait fait comme ça et on avait identifié, (...) il y a 68 ou 69 rues. (...) Par contre on avait été un peu moins stricts que sur les zones urbaines sensibles parce qu'il y avait notamment une rue où c'était côté pair ou impair (...) et on a dit « on va peut-être simplifier les choses... et on prend toute la rue si vous voulez bien, et pas que du côté pair ou impair... » parce que ça c'est infernal. Et donc on avait pris la rue quoi, point. (...) Donc voilà on avait identifié ces rues là et on fait avec celles-là » (acteur local 2, femme).

« Alors on voulait, on pensait que ça pouvait s'imposer comme ça aussi de se dire « tant qu'à faire autant si on doit restreindre à un seul quartier, à un seul territoire, autant aller choisir celui qui est le plus isolé, désolé. Et c'est celui tu vois qui est le plus excentré, c'est comme parfois, enfin tu vois Lille Sud est de l'autre côté du périph là c'est pareil c'est au bout de ... » (acteur local associatif 2, homme)

Ce quartier des Oliveaux qui a donc été retenu comme site de l'expérimentation de la MEL est, lui aussi, symptomatique de la transformation des villes périphériques industrielles du Nord de la France. On s'appuie ici sur une source originale : un évènement est en cours autour d'une « déambulation au sein du quartier des Oliveaux ». Organisée par l'AREFEP en lien avec l'historien public François Fairon, il collecte divers documents d'archives et fait réagir des groupes d'habitants. Le projet de déambulation se termine en juillet 2019 et donnera lieu à la publication d'une brochure.

### **a. La construction du quartier**

Le quartier des Oliveaux de Loos (autrefois Ennequin) naît avec la mise en œuvre de ZUP au début des années 1960. En 1960 donc, « en lien avec le Ministère de la Construction, la

ville de Loos acquiert un terrain situé au lieudit « Chemin des Oliveaux » en vue de l'aménagement d'une zone à urbaniser en priorité (ZUP) » (Fairon, documents préparatoires à la déambulation, 2019). Comme le précise l'historien Jean-Claude Saunois, « le plan masse de mai 1962 prévoit la construction de 1 848 logements, dont 1 582 logements collectifs et 266 logements individuels ». Dix ans plus tard, le 28 mai 1970, ce quartier est inauguré, et 1 683 logements sont édifiés dans la ZUP établie en 1957<sup>41</sup>. « Sur la Place Principale, il est envisagé la construction d'un Centre Commercial Complet ainsi qu'un Centre Culturel. Cet ensemble Commercial, Scolaire et Social, permettra aux futurs locataires de disposer à peu de distance de leur logement, de tous les avantages d'une localité absolument indépendante. » (*Bulletin municipal*, 1971<sup>42</sup>).

Les habitants qui témoignent dans le cadre de la « déambulation au sein du quartier des Oliveaux » soulignent tous une vie de « village » dense en activités et en liens sociaux : un petit centre commercial est ouvert dès la fin des années 1960. Sa dénomination « Concorde » marque la modernité des années 1970. A ce centre attenaient un café et une salle de réception, notamment pour les fêtes de famille (baptêmes) et les fêtes de village (moules-frites). Cette salle, témoigne un habitant, « faisait restauration le midi. Elle tournait à une dizaine de couverts par jour. C'était bien ». Les plus âgés se souviennent du café « Le Concorde, c'était un café pour les jeunes. Ah oui, nous, le Concorde, c'était le rassemblement des copains et des copines. On avait des juke-box sur la table. Sur chaque table, on avait notre petit juke-box. On avait une quinzaine d'années. On se retrouvait le samedi après-midi avec nos Vittel menthe, grenadine (...) » « A l'époque, même qu'on était mineur, on ne nous mettait pas dehors. Il y avait des flippers, des baby-foot. On faisait des parties de flipper même qu'on ne consommait pas. Il y avait des parents qui étaient là de toute façon. Ils y allaient ».

Au-delà de ce centre commercial, les habitants témoignent d'une petite activité de services de proximité des années 1970 : « On avait tout à portée de main » : un lavoir (« Ça attirait du monde », « Et là, c'était un lieu de discussion. Le temps que la battée se fasse, on était assis sur le banc. Et bla, bla, bla »), mais aussi une supérette et des commerces, citant en vrac la coopérative avec « 3 caisses », la boucherie, la pharmacie, le coiffeur, le médecin, le Crédit du Nord, une librairie tabac qui proposait de très nombreux services aux habitants du quartier : « cordonnerie, dépôt de linge, boulangerie, des photos, vente de cadeaux, dépôt de pain aussi et fleurs les dimanches et les jours de fêtes » etc.

Les habitants insistent sur l'importance de ces services de proximité : « Étant donné qu'il y avait ces commerces de proximité, on se rencontrait beaucoup là », « Ce qui nous manque, c'est les commerces de proximité. En sortant de l'espace Mosaique, on aimerait bien comme dans le passé, aller faire nos petits achats chez les commerçants ». « Depuis qu'il n'y a plus le tabac, c'est encore pire. Les gens allaient faire leur tiercé ».

Un certain sentiment d'abandon du quartier tient donc à la perte historique des activités industrielles, mais aussi au fur et à mesure du temps, à la fermeture des petits commerces

---

<sup>41</sup> De 1957 à 1969, 197 ZUP sont aménagées en France, correspondant à 2,2 millions de logements construits

<sup>42</sup> Cité par Jean Claude Saunois.

de proximité, véritables lieux de socialisation. Des acteurs institutionnels se font aussi l'écho de ce sentiment.

« Bah je pense que c'est un bon choix parce qu'il y a, enfin ce quartier est vraiment en train de mourir un petit peu donc je pense que ça peut qu'aider. Ça ne peut qu'aider à la vie de ce quartier donc... (...) parce que même les commerces sont en train de mourir dans ce quartier, il y a quasiment plus de commerces dans ce quartier. Plus rien. Franchement, puisqu'au jour d'aujourd'hui les gens sont obligés d'aller ailleurs » (...) « Elle est fermée, cette galerie commerciale. Et même les commerces qui sont en face, y'avait un tabac etc. et même le tabac ferme, enfin tout est, enfin c'est vraiment mort » (source acteur local 2, femme).

## b. La construction de la Tour Kennedy

Lorsqu'elle est construite en 1968, la Tour Kennedy est considérée comme un fleuron de la modernité architecturale<sup>43</sup> (cf. Fig 2). C'est, encore aujourd'hui la plus haute tour d'habitation du Nord de la France, et elle se dessine comme un « gratte-ciel » à l'américaine (d'où son nom).

Figure 3. Évolution de la tour Kennedy



Tour Kennedy lors de sa construction et aujourd'hui (réhabilitation en 1996)

Les habitants se souviennent qu'il était très prisé dans le temps de venir y habiter. « Les gens demandaient un appartement ici » ; « des médecins habitaient la tour Kennedy. Il y a même eu des joueurs du LOSC » (habitants dans le cadre de la déambulation, 2019). Dans cette Tour, certains habitants se souviennent qu'il y avait un petit bureau de poste

---

<sup>43</sup> Approximativement à l'emplacement de l'actuelle Tour Kennedy, se situait une briqueterie, avec une cheminée visible. « J'ai été une fois dans le salon panoramique au dernier étage de la tour. Il avait été conçu pour organiser des réunions et des réceptions. Ça n'a jamais été utilisé »

au rez-de-chaussée, ainsi qu'une permanence de la Sécurité sociale, « assurée par l'adjoint au maire ».

En 1982, alors que la crise industrielle bat son plein, le quartier des Oliveaux est éligible à la procédure du développement social des quartiers (DSQ), politique publique de la ville visant à améliorer les aspects de la vie quotidienne des habitants des « Grands ensembles ». L'un des acteurs du territoire de Loos rappelle qu'à l'époque les problématiques étaient en mutation, et les réponses restaient à construire :

« C'est la gauche, les villes étaient de gauche, les départements étaient de gauche, la région était de gauche, confrontés à cette question de montée de chômage de masse. Il fallait donc, c'était le début des développements sociaux de quartiers, nous on avait un, bon on a eu plusieurs quartiers en difficulté mais le quartier aux Oliveaux. Là aussi il a fallu, c'était le début, les conseils communaux de prévention de la délinquance, c'était une période où c'était l'effervescence, il y avait une réalité qui changeait et une volonté de la prendre en compte, de trouver des réponses, de construire des réponses nouvelles. Pour construire des réponses nouvelles il fallait aussi partir à la fois de quelques expériences mais aussi d'aller chercher des compétences un peu partout » (acteur local associatif 2, homme).

Il insiste aussi sur le fait, qu'à l'époque, les acteurs pensaient encore avoir les moyens de résoudre le chômage : « il y avait l'argent, il y avait la croyance qu'on pouvait, il y avait une mobilisation générale. Il y avait aussi la pensée que ça durerait qu'un temps, que tout ça on allait pouvoir changer tout ça » (acteur local associatif 2, homme). C'est dans cette dynamique que dix ans plus tard, en 1996, la mairie annexe de quartier est inaugurée, « en même temps que la réhabilitation de la tour Kennedy » (Fig. 2). Cette tour, qui marque la verticalité de son habitat, compte aujourd'hui 220 logements, gérés par le bailleur social Partenord Habitat. La Tour est centrale dans le quartier (on se repère en fonction d'elle, et on se situe « à droite » ou « à gauche » de la tour)<sup>44</sup>. La présence de ce bailleur social central (spatialement et quantitativement) constitue de l'avis de certains acteurs (centre socioculturel de Tourcoing) « un atout par rapport à Tourcoing » : cela permet en effet de repérer, d'informer voire de mobiliser plus rapidement les publics ainsi que de nouer des partenariats pour l'obtention de locaux. Le siège social de l'EBE est installé aux Oliveaux (Fig 3), au rez-de-chaussée d'un immeuble du bailleur social Partenord. Il est prévu que le Pavillon de Bretagne, qui héberge précisément le siège, soit rasé dans le cadre du projet ANRU2, ce qui posera de nouvelles questions quant à l'espace professionnel à disposition.

---

<sup>44</sup> Malgré les efforts de réhabilitation successive, il est prévu que la Tour Kennedy sera détruite dans le cadre d'un projet ANRU (2020), du fait du coût que représente un IGH (immeuble de grande hauteur) dans les zones QPV. Ce projet interroge à la fois la possibilité de retrouver une place, sa place à chacun des habitants, et interroge également le futur du quartier des Oliveaux et la dynamique en cours de TZC sur ce quartier. Selon les acteurs, le projet ANRU 2 peut être considéré comme une contrainte mais aussi ressource : déploiement d'activités qui pourraient être travaillées en partenariat entre l'ANRU et l'EBE (déconstruction, démolition, nettoyage) : complémentarité et effet multiplicateur des activités.

Figure 4. Siège de l'EBE



Source : Auteurs

### c. Activités sociales

A côté de ces activités de construction et économique, un centre social voit le jour en 1973. Tous les habitants du quartier l'ont connu. Une habitante se souvient de ce centre social des années 70 et dit : « Mes enfants sont partis avec le Centre social aux sports d'hiver. On avait une participation à donner. C'était les plus grands. Ma fille et sa copine avaient une dizaine d'années. Elles ont même passé leur étoile » (habitant dans le cadre du projet déambulation, 2019). De manière générale, les habitants se souviennent des « rencontres qu'on a pu faire ici. On a vu du monde passer. [C'était] des gens très chaleureux. C'est pour ça qu'on a du mal après, quand espace Mosaïque a pris la relève » (habitant dans le cadre du projet déambulation, 2019). Associatif, il ferme au bout de trente ans d'activité en décembre 2002. Trois ans plus tard, la mairie le transforme en centre social municipal, « l'espace Mosaïque », car il semble répondre à des besoins sociaux importants. L'espace Mosaïque ouvre en janvier 2005.

Aujourd'hui les avis sont mitigés quant à l'activité du quartier : certains des habitants insistent par exemple sur le fait que le marché de Noël n'a plus lieu depuis 3 ans déjà, tandis que d'autres insistent sur la création de la fête des voisins comme espace gratuit de convivialité.



### **III- L'HISTOIRE DU « TRIANGLE MENIN »<sup>45</sup>**

Si Tourcoing était déjà un bourg très important sous l'Ancien Régime, la ville ne naît officiellement qu'en 1790. Sous l'impulsion de plusieurs familles d'entrepreneurs (Tiberghien, Desurmont, Le Cardé...), elle devient au XIX<sup>e</sup> siècle un lieu majeur de l'essor de l'industrie textile (draperie, cardage, peignage et tissage de la laine), qui comptera jusqu'à 35 000 emplois en 1865. Autour de cette industrie prospère, vont se développer d'autres secteurs phares de la révolution industrielle, notamment le chemin de fer (1842) ou le tramway (1877). Le « triangle Menin », qui constitue officiellement le territoire d'expérimentation, est situé au sein du quartier des Phalempins. L'histoire de ce territoire s'inscrit pleinement dans celle de la ville de Tourcoing.

#### **3.1. Les Phalempins, un quartier façonné par l'industrie textile**

Dès le XVI<sup>ème</sup> siècle, s'enclenche aux Phalempins une pré-industrialisation autour du textile. Bien qu'alors encore exclusivement rural, le quartier est pleinement impliqué dans ces activités. La spécialité de Tourcoing est en effet le peignage de la laine, qui nécessite au préalable de la laver et de la sécher. Les habitants des Phalempins exercent alors cette tâche à domicile. D'une part, ils récupèrent l'eau nécessaire en creusant des trous dans leurs jardins, le sol présentant la particularité géologique d'être composé de couches imperméables de forme concave la piégeant rapidement. D'autre part, leurs jardins sont également des vergers permettant de tendre des cordes entre les branches des arbres, sur lesquelles la laine lavée est mise à sécher. La tradition textile est donc ancienne sur ce territoire. A la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, parallèlement au travail de la laine, se développent des activités de tissage et de filature du coton, pour lequel la demande est très forte, qui atteignent leur apogée en 1826. La laine redevient ensuite l'activité dominante, suite à l'introduction de la machine à vapeur qui permet la mécanisation de sa filature.

L'innovation technologique majeure qu'incarne la machine à vapeur entraîne une accélération de l'industrialisation sur Tourcoing dans la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. Tourcoing était en effet une zone de bocages, très humide avec une nappe phréatique très haute, qui convenait parfaitement à une industrie textile gourmande en eau. L'expansion démographique de Tourcoing, dont la population passe de 16 000 à 28 000 habitants entre 1827 et 1850, enclenche un début d'urbanisation sur le territoire des Phalempins (où l'on comptait encore une douzaine de fermes en 1847). Les Phalempins se peuplent d'ouvriers du textile attirés par la Révolution industrielle, venus dans un premier temps du Pas-de-Calais et de Flandre. Son artère principale, la rue de Gand (qui délimite le « triangle Menin » à l'est), voit doubler son nombre de fabricants, négociants, filateurs et marchands de laine entre 1846 et 1850. Elle affirme son poids démographique, avec un

---

<sup>45</sup> Cet historique s'appuie sur deux sources documentaires : Lottin A. (dir.) (1986), *Histoire de Tourcoing*, Westhoek – Editions des Beffrois ; Association de gestion des centres socioculturels de Belencontre et Phalempins (2013), *Les Phalempins, par les chemins du temps*.



millier d'habitants vers 1880. Perpendiculairement à la rue de Gand mais aussi à la rue de Menin, qui donne son nom au territoire d'expérimentation, se développent des ruelles adjacentes, les « courées », composés de petites maisons d'ouvriers désignés par le nom de leurs propriétaires.

A partir de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'urbanisation se poursuit à l'ouest. Au milieu des champs s'installent des usines ainsi que la gigantesque église Notre-Dame-de-Lourdes (démolie en 1991). Autour se structure progressivement le quartier des Phalempins, par la construction des nouvelles maisons nécessaires pour accueillir l'afflux de population dû à l'industrialisation. La construction de ces maisons ouvrières était financée par les patrons des usines textiles, mais aussi par des agriculteurs, des commerçants et des instituteurs. C'est là l'origine de l'habitat ancien qui caractérise encore aujourd'hui le quartier des Phalempins, construit à partir de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et dont le visage est principalement ouvrier.

### **3.2. Le « triangle Menin », une zone commerçante entrée progressivement en déclin**

Le « triangle Menin » se caractérisait au sein du quartier des Phalempins comme la principale zone commerçante<sup>46</sup>. Cet essor des commerces, qui s'est poursuivi jusqu'à l'après-guerre, s'explique bien évidemment par les nombreux habitants qui s'installaient dans le quartier pour des raisons professionnelles. La ville de Tourcoing connaît ainsi une forte urbanisation, atteignant 100 000 habitants en 1910. Au fil du temps, les pays d'origine des nouveaux arrivants se sont transformés, comme dans le Nord dans son ensemble : à la Belgique ont succédé la Pologne, puis l'Italie, l'Espagne, le Portugal et enfin l'Afrique du Nord.

Durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la prospérité de la ville est mise à mal par les occupations allemandes lors des deux guerres mondiales. La population de la ville chute jusqu'à 80 000 habitants environ à la fin de la 2<sup>e</sup> guerre mondiale. Après un bref rebond de l'industrie pendant le fordisme, l'industrie textile tourquennoise subit de plein fouet la crise textile des années 1970. La fermeture de 160 entreprises textiles entre 1970 et 1980 laisse place à de vastes espaces industriels abandonnés, et occasionne un chômage de masse dans la classe ouvrière. Des établissements d'autres secteurs connaissent le même sort : fermeture dans les années 1970 de l'entreprise de savon Debisschop, puis en 2002 de l'entreprise d'emballage pour l'agro-alimentaire Trentesaux. Depuis cet épisode, la zone de Tourcoing reste ancrée parmi les territoires les plus pauvres de France, avec un taux de chômage structurellement élevé. La population de la ville a d'ailleurs chuté de 10 000 habitants entre 1975 et 2011.

L'animation commerciale du quartier des Phalempins décline progressivement à partir des années soixante-dix avec la concurrence des grandes surfaces. Elle est amplifiée par la fermeture des usines, notamment textiles, qui s'enclenche sur Tourcoing dès la deuxième moitié des années soixante. La montée du chômage issue du déclin industriel

---

<sup>46</sup> Les deux principaux axes commerçants étaient la rue de Gand, marqué par un grand nombre et une diversité de commerces, et la rue de Menin, qui comptait nombre de marchands de tissu.

engendre une diminution et un appauvrissement de la population, auxquels viennent s'ajouter une dégradation du bâti et une recrudescence de la délinquance et de l'insécurité.

### **3.3. Un territoire politique de la ville atypique marqué par l'horizontalité**

Le quartier des Phalempins est le plus densément peuplé de la ville, avec plus de 9 000 habitants au kilomètre carré. Précarisé et fortement touché par le chômage de longue durée, il est emblématique de ces anciens quartiers ouvriers touchés de plein fouet par la crise du textile, avec de fragiles indicateurs socioéconomiques et sanitaires. Il est inscrit dans les dispositifs de la politique de la ville depuis plus de vingt ans. Il a également fait partie des territoires sélectionnés dans le cadre du PNRU de 2003 à 2014. Non sélectionné pour le NPNRU, il ne bénéficiera pas de nouveaux financements de la part de l'ANRU pour rénover et aménager le quartier, contrairement au quartier des Oliveaux. Depuis 2015, le quartier Phalempins a également intégré la ZSP Zone de Sécurité Prioritaire (ZSP) de Tourcoing.

A l'inverse des quartiers typiques de la politique de la ville, le quartier des Phalempins est constitué essentiellement d'habitat horizontal, de petites maisons ouvrières mitoyennes (cf. Fig 4).

Figure 5. Le quartier des Phalempins marqué par un habitat horizontal



Source : Les auteurs

La majorité des habitants sont propriétaires de leur logement (61%), mais une grande partie du parc de logement est fortement dégradé : les partenaires institutionnels estiment à 36% la part de « logements indignes ». Les habitants propriétaires n'ont pas

pour la plupart les moyens d'entretenir leur maison, et beaucoup d'entre elles sont devenues insalubres, d'autant que ces constructions datent pour 80% d'entre elles d'avant 1949. L'absence d'un bailleur social pour le logement rend la prise en charge de ces difficultés très problématique car elles s'avèrent invisibles du fait de l'isolement des habitants :

« C'est chacun dans sa maison, c'est comme s'ils étaient en milieu rural. Je préfère être en souffrance aux Oliveaux qu'à Menin. On est partis de rien. » (acteur local associatif 4, homme)

Le Triangle de Menin est situé directement à proximité du centre-ville de Tourcoing, il est donc facilement accessible. La ligne 2 du métro dessert le quartier, au sud avec la station Colbert et au nord avec la station Phalempins. Le métro de l'agglomération lilloise passe très régulièrement, toutes les minutes en heure de pointe. Malgré cela, les acteurs sociaux notent de gros problèmes de mobilité interne et externe dans le quartier. De plus, pour les salariés rencontrés, l'impression globale est celle de la dégradation de leur quartier :

« Ça c'est même plus dégradé ! C'est carrément la catastrophe ! Moi je suis arrivée dans ce quartier, rue de Menin, c'était une rue commerçante. Il n'y avait pas besoin de sortir de la rue pour faire ses courses de la semaine ! Il y avait tout. Il y avait l'épicerie, il y avait la boulangerie, il y avait boucherie... Moi le dimanche matin je prenais mon petit cabas, et j'allais faire mes courses, j'allais chercher mes tickets de bus pour aller travailler, je... tout ! Je pouvais faire mes courses de la semaine sans sortir de ma rue. Il y avait un torréfacteur, il y avait un chapelier, il y avait franchement tout. Et un peu à la fois ... ça s'est dégradé, les commerçants sont partis, il y avait une grande librairie et tout ! Je vous dis, il y avait de tout ! ». Chose qu'elle a dû mal à s'expliquer, « c'est sûr la perte d'emploi de pas mal de personnes et puis des personnes qui sont dans le quartier qui se sont retrouvées... les déménagements, les... et c'est vrai que ça s'est lamentablement dégradé » (Salariée F)

#### **IV. TRAJECTOIRES DES ACTEURS AU CŒUR DU PROJET DE LA MEL**

Il faut donc comprendre l'ambition d'entrer dans le projet TZC à l'aune de l'ensemble de ces dynamiques : historiques, institutionnelles, locales. Mais la trajectoire des acteurs et certaines permanences dans leurs caractéristiques contribue à éclairer la tonalité de la mise en œuvre du projet autour de la MEL.

Que ce soit au niveau de la Métropole (MEL), du territoire de Loos ou de celui de Tourcoing, les acteurs mènent depuis plusieurs dizaines d'années des actions fédératrices pour la lutte contre le chômage de longue durée, qui permet d'enclencher la dynamique territoriale nécessaire pour la validation de leur candidature dans le cadre du projet TZC. La trajectoire de ces acteurs est marquée, c'est un trait commun, par leur engagement dans l'insertion par l'activité économique et dans l'ESS, par leur proximité de parcours, donc, mais aussi par des affinités et proximités cognitives (ils ont des routines de travail et de coopérations communes). La multiplicité des proximités (qui confine à la « logique

de similitude et d'appartenance »<sup>47</sup> (Bouba Olga, Grossetti, 2008), voire à la « complicité ») conduit à des régulations conjointes (organisées ou non) qui semblent jouer comme autant de facteurs-clef dans ce projet mouvant, agile, et multifacettes. Pourtant, ces acteurs vivent pour la plupart le projet comme une rupture par rapport aux expériences passées :

« C'est une opportunité qui permet... d'abord c'est un dispositif expérimental, et on crevait de plus avoir d'espace d'initiative, puisque tout ça [les dispositifs d'insertion existants] avec le temps s'est bien institutionnalisé, s'est bien procédurisé. Et on a vu arriver cette possibilité [TZC] en disant « tiens, ouais bon... » (Acteur local associatif 2, homme)

Ils s'inscrivent ainsi dans les dynamiques historiques, institutionnelles et politiques régionales, tout en participant activement à cette dynamique territoriale.

#### **4.1 L'introduction de TZC en territoire métropolitain : le rôle d'Éric Vanhuyse de Compétences et Emploi**

Salarié de l'association Compétence et Emploi en Métropole Lilloise en charge du projet TZCLD, la trajectoire professionnelle d'Éric Vanhuyse est marquée par un engagement autour des questions de l'emploi et de création d'activité, dans une vision métropolitaine. Il lui revient d'avoir mis autour de la table des acteurs divers et d'avoir l'intuition que ce projet pourrait être fédérateur sur le territoire.

Après avoir validé un master pluridisciplinaire en aménagement du territoire<sup>48</sup>, Éric Vanhuyse intègre le département développement économique de la ville de Roubaix en 1987 dans le développement économique. Il sera par la suite embauché au Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Roubaix-Tourcoing, dont il prendra la direction. Face à certaines lourdeurs administratives et décisionnelles métropolitaines, le CBE de Roubaix-Tourcoing se transforme en structure associative indépendante. Association satellite de la MEL, l'association renommée « Compétences et Emploi » répond à des commandes de la MEL, développe également ses propres études et projets ; son personnel est détaché de celui de la métropole.

Dès 2001, le comité de bassin mène une étude sur le coût du chômage à Roubaix en évaluant la possibilité de « réactivation » des dépenses passives. Lorsque, dès 2014, Éric Vanhuyse repère ce projet TZC au niveau national en 2014, il envisage l'opportunité de l'expérimenter sur le territoire de la MEL.

#### **4.2. Marc Godefroy : le lien entre le volet politique à la MEL et l'action sociale**

---

<sup>47</sup> Bouba-Olga Olivier et Grossetti Michel, 2008, « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2008/3, p. 311-328

<sup>48</sup> ENVAR, Europe, eNvironnement, Ville, Aménagement et Réseaux.

Aujourd'hui délégué en charge de l'ESS à la MEL, et référant politique concernant TZC en métropole lilloise, Marc Godefroy est l'un des personnages clés de la mise en place de l'expérimentation à Loos et Tourcoing. Son engagement dans le dispositif et les responsabilités qu'il endosse sont le fruit d'une dynamique et d'un parcours professionnel, politique et associatif orientés d'une part dans le socialisme local et d'autre part vers la formation et l'insertion professionnelle des adultes.

Diplômé en 1975 d'un DESS en Gestion et Décision Publique à l'ISEG, Marc Godefroy intègre à la sortie de ses études l'association d'éducation populaire « Culture et Promotion ». Il y travaille pendant deux ans et participe en cette qualité à l'animation du « Jeu de Lille », un jeu économique en partenariat avec le CCI de Reims. Il intègre en 1979 l'ANPE de Roubaix en tant que conseiller professionnel. Il expérimente à travers les « files d'attente interminables » de demandeurs d'emplois et au faible nombre de perspectives d'emploi qu'ils ont à leur proposer, l'impuissance de cette institution à gérer, seule, la question sociale de l'insertion professionnelle des chômeurs. Il quitte l'ANPE en 1981, et est embauché à l'ILEP (Institut Lillois de l'Education Permanente). Après la parution du Rapport Schwartz en septembre 1981 (voir partie 2), Marc Godefroy participe au sein de cet organisme à l'étude de faisabilité de la mission locale de Lille.

Il prend ensuite la direction de la Mission locale de Lille créée en 1982, dans la mouvance de la création nationale de ces missions. Dans cette phase émergente, ces missions locales ne sont pas une institution mais plutôt des « espaces d'expérimentation. » Marc Godefroy décrit cette expérience comme une « véritable aventure » : lui et son équipe ont dû inventer en quelque sorte un métier. Ils ont l'opportunité de pouvoir travailler de « manière pluridisciplinaire » sur la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes : les autres organismes de l'insertion professionnelle mettent à leur disposition 17 professionnels pour les accompagner et les aider à monter le projet et accompagner les publics. M. Godefroy travaille en coopération intercommunale avec les Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation (PAIO) des villes alentour, et c'est dans ce cadre qu'il est amené à travailler avec Éric Louchart, directeur à l'époque de la première PAIO de Loos. Les missions locales, au départ conçues comme des structures temporaires de 4 ans, se pérennisent face à la persistance du chômage des jeunes. M. Godefroy reste 5 ans à la tête de la mission locale de Lille qu'il quitte pour reprendre la direction en 1987 de l'ILEP, et ce jusqu'à sa retraite en 2011. Cette interconnaissance fine entre les acteurs est le cœur du mode opératoire de l'économie sociale et solidaire, et est rappelée par l'une des acteurs :

« Bah Marc il a quand même été pendant très longtemps responsable, directeur de l'ILEP, voilà et Éric ... et Éric étant directeur de l'AREFEP, depuis donc 30 ans maintenant. Oui, oui, l'ILEP et l'AREFEP font partie de l'AROFESSEP, et les concertations, les liens, les échanges, les mises en commun, de groupe, d'action, c'est vraiment le cœur de fonctionnement inter-organismes » (acteur local associatif 2, femme).

M. Godefroy participe à la mise en place de nombreuses « innovations sociales » comme il les nomme lui-même, sur le sujet de la formation et de l'insertion professionnelle

(création de l'AFP, d'un centre sur les technologies nouvelles pour les jeunes en difficulté, de Ressources Emploi Formation...) dans une logique multi partenariale et paritaire, avec patrons, syndicats, collectivités...

Parallèlement à son engagement professionnel, il mène une carrière politique d' élu local au sein du parti socialiste dont l'ancrage dans le Nord est très important (voir partie 1). En 1983, il devient adjoint au maire de sa ville de Lezennes, sur les questions de l'emploi local et de l'insertion. En 1984, il adhère au Parti Socialiste. En 1998, Marcel Deboudt, maire de Lezennes, lui passe le relai en cours de mandat. Par sa nouvelle fonction de maire, il se retrouve impliqué à la MEL, mais aussi à Compétence et Emploi, pour représenter les maires au sein du consortium partenarial. C'est dans ces responsabilités électives qu'il entre en contact avec Éric Vanhuysse. En 2014, Martine Aubry lui propose un poste de délégué à l'économie sociale et solidaire à la MEL, qu'il accepte.

### **4.3 Les prémices du projet et son lancement**

Le directeur d'une maison d'emploi à Mauléon (site expérimental de TZC), en contact avec Éric Vanhuysse du fait de leur participation conjointe au Réseau des Comités de l'Assemblée, fait le lien entre le directeur de l'agence « Compétence et Emploi » et Patrick Valentin. La question se posait de savoir dans quelle mesure le projet TZC était compatible avec les territoires très urbains. En avril 2015, Patrick Valentin participe à une réunion à la MEL pour présenter l'expérimentation aux membres du conseil d'administration de Compétences et Emploi et d'autres acteurs associés, sous la présidence de Marc Godefroy. Pascal Deren représentant local d'ATD présente également le projet qui suscite de l'enthousiasme de la part des acteurs.

« Je n'ai jamais vu une réunion où il y a eu autant d'enthousiasme, ils [les acteurs de l'emploi] étaient dans la merde puisque c'était en 2016 et ils commençaient à en avoir un peu marre de la crise, ils ne voyaient pas les choses évoluer favorablement du point de vue de la croissance etc, tout le monde avait un peu le moral dans les chaussettes. Et donc c'est pour ça qu'il y a eu un véritable enthousiasme à peu près de la part de tout le monde » (acteur local 1, homme)

Pourtant, Patrick Valentin montre un certain scepticisme sur la compatibilité de l'expérimentation en milieu urbain, scepticisme attribué aux difficultés considérées comme inhérentes aux zones très urbaines (petits territoires d'autant plus fragilisés qu'ils sont en QPV et que le niveau de vie y est faible).

Éric Vanhuysse et Marc Godefroy tentent de le convaincre, en mettant en avant que l'intérêt de ce projet se trouve dans son « caractère expérimental et non pas démonstratif ».

« « Est-ce qu'il faut réfléchir aux territoires urbains pour la première loi ou pas ? », c'était ça sa question [à Patric Valentin]. C'était lié à est-ce qu'il y a une marge ou est-ce qu'il n'y a pas de marge. Lui il était très en frein, très en frein sur le problème du risque, on a eu beaucoup de débats avec lui sur « est ce que tu veux une démonstration, ou tu veux une expérimentation ? ». Parce qu'en territoire urbain il s'estimait en zone très risquée et donc le jeu n'en valait pas forcément la

chandelle. Il y avait la crainte de perdre le bénéfice de l'expérimentation qu'il espérait positif »  
(acteur local 1, homme)

« Quand la MEL a évoqué les deux quartiers, d'ailleurs je pense qu'au niveau de l'association nationale, ce n'était pas tout à fait dans le projet puisque l'idée c'était d'être à l'échelle d'une commune pour que justement tous les habitants s'y investissent. Quand vous êtes sur un quartier, c'est plus compliqué parce que les gens qui habitent le quartier ne vivent pas forcément sur le quartier. Du coup, à l'échelle des villes, c'est à mon avis plus compliqué de découper les choses »  
(acteur local, 4 femme)

Pour assurer ses chances de participer à l'expérimentation, le territoire de la MEL se mobilise vite, dans un contexte où les autres territoires qui seront retenus pour l'expérimentation avaient engagé une réflexion depuis un moment comme le souligne un des acteurs locaux rencontrés :

« toutes les autres candidatures c'était des candidatures qui avaient été travaillées depuis un an, deux ans, avant. Donc nous il a fallu faire vite » (acteur local associatif 2, homme).

De novembre 2015 à mars 2016, trois sessions autour de TZC sont organisées à la MEL. Sont pivots dans cette organisation à l'époque : Marc Godefroy (MEL), Malika Bohem (MEL) et Éric Vanhuysse (Compétence et Emploi). Des acteurs territoriaux (réseaux de l'ESS, centres sociaux, missions locales, maisons de l'emploi...) sont invités par l'équipe projet TZC composée de la MEL, de Compétences et Emploi et d'ATQ Quart-Monde, et invitent à intervenir Patrick Valentin et Didier Goubert (de TAE). Ces sessions de « mobilisation » se décomposent en deux temps : une journée de compréhension et d'échange se déroule à la MEL ; une deuxième journée met en scène une simulation de mise en place du projet à la Maison Quart-Monde. A l'issue de ces sessions, 5 territoires sont potentiellement intéressés : Roubaix, Tourcoing, Villeneuve d'Ascq, Mons et Loos. Le quartier de Saint-Maurice à Lille s'était positionné de manière très avancée dans la démarche de candidature, mais la ville de Lille, « jugeant ce quartier trop aisé pour y mener ce type d'expérimentation », bloque la candidature, préférant mettre en avant le quartier de Fives, qui, lui, ne s'est pas mobilisé.

Au final, seuls les deux territoires des Oliveaux à Loos et du Triangle de Menin à Tourcoing témoignent d'un intérêt suffisamment marqué, notamment par le biais de leurs opérateurs de territoire (AREFEP à Loos, le centre socioculturel Belencontre et Phalempins sur Tourcoing), pour pouvoir prétendre à entrer comme « sites » dans la candidature. Au vu de l'aboutissement et de la complémentarité des deux profils de territoire, la MEL décide de présenter simultanément le quartier des Oliveaux et celui du Triangle de Menin dans un dossier de candidature commun. Si « Compétences et Emploi » et la MEL sont favorables à cette double candidature, Patrick Valentin reste, une fois encore, sceptique, souhaitant être plus « démonstratif » que « testeur ». **Parmi les arguments mis en avant par la MEL au contraire, figure l'idée qu'il est indispensable**



## **de tester l'efficacité du projet dans les lieux qui concentrent le plus de chômeurs de longue durée : les quartiers défavorisés des grandes agglomérations.**

Pour appuyer la candidature de la MEL sur l'expérimentation, M. Godefroy s'appuie sur certains réseaux politiques. Il accompagne Francis Vercamer, alors député du Nord, à un entretien avec la Ministre du Travail de l'époque, Myriam El Khomri. C'est elle qui insistera par la suite pour que le territoire de la MEL soit dans les dix choisis pour l'expérimentation.

« La chose a plutôt été pensée d'un point de vue territoires ruraux, petit territoire rural, genre Pipriac genre, voilà. On a dit mais la problématique du chômage de longue durée existe aussi en zone urbaine, et particulièrement en zones quartiers politiques de la ville, où on a des zones de relégation, c'est-à-dire qui sont des citées dortoir, où il n'y a aucune activité économique, qu'elle soit endogène, qu'elle soit créée par les habitants eux-mêmes, du quartier, et encore moins par des apports extérieurs » (acteur national 2, homme).

### **Les dates du projet**

- Fin 2014 premiers contact entre Eric Vanhuysse et le directeur de la MDE de Mauléon.
- Avril 2016 présentation du projet sur le territoire par ATD
- Juin 2016 Premières réunions avec les partenaires potentiels et premier tour de table de quelques acteurs de l'emploi pour voir leur réaction à l'idée de tenter quelque chose
- Mobilisation des acteurs et constitution du comité local avec première information faite aux habitants des territoires prêts à candidater (Tourcoing, Loos, Fives ; Marcq)
- Mi-2016 Premiers habitants qui s'inscrivent sur la liste d'attente
- Dépôt du projet en novembre 2016
- Courant 2017 prise de connaissance que la MEL est dans les territoires de l'expérimentation
- Mars 2017 Définition claire par le Comité local des critères d'éligibilité
- 6 avril 2017 date de création officielle de l'association La Fabrique de l'emploi
- Mai-juin convention passée entre l'UT et l'EBE pour une aide au démarrage avec versement de 135 000 euros
- Début juin pas encore de locaux disponibles
- 26 juin 2017 premières embauches (projet qui démarre plus tardivement que les autres expérimentations), grande impatience de la part des partenaires
- Début juillet embauche du directeur de l'EBE
- Début décembre 2017 l'EBE compte 50 salariés - Embauche de la directrice adjointe et d'un directeur d'exploitation

## **V. TERRITOIRE ZERO CHOMEUR ET LUTTE CONTRE L'EXCLUSION PROFESSIONNELLE A LOOS**

### **5.1 Le rôle structurant de l'AREFEP et d'Éric Louchart**

L'AREFEP est une association qui, aux côtés de la mairie, porte le projet TZC sur la ville de Loos. L'AREFEP, dotée, en 2019, de 28 salariés, avec un budget de 1,6 millions d'euros (et

huit financeurs différents<sup>49</sup>) a pour objet la formation et la lutte contre l'exclusion professionnelle et sociale. Ces dernières décennies, elle a grandement participé à la création et au renforcement d'un réseau de partenaires locaux engagés dans la lutte contre le chômage. Son parcours permet de mieux saisir les conditions de possibilité d'un projet TZC dans une commune très urbaine.

Suite aux recommandations du rapport Schwartz, sont installées, en 1982, dans une certaine euphorie, les premières Missions Locales et Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation PAIO). A Loos, c'est Éric Louchart, de formation animateur socio-culturel, qui, après avoir ouvert la mission locale sur ce secteur - comme au même moment Marc Godefroy sur Roubaix - est nommé directeur du premier PAIO. Il dit :

« [On est] dans une période aussi où c'était... y'avait de l'enthousiasme, y'avait de la mobilisation, y'avait... de l'espérance, en disant le problème du chômage c'est qu'un problème conjoncturel et pas du tout structurel, que tout ça ça allait s'arranger. Et puis où on allait, où on allait changer le monde quoi. C'est... 81 ».

Face au déficit d'accompagnement des plus de 26 ans qu'il constate sur le territoire, il propose aux élus des différentes communes du PAIO d'élargir l'accueil à un public de plus de 26 ans, « pour que ça continue à devenir un outil de développement et de proposition ». Ces derniers refusent la proposition, prenant peur des coûts que ces projets pourraient engendrer, à l'exception de la ville de Loos, tenue à l'époque par le PS. C'est cette initiative qui conduira à la création de l'AREFEP en 1988. Au départ simple structure d'information, d'orientation et d'accompagnement à la recherche d'emploi, l'AREFEP s'impose progressivement comme acteur clé de la lutte contre l'exclusion socioprofessionnelle sur le territoire loossois. En se développant, l'association devient également organisme de formation.

Au début des années 1990, l'AREFEP prend conscience de l'incapacité collective de régler les problèmes du chômage (« au moment où les gens venaient nous voir en nous demandant du boulot, on n'avait rien à leur proposer, si ce n'est les contrats aidés. Et donc qu'on ne maîtrisait pas... de temps en temps on avait tendance à proposer plutôt l'action de formation, ou des dispositifs par défaut »). Devant ce constat, « bon ben puisque c'est comme ça on va monter nos propres structures » (acteur local associatif 2, homme), l'AREFEP participe en 1993 à la création de deux structures de l'insertion par l'activité économique (les IAE se développent à partir de ces années-là) qui emploient des dizaines de demandeurs d'emploi de longue durée chaque année.

L'entreprise d'insertion (EI) « Aprobat » est créée dans l'idée d'accompagner le mouvement des DSQ des années 1980 :

« Le quartier des Oliveaux [a bénéficié] du DSQ (...). Donc, y'avait la rénovation, et on s'est dit on va monter une entreprise pour contribuer à rénover les logements, les caves, et on a monté « Aprobat », voilà ».

Quant à l'atelier chantier d'insertion (ACI) « Apronet », il est créé alors que la ville fait face à la fin des TUC (créés en 1984, et abrogés en 1990).

---

<sup>49</sup> Dont la Ville, l'Etat via les fonds de la politique de la ville, la MEL, le Département, la Région etc.

« La ville était un peu en difficulté par rapport à cette question parce que [les TUC] réalisaient tout ce qui était propreté (...) Donc on a saisi cette opportunité, on a dit « écoutez on va essayer de monter quelque chose qui peut permettre à la fois aux gens d'avoir un poste dans leur ville, mais aussi d'apporter à travers ce poste des contrats aidés, de la formation, de l'insertion, de la... ».

Dans les années 1990, l'AREFEP participe sur le territoire à des événements inter-structurels pour la lutte contre le chômage. En 1992, le programme PAQUE (Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi) qui concerne 200 jeunes sur le territoire de l'AREFEP, permet d'organiser le travail en partenariat avec d'autres associations. Dans une perspective encore « adéquationniste », il s'agit d'aider les jeunes à développer leurs compétences pour accéder plus facilement à l'emploi. Ce programme vise aussi à établir des liens plus structurels avec le monde économique. Mais à l'époque, Eric Louchart constate que la prise de contact est difficile, les postes proposés par les entreprises ne correspondent « ni aux compétences », « ni aux envies des jeunes ». Le monde de l'entreprise et le monde de l'insertion ne se comprennent et ne se rejoignent pas.

Face à ce constat, l'AREFEP et d'autres organismes de l'action sociale de la ville de Loos entreprennent un voyage à Bordeaux dans l'association Transfer pour observer la mise en œuvre d'une méthode à l'époque innovante d'insertion professionnelle qui permette également de répondre aux attentes des entreprises : la méthode IOD (encadré 2). L'AREFEP dispose de quatre équipes constituées de trois chargés de mission entreprise formés à la méthode IOD, appuyés sur un référant socioprofessionnel qui fait « le lien entre le social et l'accès à l'emploi et lever les freins sociaux » (acteur local 2, homme).

#### Encadré 5. - Présentation de la méthode IOD

Lancée à la fin des années quatre-vingt, la méthode IOD – portée par l'association Transfer à Bordeaux – repose sur un fondement fort : « *personne n'est inemployable* » et donc tout demandeur d'emploi (DE) doit pouvoir être mis en situation d'emploi. La méthode vise avant tout les DE jugés ailleurs « inemployables » : bénéficiaires du RSA, chômeurs de très longue durée, personnes sans qualification.

En termes de posture professionnelle cela implique deux orientations fortes : se centrer sur la demande des personnes qui font appel aux équipes IOD d'un accès à l'emploi. L'objectif premier est la recherche d'un emploi à temps plein en CDI. Il ne s'agit donc pas de chercher à résoudre les difficultés sociales des personnes comme préalable à l'emploi. De ce point de vue les équipes IOD cherchent à se démarquer des postures classiques de l'accompagnement social et professionnel. Il en résulte que le travail d'insertion se fait en lien avec l'entreprise en attendant de celle-ci qu'elle modifie ses critères de recrutement.

Le mode d'intervention proposé cherche à prendre le contre-pied des pratiques centrées sur la question de l'employabilité de la personne, définie comme le manque de capacité de certaines catégories de demandeurs d'emploi (Castra et Valls, 2007). Il s'agit alors de retravailler les médiations qui s'opèrent sur le « marché du travail » en intégrant la question de l'entreprise, plutôt que de se centrer uniquement sur la personne en la mettant en condition.

Comme le résume Castel (2007), « la spécificité de la démarche repose [sur ce principe] : ne pas prendre directement en compte et ne pas traiter pour elles-mêmes les supposées déficiences du demandeur d'emploi. Celui-ci est littéralement considéré comme une personne qui demande un travail et les équipes

IOD se posent la seule question de savoir quel travail il pourrait effectuer, sans prétendre préalablement le remettre à niveau en l'engageant dans un parcours individualisé d'insertion. Elles n'envisagent pas non plus pour lui d'activités intermédiaires de type stages, contrats aidés...l'objectif est l'accès direct et le plus rapide possible à des emplois de droit commun, CDI de préférence ou à défaut CDD. C'est un pari sur la priorité absolue à donner à l'insertion professionnelle. Cette position est sous-tendue par la conviction que les déficiences dans la sociabilité des publics précaires sont plutôt les effets que les causes de la privation du travail ».

La lutte contre la sélectivité de l'entreprise se fait à deux moments clés : au moment de la négociation avec l'entreprise de l'offre d'emploi et au moment de l'entretien de mise en relation (EMR). La relation entre l'employeur et le DE se fait sur la base d'un certain nombre de principes :

- Un seul candidat présenté pour un poste
- Présence du conseiller (chargé de mission) lors de l'EMR
- Pas de CV ou de lettre de motivation fournie à l'employeur
- EMR ayant lieu directement sur le poste de travail et non dans un bureau

Au-delà du moment du recrutement, il s'agit d'étendre l'action d'IOD à la phase d'intégration dans l'entreprise afin de stabiliser la relation d'emploi

La mise en place d'une équipe IOD avec l'ILEP, un autre organisme de formation, donne des résultats intéressants : la structure a désormais une force de proposition et se construit un réseau d'entreprises partenaires. En 2002, l'AREFEP se positionne, avec l'association Transfer, pour répondre à une commande du Département qui se montre intéressée pour expérimenter l'adaptabilité de la méthode IOD à un public plus qualifié. L'association signe pendant cinq ans des conventions pluriannuelles avec le Département du Nord. Celui-ci y mettra fin estimant que le public diplômé n'est pas de sa compétence. Mais cette expérience reste, de l'avis de Eric Louchart, une expérience marquante, insistant sur *l'apprentissage au multi-partenariat, pour dépasser les limites de l'organisation et des pratiques antérieures*, se référant une fois encore à la philosophie de Schwartz :

« Bah c'est Schwartz, c'est aussi travailler avec d'autres, mobiliser des compétences multiples et variées, essayer de faire du cousinage entre le social, l'économique, la culture. Pour nous l'insertion elle est bien à l'intersection de tout ça »

L'AREFEP est à l'initiative d'autres types d'opérations, fondées sur la coopération inter-acteurs, comme autant de conditions de possibilité de la mise en œuvre partenariale de TZC ensuite. Est ainsi évoquée « En chantier de vous rencontrer » qui réunit tous les ACI (SEWEP, « Apronet », « Aprobat », « Interval », maraîchage...), en vue d'organiser des circuits de découverte de toutes les activités des ACI, ou de donner à voir et à pratiquer des activités hors des murs.

« Par exemple on bloquait toute la rue ici [à Loos] et on donnait la possibilité à des gens de découvrir tout ce qui est activités d'insertion sur tout le reste du territoire. Donc tout (...) ça s'est fait en (...) 4-5ans. Donc y'a des habitudes de coopération, de la confiance qui s'est installée. On a fait, à travers ça on a mis en place un CQP, Certificat de Qualification Professionnelle, pour les

salariés des ACI, on a fait un dossier commun pour être habilités, enfin, y'a des échanges de services qui font que... ».

## **5.2. Une greffe qui prend entre l'AREFEP et la Marie de Loos**

L'AREFEP et son directeur sont soutenus par une chargée de mission, qui est dans l'organisme depuis 25 ans, et qui est vite enthousiasmée elle aussi par la philosophie du projet, et qui jouera un grand rôle dans les premiers mois de la mise en œuvre de l'animation locale :

« C'était d'autres façons de penser l'emploi, d'autres façons aussi de penser la situation de l'emploi, et la proposition de l'emploi, avec des gens qui allaient être candidats, volontaires, qui allaient définir, qui allaient concevoir ensemble, qui allaient innover, qui allaient se pencher sur leur réalité et qui allaient la défendre... et bon je pourrais en parler encore avec d'autres termes mais c'était quelque chose de très intéressant et je me suis dit « moi j'ai pas bossé depuis toutes ces années pour ne pas y aller, c'est pas possible (...) voilà je me suis dit « mais c'est tellement nouveau, c'est tellement différent, c'est tellement ... responsable, respectueux, innovant qu'il faut s'y intéresser y'avait même pas à se poser la question ».

En 2014 la liste d'A. Voituriez (divers droite) remporte les élections municipales, battant le maire sortant socialiste, en place depuis 1992. Les échanges entre l'AREFEP et les nouveaux élus sont au départ difficiles. La mairie, réticente aux mesures emploi menées par les socialistes, baisse les subventions de l'AREFEP. Pour rétablir le contact, Éric Louchart emmène en avril 2015 Pascale Loquet, maire-adjointe à l'emploi, à une réunion de sensibilisation et de formation au cours de laquelle est présentée TZCLD.

L'AREFEP, la mairie, la Mission locale, et Pôle emploi constituent ainsi un premier partenariat, profitant d'une histoire partenariale longue qui facilite la mobilisation « Par exemple le comité local, on a fait une réunion, y'avait beaucoup de monde, mais parce que les gens ils étaient intéressés par l'expérimentation, mais parce qu'on les avait mobilisés et parce que y'avait une confiance qui existait » (acteur local associatif 2, homme). La maire de Loos s'étonne d'ailleurs de la bonne mobilisation lors de cette première réunion de « mobilisation » auprès des structures partenaires, à laquelle participent d'abord une dizaine de structures (« « puis 20, puis 30 » (acteur local 2, homme). Cette première réunion de mobilisation des acteurs partenaires se déroule à la mairie de Loos, avec l'adjointe au maire en charge du projet. L'association « Compétence et emploi » (Eric Vanhuyse), et le référent local d'ATD (Pascal Deren) y présentent le projet territoire zéro chômeur, « les enjeux et puis les principes et les valeurs et puis les services que ça pouvait générer » (acteur local 2, homme).

A l'issue de la réunion, lors du tour de table auprès de ces partenaires,

« à la question « : « est ce que vous seriez intéressés à bosser sur cette question-là, et puis à passer l'étape supplémentaire ? », madame le maire était là et prise un peu au dépourvu devant tout ce monde qui disait « oui ça nous intéresse, oui ça nous intéresse » et là elle s'est dit qu'elle pouvait plus faire autrement quoi, fallait y'aller » » (acteur local 2, homme).

### **5.3. Une histoire marquée par l’habitus de l’expérimentation et de l’innovation**

La dynamique de projet dont l’AREFEP est porteuse sur Loos cadre bien avec l’esprit du dispositif TZC. Comme le rappelle son directeur, il est toujours partant pour « tenter des truc » : car sinon ce qui guette, c’est « la reconduction, l’usure ».».

« Et puis pour nous c’est une opportunité qui permet... d’abord c’est un dispositif expérimental, et on crevait de plus avoir d’espace d’initiative, puisque tout ça [les dispositifs d’insertion existants] avec le temps s’est bien institutionnalisé, s’est bien procédurisé. Et on a vu arriver cette possibilité [TZC] en disant « tiens, ouais bon... » ».

## **VI. LE PROJET TZC SUR LE SITE TOURQUENOIS**

La Ville de Tourcoing, est comme la plupart des grandes villes du Nord, historiquement à gauche de l’échiquier politique. Elle bascule, comme Loos, en 2014 à droite après 38 ans de règne du PS<sup>50</sup> et est dirigée par Gérald Darmanin qui rejoint ensuite le premier gouvernement d’Edouard Philippe sous la présidence d’Emmanuel Macron. Les premières rencontres avec le projet TZC prennent place en 2016, alors que le maire est explicitement chez les Républicains (LR).

### **6.1. Le rôle du centre socioculturel Belencontre et Phalempins et de Djil Achiba**

L’acteur majeur de l’expérimentation sur le site de Tourcoing est le centre socioculturel Belencontre & Phalempins. A l’origine du centre socioculturel, on trouve la création d’une association d’habitants du quartier d’habitat social Belencontre au début des années quatre-vingt, baptisée « Les Amis de Belencontre ». Celle-ci avait essentiellement deux fonctions : interpeller le bailleur social sur des problèmes au niveau des logements collectifs et créer du lien social dans le quartier. Au milieu des années quatre-vingt, l’association se transforme en un local collectif résidentiel (LCR)<sup>51</sup> et étend ses activités au domaine des loisirs, pour les retraités puis pour les jeunes. En 1989, le LCR devient un centre socioculturel de plein exercice afin de diversifier ses interventions et répondre à de nouvelles demandes sociales. Ce n’est qu’en 2003 que le centre socioculturel élargit son domaine d’intervention au quartier adjacent des Phalempins. Cette extension s’est réalisée à la demande de la municipalité, suite au dépôt de bilan d’une MJC Léo Lagrange

---

<sup>50</sup> Sauf entre 83 et 89. UDF

<sup>51</sup> Les LCR ont été introduits par la circulaire n° 86-27 du 12 mars 1986. Leur construction était obligatoire dans les immeubles neufs de logements à usage locatif, bénéficiant de prêts aidés par l’Etat, comportant au moins 50 logements. Ils ont constitué l’un des outils des organismes HLM pour assumer leur mission sociale en faisant participer les locataires. Selon cette circulaire, les LCR sont en effet « conçus pour permettre aux habitants de se réunir, à la fois pour prendre en charge, dans le cadre de leurs associations, la vie quotidienne dans les immeubles et pour exercer les activités de loisirs, notamment musicales, sportives, mécaniques ou informatiques, qui favorisent l’instauration des rapports de voisinage nécessaires à la vie du quartier ».

qui couvrait jusque-là le quartier. En 2007, un deuxième agrément centre socioculturel est octroyé par la CAF spécifiquement pour le centre socioculturel Phalempins. Celui-ci est regroupé avec le centre socioculturel Belencontre dans une association de gestion en 2009 : l'AGCSCBP. Les membres de l'équipe de direction actuelle du centre socioculturel (directeur, chefs de pôles, coordinateurs) sont quasiment tous arrivés au sein de la structure dans les années 1990. C'est notamment le cas du directeur Djil Achiba comme de son « bras droit », la responsable du pôle auquel est rattaché TZCLD. La composition et le fonctionnement du centre socioculturel sont le produit de cette histoire collective.

Le parcours du directeur est emblématique de la porosité entre carrière professionnelle et engagement politique que l'on peut retrouver dans certains profils de professionnels du secteur social. Né à Tourcoing, c'est à 16 ans, encore élève, qu'il prend des fonctions d'animateur au sein de l'association La Maison de l'Enfance. Celle-ci gérait également les LCR sur un large périmètre géographique, incluant celui de Belencontre. Lorsque le LCR est transformé en centre socioculturel de plein exercice, Djil Achiba s'y voit proposer un emploi salarié d'éducateur de rue. Dans ce cadre, il commence à développer diverses activités économiques pour les jeunes (bâtiment, lavage de voiture...) afin d'autofinancer des projets. Parallèlement, afin de consolider son parcours d'autodidacte dans l'animation, il entame une formation DEFA dès le début des années quatre-vingt-dix, qu'il complètera à la fin de la décennie par une licence et une maîtrise d'agent de développement local. En 1995, il est promu à des fonctions de coordinateur dans lesquelles il crée un atelier chantier d'insertion dans le domaine du BTP, SILEO Bâtiment. La même année, il est sollicité pour rejoindre la liste du parti socialiste aux élections municipales de Tourcoing, à la suite desquelles il devient conseiller délégué au logement. Cela le conduit en 2001 aux fonctions d'adjoint au maire de Tourcoing, année où il prend également le poste de directeur adjoint au sein du centre socioculturel. En 2008, il devient premier secrétaire de la section locale du Parti Socialiste à Tourcoing. Suite au revers électoral des élections municipales de 2014, il abandonne la vie politique et se recentre sur le centre socioculturel dont il devient directeur en 2015.

Le centre socioculturel Belencontre & Phalempins se singularise par sa taille et ses champs d'intervention. D'une part, ce serait le plus grand centre socioculturel de France, en termes d'adhérents et de budget (7 millions d'euros). Il compte 280 salariés, répartis sur dix locaux. Le local principal du centre socioculturel des Phalempins est basé rue Ingres, mais une annexe a ouvert au cœur du triangle Menin en janvier 2017. D'autre part, le centre socioculturel Belencontre & Phalempins intervient dans des domaines variés qui outrepassent ceux que l'on rencontre habituellement pour ce type de structure. En particulier, le centre socioculturel Belencontre & Phalempins étend très tôt ses actions au champ de l'insertion professionnelle. La première initiative dans ce sens est la création en 1995 d'un atelier chantier d'insertion dans le domaine du bâtiment, précédemment mentionné (SILEO Bâtiment). Comme dans toutes les organisations d'insertion, la question est celle de l'articulation entre les activités sociales et l'emploi :



« Est-ce qu'on rapproche, on traite le social pour aller vers l'emploi ou est-ce qu'on prend l'entrée emploi pour pallier aux difficultés sociales ? (...) On prend les deux et on est partis là-dessus". »  
(acteur local associatif 1, femme).

Le centre socioculturel est organisé en trois pôles (petite enfance/enfance/jeunesse ; économie sociale et solidaire, qui comprend deux ACI (SILEO Bâtiment et Levelup Cluster, créé en 2016 sur les métiers du numérique) ainsi qu'une équipe dite de « pilotage social », Interface, qui intervient sur la problématique du logement en concertation avec les habitants notamment lors des projets de rénovation urbaine ; initiatives sociales, auquel est rattachée l'expérimentation TZC dont l'animation est assurée par la responsable du pôle. Le pôle initiatives sociales intervient également selon trois autres axes : un dispositif insertion d'éducation pour les jeunes (IEJ), financé par le FSE, qui consiste en une action de formation mise à l'emploi (FME) et un dispositif d'accompagnement vers l'apprentissage (AVA) pour les jeunes de 16 à 25 ans ; une équipe formée à la méthode Intervention Offre Demande (IOD) ; des référents PLIE, dont un est dédié au territoire du triangle Menin.

Dès 2004, suite à l'implantation sur les Phalempins, le centre socioculturel met en place un groupe d'habitants pour travailler sur l'histoire de ce quartier. Naît alors une dynamique collective de réflexion et d'animation sur le territoire. En 2016, le centre socioculturel réalise un diagnostic social du triangle Menin. Suite à ce diagnostic, qui met sans surprise en évidence la multiplicité des difficultés économiques et sociales du quartier, une annexe du centre socioculturel est ouverte dans l'îlot Menin en janvier 2017. Il s'agit d'impulser une action de proximité sur le quartier, dans différentes directions. Plusieurs pistes d'actions sont identifiées sur le logement, la petite enfance ou la parentalité. Mais il manque alors une orientation nouvelle pour la prise en charge des questions d'emploi et d'insertion.

« Sur la problématique emploi il nous fallait vraiment quelque chose de spécifique, quelque chose d'innovant et qui n'allait pas... Si c'était pour refaire du parcours de droit commun alors que les gens n'y accrochent pas... Pôle Emploi était à l'époque rue de Gand à 500 mètres, ça ne servait à rien de mettre une référente RSA là. » (acteur local associatif 1, femme).

Le centre socio-culturel prend connaissance du projet TZCL inopinément, et rejoint les groupes de travail déjà en place au niveau de la MEL.

## **6.2. Les circonstances de l'implication dans le projet TZC**

La rencontre avec le projet TZC se fait début 2016, à l'occasion d'un déjeuner organisé à l'initiative de Djil Achiba qui souhaitait rencontrer Eric Vanhuysse de « Compétence et Emploi » pour bénéficier de son expertise sur les questions d'emploi. Ce dernier lui présente à cette occasion Pascal Deren d'ATD Quart Monde qui expose l'expérimentation et échange sur l'opportunité de la déployer sur le triangle Menin. Le diagnostic social, déjà

réalisé dans le quartier, a des airs de famille avec les premières étapes d'entrée dans l'expérimentation TZC préconisées par ATD.

« La mairie précédente avait lancé depuis 2 ans ou 3 ans, tout un programme d'identification des difficultés spécifiques au Triangle de Menin et aux solutions à y apporter. Donc ils avaient rencontré tous les demandeurs d'emploi, enfin moi c'est ce qu'ils m'ont dit, et je pense que c'est vrai d'ailleurs, en porte à porte sur le Triangle de Menin. Ils avaient identifié les difficultés spécifiques du quartier, c'est à dire le problème majeur de la réhabilitation du bâti qui est vraiment le problème majeur sur ce terrain. Donc ils connaissaient complètement le terrain, les personnes et donc... quand ils disent « on va faire ça » ils sont complètement crédibles. C'est le sujet sur lequel ils travaillent depuis deux ans, ils ont toutes les informations, donc quand ils disent « ce projet nous intéresse » ils sont crédibles » (acteur local associatif 1, homme).

En mars 2016 a lieu un nouveau rendez-vous entre les trois protagonistes, auquel se joint la responsable du pôle des initiatives sociales Julie Denry. Une marche dans le « triangle Menin » clôture cette rencontre et vise à le faire découvrir à Eric Vanhuysse et Pascal Deren. Compétence et Emploi et ATD y voient les caractéristiques d'un quartier éligible à l'expérimentation : une situation sociale délicate, un taux de chômage élevé, mais aussi des acteurs (centre socioculturel, mairie) qui se disent prêts à changer les choses :

« [Le centre socioculturel] estimait que la situation n'était pas encore complètement compromise mais qu'elle risquait de l'être et qu'il valait mieux intervenir tant qu'il y avait un petit peu de poignée pour faire bouger les choses que quand il n'y aurait plus rien du tout (...) Alors nous on trouvait que ça avait du sens d'être raccroché à une dynamique sociale etc. Pour nous c'était quand même un bon terrain. » (acteur local 1, homme).

Comme dans d'autres quartiers, les acteurs sont séduits par le dossier national de présentation de TZC :

« Je me suis penchée sur le dossier de 116 pages. Là, enfin on a bien tout regardé, je l'ai lu dans tous les sens et une fois que je me l'étais approprié mais ça me paraissait d'une évidence... Mais bien sûr que c'est évident ! L'idée surtout de croiser des besoins non couverts sur un territoire et d'en faire des emplois, qui pouvait retourner une situation complètement sur un... Enfin de croire en ça, aller plus loin que "Je signe un CDI" mais aussi "Apporter aux personnes qui ont un boulot, qui habitent ce quartier, d'autres choses et un confort de vie qui pourrait aller vers le bien-être". Non c'était évident (rires). Mais bien sûr, pourquoi on n'y a pas pensé avant ?! » (acteur local associatif 1, femme).

Le directeur voit également dans le projet un espace de liberté qui le séduit, car ne reposant pas sur une approche techniciste et procédurière dans laquelle les ACI auraient progressivement été entraînés.

Suivant le conseil de Pascal Deren de monter un collectif d'habitants, Julie Denry réalise 40 entretiens avec des « habitants » qui la confortent, dit-elle, dans la pertinence du projet. Parallèlement, elle sollicite l'ensemble des partenaires déjà impliqués dans le projet d'ouverture de l'annexe du centre socioculturel au sein du triangle Menin : l'unité

territoriale de prévention et d'action sociale (UTPAS) qui dépend du Conseil Départemental ; la protection maternelle et infantile (PMI) ; les associations du quartier : associations sportives, association Phalempins solidarité et associations de parents d'élèves ; Pôle Emploi ; la mission locale ; les éducateurs de rue exerçant au sein de l'Association d'animation, de prévention et d'insertion professionnelle (AAPI) ; l'école Paul Bert ; le délégué au préfet et la municipalité de Tourcoing.

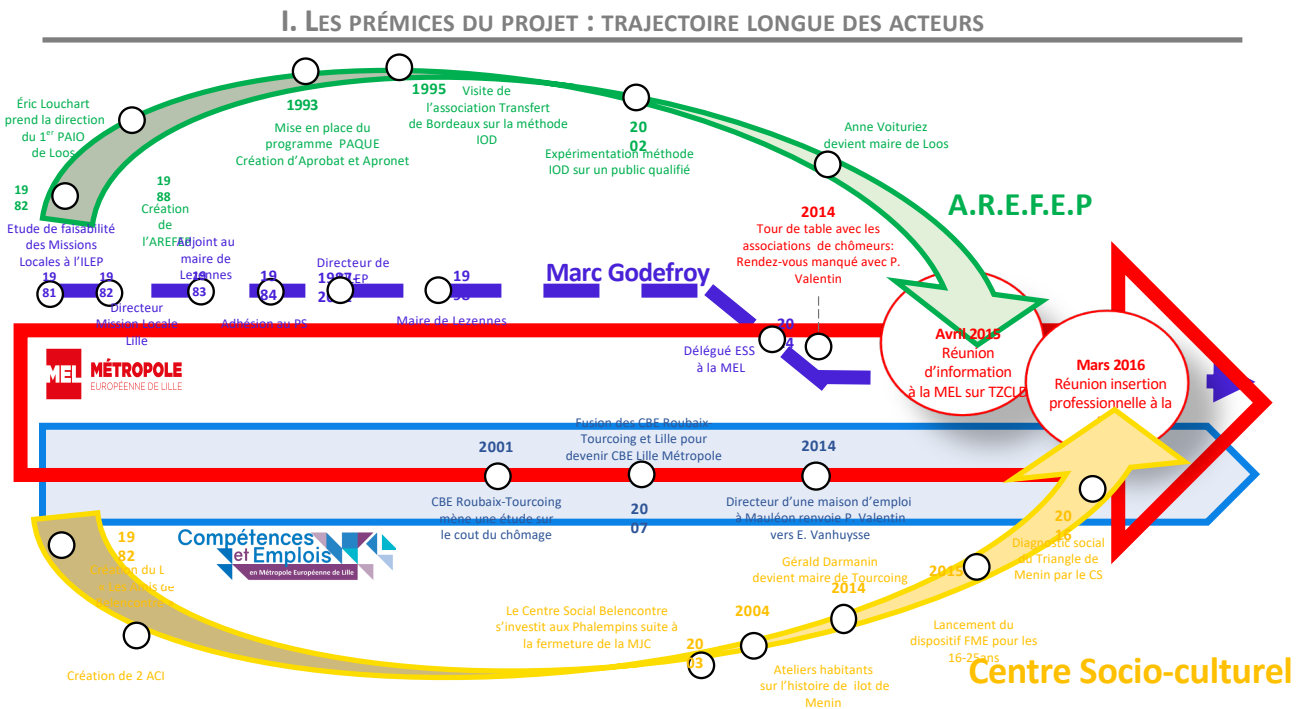
Lors d'une première réunion organisée à l'été 2016, l'ensemble des partenaires valide le projet, y compris la municipalité de Tourcoing. A priori, cela peut surprendre : face à une municipalité de Tourcoing qui a basculé à droite, le centre socioculturel est considéré comme « très à gauche » puisque son directeur était candidat sur la liste sortante et battue. L'appui de la ville est acté aussitôt par un vote en conseil municipal et son adhésion officielle a été une condition majeure d'engagement dans le projet de l'avis des opérateurs<sup>52</sup>. Le projet de Tourcoing sera ainsi co-rédigé par Julie Denry et Loïs Caplain, chargé de mission politique de la ville à la mairie de Tourcoing, conjointement avec l'AREFEP (pour le territoire de Loos), et la MEL après qu'il ait été décidé qu'une seule candidature commune serait transmise pour la métropole lilloise.

L'adjointe aux affaires sociales, mais aussi vice-présidente à l'insertion et au retour à l'emploi au sein du Conseil départemental du Nord, est chargée d'être l'interlocutrice de la mairie sur le projet, qui mobilise également l'adjoint à l'emploi et à la vie économique. C'est pour éviter le risque du discrédit sur une candidature qui n'aboutirait pas que le centre socioculturel décide d'associer les habitants au montage du projet. En décembre 2016, une réunion publique est organisée à l'école Paul Bert, implantée au cœur de l'îlot Menin, en présence de représentants des partenaires. Une centaine d'habitants sont présents, desquels émergera un noyau dur d'une quinzaine de personnes qui deviendront ultérieurement les premiers embauchés.

---

<sup>52</sup> « La ville elle aussi a joué un grand rôle. Parce que si la ville était contre, ça aurait été compliqué. Mais la ville a adhéré de suite donc on a eu les élus avec nous. » (acteur local associatif 4, homme).

Figure 6- Frise chronologique 2/2



Source : les auteurs

La MEL réunit régulièrement un comité constitué de 3 ou 4 territoires qui étaient potentiellement envisagés : Tourcoing, Loos, Lille, dont deux quartiers étaient en course : le quartier St-Maurice, et Lille Fives.

« Et puis ils ont essayé de voir ce qu'on avait dans (..) le ventre quoi, ils nous ont mis au boulot. Parce qu'avant de déposer la candidature il fallait constituer le comité local, il fallait rencontrer les demandeurs d'emploi du territoire, il fallait les associer, il fallait donc... tout ce travail-là s'est fait la base du volontariat et en même temps c'était une étape préalable même avant le dépôt de candidature » (acteur local associatif 2, homme).

Lille ne peut donner suite pour diverses raisons, tandis que Tourcoing et Loos mettent en place chacune de son côté un comité local, et commencent à faire des réunions avec le public sur le quartier.

## VII. UNE DYNAMIQUE ASYMETRIQUE ENTRE LOOS ET TOURCOING

Si le projet conduit par le centre socioculturel de Tourcoing présente, de l'avis de plusieurs acteurs de l'époque (notamment ATD local), des garanties de succès, diverses difficultés constituent des éléments de divergence dans le processus d'avancement entre les Oliveaux et Phalempins : la forme du partenariat opérateur/ville sur le site ; le mode de management du projet multi-partenarial ; la représentation du développement des activités et du modèle économique. **Cette multiplicité d'explications à partir de cette comparaison inter-sites, ce « complexe causal » (Schmoller), suggère aussi que les facteurs d'efficacité du projet sont pluriels, en synergie, et non univoques.**

Il faut d'abord rappeler les caractéristiques qui distinguent les deux sites : si dans les deux cas, les projets sont situés sur des QPV, avec des revenus médians relativement faibles (10 200 euros par UC pour Loos, et 10 900 pour Tourcoing), les habitants concernés par ces quartiers ne représentent pas une part comparable des deux villes.

Dans un cas, Loos, les 7 000 habitants du quartier représentent **un tiers des 21 000 habitants** de la ville. Dans le cas de Tourcoing en revanche, les 3 000 habitants du quartier ne représentent que **3,1% des habitants** de la ville. Cette part très inégalement concernée est un élément à prendre en considération dans l'engagement différencié entre la ville de Tourcoing et la ville de Loos dans le projet.

Tableau 2. Caractéristiques des deux territoires

	Loos, quartier les Oliveaux	Tourcoing, quartier Triangle de Meunin
Nombre d'habitants	7000	3000
% d'habitants de la ville	33%	3,1%
Revenu médian	10 248 €/UC	10 914€/UC
Nombre de chômeurs de longue durée comptés avant l'entrée dans le projet	357	173

Source : réponse à l'appel d'offre de la MEL

Un consensus semble établi entre les différentes parties prenantes du projet, sur la première année de fonctionnement du projet (entre juin 2017 et juin 2018), pour considérer que l'expérimentation ne fonctionnait pas aussi bien à Tourcoing qu'à Loos : un nombre de salariés embauchés quatre fois inférieur, des activités encore peu développées voire mal définies, des difficultés de management dont l'exemple emblématique consistait dans un premier licenciement pour faute d'une salariée de l'EBE...

L'analyse comparative permet de donner à lire les conditions de possibilité de développement du projet dans sa première phase.

## **7.1. Un partenariat à construire entre l'opérateur local et la ville**

### **a) A Tourcoing, un soutien ambigu de la municipalité**

En dépit de son soutien affiché, l'implication de la municipalité fait l'objet de jugements mitigés. Celle-ci avait d'emblée indiqué que sa participation ne serait pas financière mais en nature : délégation du chargé de mission politique de la ville sur le projet à hauteur d'un quart temps, association du CCAS à la réflexion sur les activités à développer, mise à disposition éventuelle de locaux... Au moins dans un premier temps, elle paraît n'avoir que des ambitions limitées pour le projet :

« A Tourcoing les gens ont l'impression que l'EBE était la finalité, et c'était un peu la réaction de l'adjointe au maire, une fois qu'elle a été créée « on était super contents on avait quinze postes ». Non on n'a pas fait le chemin, on n'a pas fait le boulot là. » (EBE 1, homme).

« Les élus ne se sont pas bougés le popotin. Alors qu'ils ont des responsabilités beaucoup plus fortes, ils occupent des postes beaucoup plus importants sur Tourcoing qu'à Loos, mais bon... » (acteur local associatif 2, homme)

Comme à Loos pour l'AREFEP, l'alternance (gauche vers droite) s'est accompagnée d'une réduction des subventions perçues par le centre socioculturel, opérateur central du projet TZC. Mais contrairement à Loos où l'implication de l'élue Pascale Loquet a finalement permis de rétablir le dialogue entre la ville et l'AREFEP, à Tourcoing le climat de suspicion mutuelle a perduré plus longtemps, sans doute du fait de la jeunesse du conseiller municipal en charge du projet. Cela conduit à diverses tergiversations, et incertitudes sur l'autonomie d'agir des techniciens, sans accord de l' élu.

Ces tergiversations se sont notamment illustrées par un manque d'appui initial de la municipalité concernant les locaux. Sur Tourcoing l'EBE ne disposait à sa création que d'un local d'à peine 40 mètres carrés, forcément insuffisant pour démarrer des activités ou même les concevoir. Le centre socioculturel a ensuite mis à disposition un étage de son annexe au sein de l'îlot Menin et l'EBE a trouvé seule le local où se sont installés le garage solidaire et la ressourcerie. Le fait que la municipalité de Tourcoing ait tardé à s'impliquer à ce niveau, contrairement à celle de Loos, a été interprété par l'EBE comme le signe d'un certain manque d'ambition pour le projet. Les choses sont en partie rétablies en juillet 2018, alors qu'une partie des activités de Tourcoing est transférée dans les 500 m<sup>2</sup> de l'ancien poste de police municipal mis à disposition du projet TZC sur le territoire de Phalempins.

### **b) Une volonté de l'AREFEP de renouer le contact avec la ville de Loos**

L'AREFEP veut, au contraire, profiter du projet TZC pour s'appuyer sur un partenariat fort qui préexistait, fruit d'une histoire longue entre l'ancienne municipalité et l'association. L'appui sur les acteurs de l'ESS y constituait une composante de la politique. Comme

l'explique Marc Godefroy, élu MEL « On ne fait pas une politique ESS sans les acteurs de l'ESS. On la fait avec eux ».

L'AREFEP compte sur ce projet pour réactiver le dialogue avec la ville de Loos, et réenclencher une dynamique de co-construction locale. Pour comprendre ce volontarisme, il faut préciser qu'au moment du basculement politique de majorité, la ville de Loos décide de réduire par deux les subventions à l'AREFEP, ce qui est vécu comme un traumatisme.

« Et puis (...), nous par exemple on a, en tant qu'association pendant ce temps la mairie réduisait 50% de ses subventions à l'AREFEP. Donc la ville en arrivant il y a trois ans a réduit de 50% à l'AREFEP. Et dans le même temps ils nous font signer une convention pour la mise à disposition des locaux on doit payer le chauffage et tout ça, ce qui peut paraître normal, mais ce n'était pas le cas avant, et puis par contre on donne à l'EBE des locaux, des terrains... Donc ça peut créer un peu de ... sentiment de... d'incompréhension quoi » (acteur local associatif 2, homme).

Malgré les vicissitudes du projet, en particulier le refus de la préfecture de financer les 800 heures de travail réalisées par l'AREFEP dans le cadre du projet en 2017, mettant l'association dans une situation de fragilité économique, l'AREFEP décide de s'entêter, par fidélité au (et ancrage dans le) quartier, par les multipartenariats qu'elle y a noués depuis plusieurs décennies, mais aussi par souci de survie économique.

« Attendez, vous ne pouvez pas cracher sur tout ce qui a été fait, y'a des possibilités allez-y, c'est au pied du mur qu'on voit le maçon allez-y, on y va. Et nous on est prêts à y aller avec vous [la ville], on construit, mais on prend les risques ensembles ». Et c'est vrai que ça a bien marché, parce qu'avec Pascale Loquet [l'adjointe au maire en charge de TZC], (...) elle a vu à la fois comment ça pouvait être utile sur sa ville, elle a reconnu aussi notre professionnalité et notre implication, et le partenariat local » (acteur local associatif 2, homme).

Dans le cadre d'un financement politique de la ville, en mai 2018, l'AREFEP réussit à financer les frais non seulement d'animation mais de création, d'innovation et d'ingénierie de « mobilisation » de la liste<sup>53</sup>. Mais ces financements sont fragiles. En 2019, l'AREFEP et le projet font face à un nouveau délégué au préfet qu'il faut à nouveau convaincre et qui « à nouveau se prenait pour un donneur d'ordre plutôt que contributeur au projet » (acteur local associatif 2, homme).

## **7.2. Un équilibre partenarial à inventer**

### **a) Un habitus partenarial pour l'AREFEP à faire vivre**

Sur Loos, la taille de l'opérateur, mais surtout une habitude historique des acteurs du territoire à travailler de manière multi-partenariale conduisent l'AREFEP à travailler de manière inclusive, allant chercher l'ensemble des acteurs pour mettre en œuvre ce projet commun :

---

<sup>53</sup> 2 fois 26 000 euros. Voir chapitre sur le modèle économique de l'EBE.



« Si la greffe a pu tenir, et si l'action a pu trouver sa place, c'est aussi parce que y'a une histoire qui le prépare et qui a facilité les choses, et que y'a une confiance qui s'est installée avec des structures qui avaient l'habitude de travailler ensemble (...) L'ancienneté et puis l'ancrage territorial fait qu'il y a une confiance qui s'est installée. Ça a été facilitateur pour la mise en place du comité local et l'arrivée de l'expérimentation » (acteur local associatif 2, homme)

On peut qualifier cette dynamique multipartenariale<sup>54</sup> enclenchée de remarquable, comme l'ont fait plusieurs acteurs du projet, et comme en témoignent nos observations in situ – qu'elles aient été réalisées lors des comités locaux, des comités métropolitains, ou dans divers groupes de travail mis en place. Le caractère herméneutique de la loi (nécessitant compréhension et interprétation permanentes) conduit à rendre efficient un processus continu, fait d'apprentissages, d'essais, d'erreurs, de productions temporaires de pratiques et de savoirs, et d'agilité.

TZC apparaît comme une nouvelle opportunité pour réactiver et réalimenter des principes auxquels tenaient l'AREFEP, et qui continuent de nourrir son engagement local :

« faire avec les gens, ben oui, pas uniquement faire pour mais avec ça me semblait... Bon en tout cas c'est ce qu'on essaie de faire, même si c'est compliqué, mais en tout cas c'est une ligne qu'on a en tête, de... c'est développer, c'est faire des choses nouvelles ».

« Développer des activités utiles, à des gens qui de toute façon ils sont coincés, ou les pistes sont limitées, je veux dire, les demandeurs d'emploi de longue durée, les personnes de plus de 50ans, ou 45ans, vous voyez bien que... les mères de famille isolées, vous voyez bien que y'a toute une catégorie de la population qui morflait encore plus que les autres ».

L'approche territoire aussi, dans un quartier (...) qu'on connaît bien, qu'on a pratiqué depuis le développement social des quartiers »

« Faire ensemble, faire avec plusieurs en mobilisant des ressources multiples et variées » (acteur local associatif 2, homme).

## **b) Une mainmise du centre socioculturel à Tourcoing fragilisant le projet**

Même si le centre socioculturel de Belencontre & Phalempins réunit plusieurs partenaires au démarrage du projet, l'implication de ceux-ci s'avère, avec le temps, très limitée, contrairement à Loos. La faiblesse de ce partenariat tient à plusieurs raisons : TZC est envisagé, par le centre socioculturel, comme un axe de son action globale sur l'îlot Menin. Cette posture s'avère, dans les faits, peu propice à l'implication d'autres partenaires, le projet organisationnel prenant le pas sur le projet de territoire : TZC est vu par le centre socioculturel comme un dispositif pouvant compléter les démarches de développement social déjà entreprises. Plusieurs fois, des acteurs de la MEL les alertent : « Attention vous n'êtes pas là pour développer les services du centre socioculturel avec l'expérimentation » (acteur local 1, homme).

---

<sup>54</sup> Cette dynamique territoriale justifie qu'on écrive un chapitre sur la question. Voir infra.

La taille du centre socioculturel, qui pouvait être considérée comme une ressource essentielle<sup>55</sup>, s'avère finalement davantage une contrainte : le centre socioculturel travaille dans une certaine autonomie, ayant en interne les ressources humaines nécessaires pour prendre en charge le projet, sans avoir besoin de solliciter des partenaires. Or le multi-partenariat ne vise pas seulement à mettre en œuvre directement le projet, mais à le faire connaître, à envisager des coopérations distantes ou étroites<sup>56</sup>. En outre, ce fonctionnement plus autarcique du projet sur Tourcoing crée une certaine suspicion et une crainte de concurrence de la part d'autres acteurs déjà présents sur le territoire, acteurs qui n'ont qu'une connaissance externe du projet, sans en être des parties prenantes. Enfin, en faisant reposer sur un seul acteur l'ensemble de la mise en œuvre, le projet prend le risque d'une fragilisation s'il se désengage de manière conjoncturelle ou structurelle. C'est ce qui s'est passé sur Tourcoing pendant nos périodes d'observation. Essuyant (comme l'AREFEP à Loos) un refus de financement, dans le cadre des contrats de ville, de l'activité d'animation qu'il avait assuré bénévolement durant la gestation du projet, le centre socioculturel se désengage partiellement du projet<sup>57</sup> le temps de la construction de la structuration du modèle économique de l'EBE, arguant partiellement d'un manque de compétences :

« En fait il fallait écrire le projet de l'EBE, et là... Ben Tourcoing s'est fortement fâché en disant : écoutez, nous, on est des travailleurs sociaux, on n'est pas des créateurs d'entreprise » (acteur local 3, femme).

Des facteurs conjoncturels fragilisent également l'édifice :

« Personne n'est indispensable mais j'ai été absente pendant 6 mois. Ma collègue qui est en binôme avec moi était enceinte en même temps et donc absente en même temps pour 6 mois. Ensuite il y a eu le changement, ça fait beaucoup, mais Loïs Caplain qui est notre interlocuteur politique de la ville avec qui on est toujours connecté a été papa aussi. Donc congé paternité,

---

<sup>55</sup> « Ce qui m'a frappé, en comparaison de l'AREFEP qui rame avec quelques malheureux salariés, le centre socioculturel de Tourcoing je ne sais pas combien ils ont de salariés mais je crois que c'est plus que 100 équivalents temps plein quoi ! Donc c'est vraiment une grosse machine enfin on ne peut pas comparer. Donc quand ils investissent sur un petit morceau comme ça, ils peuvent y mettre des moyens que jamais l'autre n'arrivera à mettre quoi. » (acteur local associatif 1, homme)

<sup>56</sup> « A Tourcoing le Comité Local il n'a pas associé assez d'acteurs donc on n'a pas eu autour de la table les associations qui agissent dans le quartier et qui font de l'aide alimentaire. Donc sur notre projet d'épicerie, ben tout ce travail d'aller les rencontrer, d'aller les voir, il n'a pas été fait par le comité local. Du coup c'est à nous de le faire et il est beaucoup plus compliqué parce que nous EBE on est juste une association qui existe depuis moins d'un an. Si le comité Local, autour de centre socioculturel et de la ville, avait proposé le projet et expliqué, ça ne nous aurait pas empêchés après de préciser les choses, mais le terrain il est dégrossi. » (acteur EBE 1).

<sup>57</sup> « Je vais vous raconter l'histoire. On s'est aperçus que pour que ça fonctionne, il fallait qu'il y ait une mobilisation, qu'il y ait des ressources de mobilisation du territoire. Comme par exemple recevoir les personnes qui disent « Mais j'ai entendu parler de ça, j'ai envie d'y aller ». Voilà, donc il faut qu'il y ait quelqu'un, quelque part, qui les reçoive, qui prenne du temps pour les recevoir. Bien. Quand on s'est aperçus de ça, on a demandé dans le cadre des contrats de ville, ils ont fait des beaux dossiers, pour demander des sous. La préfecture a dit « Ecoutez, des sous on en a mis déjà assez ». Non, non, je vous le dis vraiment brut de fonderie. Qu'est ce qui s'est passé ? Loos a dit « On n'a pas de sous, vous nous mettez en très grande difficulté, mais tant pis, c'est trop important, on ne lâche pas, on ne va pas lever, on continue » (...) Tourcoing a dit, le centre socioculturel a dit « Je n'ai pas de sous, je me désengage du territoire zéro chômeur ». C'est tout, il ne se passe plus rien. » (acteur local associatif 2, homme).

congés d'été. Et Mme Bécue qui est notre interlocutrice tout le temps a changé... Enfin on a changé de maire, et pour la petite histoire ça a créé (...) un peu de discorde. Donc bref... Et elle a changé aussi de délégation au niveau du département. Enfin voilà, c'est toutes les choses qui ont fait que la dynamique a été ralentie je pense. » (acteur local associatif 1, femme).

### **7.3. Une position très volontariste sur Loos vs. prudentielle à Tourcoing**

La position volontariste de Loos a conduit, suite à une politique de communication sans retenue, à réunir plus d'une soixantaine de chômeurs dans les projets initiaux.

« On a quand même contacté suffisamment de personnes, en réunions d'info on les a fait venir, (...)on leur disait « il faut y croire si vous êtes nombreux à vous inscrire dans la démarche, notre dossier portera sur aussi un élément de nombre et de personnes intéressées et c'est ce qui pourra faire la différence, qu'on aura réussi à mobiliser des gens et qui sont partants ». Mais c'était complètement improbable » (acteur local associatif 2, femme)

« ... on a fait de la pub, on a fait des permanences d'accueil à la mairie des Oliveaux, on a ici ... on savait par le fait même d'accueillir des gens qu'on pouvait les informer qu'il y avait ces actions possibles et on pouvait les inviter à des réunions, les gens nous connaissent. Et puis ils pouvaient aussi passer l'information... dans leur voisinage leur famille. Mais ça s'est fait de façon peut-être un peu plus rocambolesque après avec des invitations et puis des convocations, avec une régularité qui était différente, avec ... des engagements plus personnels comme tu disais tout à l'heure parce que y'avait plus vraiment d'organisation pour inviter les gens. Pour les informer qu'il y'avait un projet qui se mettait en route sur le quartier ça pouvait être lors d'un évènement, d'une braderie, un commerçant qui affichait, enfin pas qui affichait mais qui... informait les gens qu'il allait y avoir peut-être une réunion » (acteur local associatif 2, femme).

Tout cela permet la mise en place d'une dynamique inclusive, mais aussi hétérogène et aux profils hybrides, conduisant le site de Loos à associer d'emblée une « soixantaine de personnes qui ont été dans des groupes de travail thématiques » (acteur EBE 1). Après réflexion, les acteurs métropolitains considèrent que le nombre conséquent de chômeurs entrés rapidement dans le projet a été une ressource « parce que le nombre nous pousse à faire plus que ce qu'on pense pouvoir faire au démarrage » (acteur local associatif 2, homme).

A Tourcoing au contraire, « ils ont associé un petit groupe, une quinzaine de personnes, à la réflexion globale sur l'entreprise à but d'emploi, son organisation en général. Moi je considère aujourd'hui que c'était, enfin, si on compare les deux manières de faire, ce n'était pas la bonne manière de faire. Alors en tout cas c'était moins efficace et ça nous pose des difficultés aujourd'hui » (acteur local associatif 2, homme).

La différence de taille tient à une stratégie de communication différente selon les deux sites, mais aussi au fait que, sur Tourcoing, le suivi du public RSA est partagé pour le triangle Menin entre deux acteurs : majoritairement le centre socioculturel qui dispose en son sein de référents RSA, mais aussi le CCAS qui a dédié une de ses assistantes sociales

au suivi de ses bénéficiaires potentiellement concernés. Or le CCAS estime ne pas être suffisamment renseigné des dates concernant les informations collectives sur TZC, de sorte que ses publics n'en bénéficieraient pas toujours :

« Comment les habitants sont informés ? Il y a des réunions d'information collective. Je ne sais pas par quel biais ils en sont informés. Je sais qu'il y a du porte-à-porte qui est fait par la Fabrique de l'emploi directement il me semble. Et ensuite moi dès que j'ai une bricole d'information je la transmets aux personnes que j'accompagne » (acteur local 7, femme).

« Là je pense que le souci il est lié au fait qu'il y a un problème d'organisation et de passage d'information. Il y a des temps différents je crois et donc il y a des ratés on va dire entre guillemets » (acteur local 8, femme).

D'autre part, si Pôle Emploi de Tourcoing a bien apporté son concours, il l'a fait, lui aussi, de manière prudente, ce qu'on peut attribuer à un certain scepticisme du directeur de l'agence locale quant à la capacité de l'EBE à embaucher rapidement toutes les personnes volontaires :

« Moi je n'avais pas non plus envie de créer de la frustration. C'est-à-dire que j'avais quand même bien compris que ok ils pouvaient embaucher un certain nombre de personnes et que derrière ces personnes créeraient une activité. Mais avec toutes les contraintes je me suis dit que c'est peut-être pas la peine de faire des listes d'attente (...) On n'a pas travaillé de la même façon sur Loos que sur Tourcoing. Donc moi j'étais plutôt prudent, alors évidemment j'ai informé mais je n'ai pas été rechercher des gens sans arrêt en disant "Inscrivez-vous pour être embauché à l'EBE" » (acteur local 2, homme).

Cela rompt avec l'attitude dans un premier temps très dynamique de Pôle Emploi de Loos (Haubourdin) qui lance une série de réunions, auxquelles sont convoqués les chômeurs éligibles.

L'effet taille au début du projet est ensuite soumis à une certaine hystérèse. A propos des 14 premiers embauchés de Tourcoing, un acteur métropolitain analyse :

« Les 14 ont fait tout. Et ils ont pris 14 parce que y'en a 14 qui étaient là mais pour nous maintenant c'est une erreur, en gros c'est un collectif qui a touillé quoi. Complètement prisonnier des deux ou trois personnalités du truc qui a un peu tourné en rond. Les gens n'avaient pas grand-chose à voir les uns avec les autres, n'étaient pas nécessairement sur les mêmes secteurs d'activité, n'avaient pas les compétences et tout le bazar. Et en fait l'origine de ça c'est un peu le fait que « 14 on va maîtriser, si on est à plus ... est ce qu'on pourra embaucher ? Commençons par embaucher les 14 et puis on verra après ». Et en fait ça c'était une erreur, (...) Et donc l'effet pervers c'est qu'on a eu des relations complexes que paye encore Guislain aujourd'hui, sur Tourcoing. Et ça c'est une erreur qu'on a vue après. On aurait dû le sentir un peu avant, mais on l'a vu après » (acteur local 1, homme).

L'effectif réduit du groupe des volontaires a également eu pour conséquence d'en faire un collectif soudé. En témoigne leur volonté d'être recrutés simultanément au sein de l'EBE, qu'a porté le leader de leur groupe à cette époque<sup>58</sup> :

« c'était une de leurs exigences. Il y a eu tellement ces paroles-là de date de signature de contrat, d'élus, machin tout ça : mars, avril, mai... Et en mai quand ils ont fait leur putsch, là, en comité local. Ils ont dit "On va prendre la parole là". "Vous prenez tout ce que vous voulez, il n'y a aucun problème, mettez le nez dans le caca à qui de droit, on est sûr de la démocratie participative, il n'y a aucun problème". Du coup les élus étaient très "Oui on va essayer au 15 juin pour signer 5 contrats na na na na na na". Et ils ont dit "Non, ça ne sera pas 5 contrats, ça sera 15 contrats, parce que depuis le début on est dans le même bateau donc si vous signez des contrats ce sera 15 contrats d'un coup". Et du coup ça a été oui et les 15 contrats ont été signés d'un coup » (acteur local associatif 1, femme).

#### **7.4. Une trajectoire de plus en plus convergente entre Loos et Tourcoing ?**

D'un côté Loos fait face à une « crise de croissance ». Il a ainsi été décidé que les embauches seraient gelées à Loos à partir de décembre 2018<sup>59</sup> (voir chapitre sur modèle économique de l'entreprise).

A Tourcoing, la situation asymétrique avec Loos était source de nombreuses inquiétudes quant au devenir du projet sur le territoire. Depuis la fin du printemps 2018, une dynamique semble réenclenchée, comme en témoignent divers indicateurs : reprise des réunions du comité local après un an de mise en sommeil, inauguration de vastes nouveaux locaux mis à disposition par la ville (l'ancien commissariat municipal qui a déménagé) permettant d'accueillir de nouvelles activités comme le magasin textile de la ressourcerie, lancement à l'automne 2018 d'un nouveau groupe de travail de CLD pour faire émerger de nouvelles activités, embauche de salariés supplémentaires (cf. *infra*)...

Au total, la dynamique historique des territoires présentée dans ce premier chapitre souligne un ancrage important de collectifs d'acteurs dans une double logique de désindustrialisation et d'insertion par l'activité économique. Ce double ancrage confère à ces territoires, en particulier à celui des Oliveaux de Loos marqué par une identité territoriale forte, une spécificité de « responsabilité sociale territoriale » au sens développé par Palpacuer (2005), qui permet de souligner les interactions et les coopérations parfois très étroites entre les divers acteurs en présence. C'est cette spécificité d'un travail social collectif territorial dans un contexte d'adversité économique forte, qui constitue le capital décisif sur lequel le projet de la MEL s'adosse.

---

<sup>58</sup> Le porte-parole du groupe des demandeurs d'emploi de Tourcoing, un ancien cadre commercial, a ensuite candidaté lors du recrutement organisé pour pourvoir le poste de directeur adjoint. Il n'a pas été retenu mais néanmoins promu responsable d'exploitation. Il fait donc désormais partie de l'équipe de direction de l'EBE, aux côtés de Guislain de Muynck et Laure Toulemonde.

<sup>59</sup> Source : notes personnelles lors du comité métropolitain du 12 mars 2019

## **CHAPITRE 2. DEVENIR SALARIE A LA « FABRIQUE DE L'EMPLOI ». DE LA « MOBILISATION » AU RECRUTEMENT**

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice  
avec l'appui de Philippe Semenowicz et Sylvain Vatan

### **INTRODUCTION**

La loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée a été adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale en seconde lecture le 10 février 2016. Elle stipule, dans son article 2, que sont éligibles au projet d'expérimentation « les demandeurs d'emploi, quel que soit le motif pour lequel leur éventuel précédent contrat de travail a pris fin, qui sont inscrits sur la liste établie en application de l'article L. 5411-1 du code du travail, privés d'emploi depuis plus d'un an malgré l'accomplissement d'actes positifs de recherche d'emploi et domiciliés depuis au moins six mois dans l'un des territoires participant à l'expérimentation ».

Sur l'expérimentation en zone très urbaine de la MEL, la réponse à l'appel d'offre rédigée par les porteurs de projet pour l'expérimentation (qui constitueront plus tard une partie des comités locaux) comptait 357 chômeurs éligibles dans le quartier des « Oliveaux » de Loos, et 173 chômeurs sur le territoire du « triangle de Menin » (ou quartier des « Phalempins »). Ces deux quartiers ont la spécificité d'être des quartiers politiques de la ville (QPV), depuis 2014, et donc d'être déjà « servis » par différents dispositifs publics, notamment dans le cadre de la politique de la ville.

Sur les 530 chômeurs estimés à partir d'un recoupement des listes administratives de Pôle emploi, de la mission locale, de la CAF et des CCAS, certains ont été recrutés par la Fabrique de l'emploi. Une entreprise à but d'emploi (EBE) a été créée à cet effet. C'est une association loi 1901 qui remplit « les conditions fixées aux articles 1er et 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire » (loi 2016-231 art. 1). L'EBE conclut des contrats de travail avec les demandeurs d'emploi, comme le stipule la loi, en CDI.

C'est cette population de salariés recrutés dans le cadre de l'expérimentation sur la MEL qui est analysée dans ce chapitre. L'analyse combine quatre temps. D'abord, on propose une analyse des canaux de recrutement dans la Fabrique de l'Emploi ; ensuite on présente et analyse la constitution d'une « liste d'attente » des personnes qui, bien qu'ayant marqué de l'intérêt pour le projet et qui sont éligibles, n'intègrent pas encore l'entreprise à but

d'emploi. Dans un troisième temps nous présenterons les caractéristiques sociodémographiques des salariés de l'entreprise au 15/12/18 à partir des données statistiques administratives rendues disponibles par l'EBE. Enfin, nous esquissons une première analyse des 12 entretiens qualitatifs menés lors d'une enquête réalisée du 14 au 16 mai 2018 à partir d'un échantillon raisonné des 75 salariés, alors en poste dans l'entreprise<sup>60</sup>.

## **I. UNE ANALYSE DES CANAUX DE RECRUTEMENT DANS LA FABRIQUE DE L'EMPLOI. DU REPERAGE INITIAL A L'ENTREE DANS LE PROJET : UN LONG CHEMIN ET DES BIAIS DE SELECTION POSSIBLES**

Les consignes floues contenues dans la loi de février 2016 et dans son décret d'application du 19 avril 2018 (alors que les entreprises de l'expérimentation sont déjà créées depuis plusieurs mois) ont donné l'opportunité aux acteurs locaux de partir de la page blanche. La maturation du projet, dans un contexte spécifique à un territoire très urbain, a obligé à un long processus, construit pas à pas, visant à créer la mobilisation, l'entreprise, les activités...

Pour garder en mémoire quelques dates marquantes du projet, soulignons les moments-clefs suivants :

- **De novembre 2015 à mars 2016** : trois « sessions de mobilisation » (compréhension des enjeux, échanges, simulation) sont organisées autour de TZC auprès d'acteurs locaux et territoriaux. Ces acteurs locaux et territoriaux sont invités par une « équipe projet » constituée de la MEL, de l'agence « Compétences et Emploi », et de référents locaux de l'association ATD Quart-Monde.
- **De mars à octobre 2016** : l'équipe-projet de la MEL rencontre, étudie et sélectionne les territoires qui seront retenus dans le cadre du dépôt de dossier de candidature parmi les cinq projets crédibles en course. Des premières réunions d'information sont organisées sur les territoires, pour « démontrer », dans le dossier de candidature, la capacité de mobilisation
- **Fin octobre 2016** : dépôt du dossier de candidature de la MEL
- **Le 21 novembre 2016** : la MEL est officiellement retenue comme territoire d'expérimentation TZCLD
- **Avril 2017** : AG constituante de création de l'association EBE
- **26 juin 2017** : premiers recrutements à la Fabrique de l'emploi

---

<sup>60</sup> Echantillon réalisé courant mars 2018. Voir *infra*.

## **1.1. La population éligible : les « chômeurs de longue durée », une notion floue**

La loi d'expérimentation de février 2016 stipule dans son article 2 que les bénéficiaires de TZC sont « les demandeurs d'emploi, quel que soit le motif pour lequel leur éventuel précédent contrat de travail a pris fin, qui sont inscrits sur la liste établie en application de l'article L. 5411-1 du code du travail, privés d'emploi depuis plus d'un an malgré l'accomplissement d'actes positifs de recherche d'emploi et domiciliés depuis au moins six mois dans l'un des territoires participant à l'expérimentation », ce qui suppose donc une inscription sur les listes de Pôle emploi<sup>61</sup>.

**La notion de chômeurs de longue durée a avant tout une signification administrative qui peut poser question pour définir la cible d'une politique d'emploi du fait de l'hétérogénéité des situations individuelles. Les acteurs s'interrogent sur le périmètre qu'ils devraient retenir :**

« Dans les chômeurs de longue durée, il y a à boire et à manger, et l'évolution des effectifs de cette catégorie – qui reçoit déjà trois définitions différentes dans la nomenclature de Pôle emploi – peut être le symptôme de quelque chose mais pas simultanément une cible pour l'intervention des pouvoirs publics : il y a dans le lot des chômeurs de longue durée qui se portent très très bien, d'autres – la majorité – qui se portent très très mal. (...). On peut difficilement avoir une approche compréhensive de ce que serait la situation d'un chômeur de longue durée. Il y a trop d'hétérogénéité dans cette catégorie administrative pour le comprendre. Et puis c'est une catégorie administrative en plus dont on peut sortir : c'est-à-dire qu'en termes d'inscription dans une catégorie ou l'autre de la DEFM, il suffit d'avoir un jour de formation pour revenir au compteur à zéro. On a pu être au chômage pendant trois ans, on a 3 jours de formation et on n'est plus chômeur de longue durée parce que l'on revient en catégorie A ou chômeur qui travaille (catégorie B et C) » (acteur national 1, homme).

Très vite les acteurs locaux soulignent eux aussi les limites de cette entrée administrative au regard des situations individuelles et la connaissance des publics accompagnés :

- **est-ce qu'une personne qui enchaîne les missions d'intérim, les CDD, est en contrat d'insertion ou est à temps partiel depuis des années peut ou non entrer dans le dispositif ? Elle n'est certes pas privée d'emploi tel que le pose la loi, mais elle est néanmoins privée d'emploi durable depuis des années.**

« Par exemple des gens qui étaient en contrat CDDI aussi, ils sont privés d'emploi durable, donc est-ce qu'on prend privé durablement d'emploi ou privé d'emploi durable ? un contrat CDDI insertion ce n'est pas un contrat durable, et on a défini aussi la question de la durabilité. A partir

---

<sup>61</sup> Selon l'article 5411-1 du code du travail « A la qualité de demandeur d'emploi toute personne qui recherche un emploi et **demande son inscription sur la liste des demandeurs d'emploi auprès de Pôle emploi.** »



de quand un contrat est durable ? est-ce que c'est six mois à temps plein, six mois 20h ? » (acteur local associatif 2, femme).

- **Quid du bénéficiaire du RSA non inscrit à Pôle emploi et qui est pourtant en recherche d'emploi et sans emploi depuis plus d'un an ?**

« Les allocataires du RSA qui sont accompagnés par des référents sociaux n'ont pas d'obligation de s'inscrire à Pôle emploi. Donc, si on mettait comme principe une inscription d'un an à pôle emploi [pour pouvoir entrer dans le dispositif ces personnes-là seraient exclues] or ces personnes-là sont pourtant très éloignées de l'emploi » (acteur local 6, femme).

La population éligible au projet ne va donc pas de soi quand il s'agit de mettre en œuvre le projet. Se posent à la fois la question du périmètre de ce qu'est un « chômeur de longue durée » et celle du territoire<sup>62</sup>, question sensible dans des quartiers très denses en population (voir *infra*). La tension porte sur ce qui est souhaitable aux yeux des acteurs vs ce qui est conforme à l'esprit de la loi pour garantir le versement des financements à l'EBE qui sont des financements au poste :

« On était garants de l'éligibilité des publics avec Pôle Emploi, et ça veut dire qu'il fallait qu'ils prennent des gens qui répondaient aux critères légaux, qui nous permettent derrière de payer. Parce que s'ils prennent des gens qui ne rentrent pas dans les critères à un moment je peux leur dire « mais attendez, telle dame, c'est une brave dame, mais elle ne répond pas aux critères », donc elle n'est pas éligible à l'aide. Donc, voilà la première chose c'était de réexpliquer le cadre » (acteur local 6, femme).

**Au terme d'une discussion avec les partenaires, et après débats, négociations et premières tensions au sein du comité local, il est retenu que toute personne privée d'emploi durable (12 mois de privation sur les 18 derniers mois) sera éligible, sans qu'il y ait d'obligation d'être inscrit à pôle emploi ; un accompagnement antérieur par un ou des référents sociaux peut suffire, l'accompagnement pouvant être assuré par la mission locale, par un acteur de l'IAE, l'AREFEP, un centre social, une assistante sociale... C'est « l'esprit du dispositif » qui l'a alors emporté, ce choix privilégiant ainsi la notion d'emploi durable et celle de volontariat : toute personne désireuse d'intégrer le dispositif est la bienvenue :**

« le premier pré-requis tout au début, ça a été de dire "Voilà ce sont des personnes qui se déclarent en recherche d'emploi sur le territoire et qui perçoivent qu'elles sont en recherche d'emploi depuis très longtemps". Parce qu'il y avait ça, c'était vraiment de se dire "Ce n'est pas une situation administrative, c'est vraiment ce que la personne en elle-même aussi vit qui définit si elle doit être éligible" » (acteur national 3, homme).

Cette pierre posée conduit les acteurs à substituer le terme « personnes privées d'emploi »<sup>63</sup> à la catégorie administrative de chômeur de longue durée. Ce sont donc ces

---

<sup>62</sup> Voir partie historique pour le rapport au territoire.

<sup>63</sup> C'est également cette catégorie qui a été retenue au niveau national, comme le montre son usage dans le bilan 2018 réalisé par ETCLD.

personnes durablement privées d'emploi, qui, en outre doivent habiter depuis au moins six mois dans le quartier éligible, qui sont la cible des politiques d'information déployées pour mettre en place la candidature au projet. Sortant du critère de la seule inscription à Pôle emploi, la cible n'est cependant pas facile à identifier quantitativement.

**L'extraction faite par Pôle emploi au moment où se mettent en place les premières réunions liste 370 demandeurs d'emploi de longue durée sur Loos et 173 sur les Oliveaux, mais les acteurs de l'emploi estiment que la cible est « plus proche de 500 » pour Loos et 250/300 pour les Oliveaux si l'on rajoute les bénéficiaires du RSA et les autres publics peu en contact avec Pôle emploi.**

« Si on prend le quartier des Oliveaux, aujourd'hui on commence à être un peu plus au clair, sur la réalité du quartier, on a 150 personnes sur la liste d'attente. Il y a environ 350 personnes inscrites comme demandeurs d'emploi de longue durée sur l'ensemble des fichiers : Pôle Emploi, RSA socle, CCAS, des gens identifiés comme demandeurs d'emploi de longue durée, aujourd'hui il y en a 350. Et si on rajoute les personnes qui ne sont pas identifiées nulle part, c'est, alors, moi j'ai toujours dit 500, depuis quinze jours -trois semaines on me dit « tu sais ce n'est même pas 500, c'est plutôt 700 qu'autre chose » » (acteur local 2, femme).

Une fois identifiées les personnes privées d'emploi sont « mobilisées » selon la séquence : invitation/convocation à une réunion – entretien individuel – inscription sur liste d'attente.

## **1.2. Avoir accès à l'information et se sentir concerné par le projet**

Le premier temps de contact des personnes privées d'emploi prend plusieurs formes, avec des degrés variables de coercition, et des invitations qui peuvent avoir été réalisées avant ou après que la MEL ait été retenue comme territoire d'expérimentation (nov. 2016).

### **a) Un degré variable de coercition selon les acteurs dans l'organisation des réunions et la diffusion de l'information**

Les acteurs traditionnels du champ de l'accompagnement ont tendance à exercer des formes de coercition forte dans la première étape de la mobilisation ; c'est le cas de Pôle Emploi (ciblant les chômeurs inscrits) et du Département (ciblant les allocataires du RSA). Dans ces cas, la mobilisation se fait de manière administrative, par « convocation », à partir des listes et fichiers administratifs sur lesquels une extraction est réalisée :

« Et nous particulièrement on a contacté tous ceux qui par contre étaient dans les fichiers demandeurs d'emploi au moins inscrit depuis 12 mois dans les 18 derniers mois et on les a invités sur des réunions. J'ai eu 357 personnes donc la première fois quand j'ai fait l'extraction. Après ça c'est très fluctuant. Si je refais la même action aujourd'hui je n'aurai pas la même chose » (acteur local 2, femme).

« tout ceux là ils avaient les critères, (...)... ils ont été invités, ils sont venus ou ils sont pas venus, ils ont adhéré ou ils ont pas adhéré. Tous ceux qui ont adhéré ont été mis dans le vivier » (acteur local 2, femme).

Les habitants ressentent d'ailleurs cette convocation comme une obligation de s'y rendre à l'image de cette salariée de l'EBE que l'on questionne sur ce qui l'a poussé à se rendre à la réunion d'information :

« Q : qu'est ce qui a fait que vous êtes allée à la réunion ?

R : Bah quand Pôle Emploi convoque j'y vais » (Salariée B).

D'autres acteurs en revanche font le choix de l'invitation : ils trouvent divers canaux d'information, par exemple à la faveur d'une action de formation à l'AREFEP, mais aussi déposent des affichettes dans différents espaces publics du quartier.

**Quelle que soit la forme prise par l'invitation aux réunions, on observe déjà une certaine attrition entre les personnes identifiées et les personnes qui se rendent à une première réunion d'information :**

« On faisait des réunions plénières et il fallait déjà que les personnes, certes elles étaient déjà inscrites sur le dispositif, mais après il fallait qu'elles viennent à ces réunions plénières. Et on en perdait quand même un certain nombre puisque sur les 150 inscrits, on en n'avait plus que 70 ou 80 en moyenne qui venait » (acteur local associatif 2, femme).

## **b) La présentation du projet en « réunion(s) d'information » : entre enthousiasme et incrédulité**

Loos contacte les demandeurs d'emploi dès juin 2016, c'est-à-dire avant le dépôt de candidatures. Il s'agissait de tester le projet et de signaler, dans le dossier de candidature, que des capacités de mobilisation existent : une vingtaine de personnes privées d'emploi sont présentes à la toute première réunion organisée à Loos.

Pôle Emploi réalise 4 réunions d'information, par convocation, en 3 mois (entre novembre 2016 et janvier 2017).

« Selon les jours, donc par exemple je fais une réunion avec 80 personnes invitées, on était à minima 6-7, au moins à venir, à être là, à parler du projet, à présenter le projet et à dire « bah si vous êtes partant on vous reçoit dans la foulée en individuel » (acteur local 2, femme).

Pôle emploi considère que, dans ce projet « inversé », où il appartient aux personnes entrant dans le projet d'identifier leurs souhaits d'activité, en partant de leurs compétences, son rôle se limite à identifier les populations éligibles, à les inviter « en son nom » et non « au nom du projet » (acteur local, femme), et de proposer ensuite aux personnes qui sont en liste d'attente des formations qui pourraient servir le projet ensuite.

Le Département convoque à deux reprises les allocataires du RSA du quartier des Oliveaux entre décembre 2016 et janvier 2017. La ville et le centre socioculturel de Tourcoing, invitent, de leur côté, et dès décembre 2016, les personnes privées d'emploi à une réunion publique, « enthousiaste », marquée par la présence d'une « centaine » d'habitants à l'école Paul Bert. C'est à l'issue de cette réunion que le centre socio-culturel décide de se lancer dans le projet.

A l'issue de ces réunions d'information, qui sont présentées, de l'avis des participants, de manière enthousiaste et optimiste de la part des représentants d'ATD notamment, **les personnes privées d'emploi nourrissent des sentiments contrastés : certains sont séduits et entrent dans le pari du projet, tandis que d'autres sont totalement incrédules, et très sceptiques :**

« Lors des réunions on a eu des réactions parfois particulières (...) Voire même violentes, voire même « vous vous foutez de nous » je ne sais pas quoi... Y'avait des gens... qui « ho c'est bon quoi, vous dites n'importe quoi je m'en vais ! (...) Ils se disaient « ben ce n'est même pas validé, on sait même pas si ça va voir le jour, vous nous demandez de nous impliquer dans un truc qui... c'est du vent, c'est... » (acteur local 2, femme).

**Peu y croient** à l'image de cette salariée :

« J'y croyais pas.

Q : Vous ne croyez pas à quoi ?

Qu'on allait être embauché, qu'on allait choisir nos horaires, je dis « ce n'est pas possible »... dans le quartier... je dis vous... Tous ceux qui n'y ont pas cru ils sont partis. Mais nous on est restés

Q : alors et qu'est ce qui a fait que vous êtes restée par rapport aux autres ?

Bah je dis « qui ne tente rien n'a rien on verra bien l'issue » (salariée B).

L'étonnement est partagé par tous : « Au début, personne n'y a cru. Forcément. Puisque c'est un petit peu... C'était un peu gros » (salarié E).

**Mais les plus optimistes trouvent des raisons d'être intéressés par le projet : la perspective d'un CDI, un emploi présenté sans prérequis, le fait de ne pas être discriminé par son âge, de pouvoir travailler près de chez soi et l'impression qu'il va enfin se passer quelque chose dans ces quartiers :**

« Q : Et donc est-ce que vous vous souvenez ce qui vous a attiré quand vous avez lu les affiches

R : C'est ma curiosité en fait qui m'a emmené là en fait !

Q : Mais qu'est-ce qui vous a plu dans l'affiche ?

P : C'est l'emploi en fait ! C'est le choc emploi !

Q : Il était marqué « choc emploi » ?

R : Non ! C'est Territoire Zéro chômeur ! Le mot le dit bien !

Q : Un travail pour tous ?

R : C'est éradiquer le chômage. C'est ça qui m'a un peu attiré » (salarié J).

« Le projet va montrer que l'on est capable de s'en sortir, qu'un quartier peut du jour au lendemain changer » » (salarié H)

« En fait, tout ce qu'ils nous demandaient, c'était notre savoir-faire et notre expérience. Donc pas de limite d'âge, pas de CV, pas savoir d'où on venait, ce qu'on avait fait. C'est déjà beaucoup ! Pas savoir si on était... Enfin si, il fallait déjà être chômeur de longue durée (...). Sans demander quoi ou qu'est-ce, pourquoi on avait été au chômage si longtemps, pourquoi ceci, pourquoi cela. Et ça, franchement, ça... Quelque part, ça valorise. On se dit zut, après tout, on n'est pas de la merde. Même si ça fait déjà un moment qu'on est au chômage, ça peut prouver qu'on a quand même encore quelque chose à donner, quelque chose à apporter » (salarié F).

« Quand on a commencé les premières réunions à Pôle Emploi, moi-même personnellement quand j'ai entendu en fait que ce serait des CDI, temps choisi, on pourrait aménager notre temps de travail, machin, je me suis dit waw, ça c'est .... Ils sont entrain de vendre en fait du rêve » (salarié C).

### **c) La mise en place d'entretiens individuels : un pas de plus vers le projet**

A l'issue de ces réunions publiques, les personnes présentes sont invitées, si elles le souhaitent, à participer à des entretiens individuels, très cadrés, **et dont le script des questions est fourni par un « kit ATD »** :

« Quand on dit les réunions à « Pôle Emploi », avec nos 357 personnes qu'on a invitées, si les personnes étaient intéressées par l'expérimentation les différents partenaires recevaient les gens en individuel derrière, dans la foulée. On fait tout ça sur la même journée » (acteur local 2, femme).

Pour aider à la réalisation des entretiens et s'assurer de rester dans l'esprit du dispositif, des guides de rencontres produits par ATD sont distribués.

« Pour l'entretien, les entretiens individuels (...) on se basait sur ça qui nous avait été donné par ATD Quart Monde, et qui nous guidait sur comment on conduit l'entretien, quelles sont les questions on pose, qu'est-ce qu'on leur demande. Donc voilà on avait ce petit document là, avec les questions. Donc les entretiens individuels c'était déjà cadré on savait ce qu'on demandait aux gens » (acteur local 2, femme).

Ce guide insiste sur le fait de mettre la personne « à l'aise » dans un cadre « convivial », « qu'au-delà du côté strictement professionnel il faut instaurer une « relation d'égalité », qu'il faut faire passer un certain nombre d'idées parmi lesquelles :

« On est convaincu que chacun a des savoir-faire et peut se rendre utile sur le territoire »

Le but est de construire un emploi à partir de ce que les personnes savent et souhaitent faire

Le critère d'entrée dans le projet est l'envie de travailler ». <sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Extrait de la « Fiche support de rencontre avec les personnes concernées »

Ces entretiens peuvent être réalisés par une grande diversité d'acteurs : pôle emploi, AREFEP (Loos), Centre social (Tourcoing), chargés de mission de la ville, membre d'ATD etc.

« En fait la personne lors de l'entretien elle nous dit justement sur quoi aussi elle veut travailler, quelles sont les activités qu'elle a envie de réaliser, quelles sont les... etc etc. Ensuite comme c'était centralisé sur un même fichier, on conviait les gens soit pour faire un point d'étape, sur où on en est « Territoire Zéro Chômeurs », soit on les conviait pour leur dire « voilà on va travailler sur les activités à réaliser dans les quartiers », eh bien forcément donc on avait leurs coordonnées, les adresses etc. Les gens étaient conviés, et la personne après elle dit « moi je suis intéressé et moi je veux faire partie de telle activité donc je suis sur tel groupe de travail ». Ensuite les groupes de travail se sont réunis x fois hui, activité par activité ou... » (acteur local 2, femme).

### **1.3. Mais une « logique projet » exigeante, qui en motive certains...**

Le projet apparaît stimulant pour une partie des demandeurs d'emploi. La perspective d'une solution d'emploi possible remobilise certains d'entre eux, de l'avis même de Pôle Emploi :

« Je sais que y'en a certains que ça a vraiment remobilisé. Enfin moi je me souviens d'une personne qui est maintenant aussi employée dans l'EBE fonction support et le fait qu'on ait redémarré ces réunions « territoire zéro chômeurs », elle avait... je sais que ça l'avait embarqué de nouveau dans sa stratégie de recherche d'emploi et finalement elle a trouvé des contrats. Là elle avait trouvé des contrats en intérim et elle en a enchaîné plusieurs avant d'intégrer ensuite « La Fabrique de l'Emploi ». Alors que ça faisait plus d'un an qu'elle était demandeur d'emploi et que y'avait on va dire un trou quoi, et ça a redynamisé ».

Elle conduit aussi à une possible auto-sélection des bénéficiaires potentiels. **Car être intéressé par le projet ne suffit pas. Suite à l'entretien individuel, les personnes intéressées doivent s'inscrire dans un groupe projet, supposant au moins une réunion par semaine, voire tous les jours pour certains groupes. Ces groupes projet fonctionnent en auto gestion : il faut y prendre la parole, faire des suggestions, des propositions, se projeter dans un avenir d'activité sur le territoire, aller enquêter les habitants du quartier pour connaître leurs besoins, restituer ces éléments au groupe, se projeter sur une ou plusieurs activités, l'organiser etc.** L'adhésion est donc plus rapide pour les personnes bénéficiant par leur profil professionnel passé d'une certaine aisance, d'un certain capital de prise d'initiative, voire de compétences cognitives ce qui conduit à un « **bais de sélection** »<sup>65</sup> (sur la base des compétences et qualifications, ou sur la base de la disponibilité temporelle, voir *infra*).

« On attendait un engagement des personnes, donc on le voit sur les profils qui occupent les postes dans l'EBE, l'entreprise à but d'emploi, je pense que c'est des gens qui avaient déjà une certaine expérience professionnelle, qui avaient déjà travaillé, dont les potentiels étaient là pour pouvoir rebondir sur ce type de projet » (acteur local 4, femme).

---

<sup>65</sup> On trouve le même biais dans le reportage M6 sur Mauléon.

« Ben en fait cette sélection elle se fait plutôt via ceux qui s'investissent dans le projet au final (...) Après on sentait quand même que c'était les personnes les plus à l'aise qui s'investissaient (...). Il y avait un éducateur, il y avait un ancien gestionnaire de ressources humaines mais qui avait fait un burnout, il y avait une dame qui travaillait en comptabilité régulièrement en interim... il y avait... alors il y avait ce noyau-là qui a été très actif et très porteur. Et puis il y a ceux qui ont suivi, et dont on sentait plus... « ben j'ai baissé les bras parce que le boulot j'y crois plus », mais qui avaient quand même des ressources et qui du coup, avec le projet, se sont redynamisés et se sont remis dans le projet » (acteur local associatif 2, femme).

Ce sont souvent des profils « fort actifs » (acteur local 2, femme), qui saisissent le signifiant du projet, et qui y adhèrent assez vite, d'autant que la palette des activités proposées et à réaliser est large.

« Enfin ceux-là en plus en général enfin ceux qui étaient venus, qui ont travaillé du coup avec nous sur l'expérimentation, avant même qu'elle soit retenue, ils ont fait un vrai travail en amont. Sur quelles activités on peut trouver dans le quartier des « Oliveaux », quels sont les besoins des « Oliveaux ». Y'a eu plein de choses de fait, en amont avant qu'on soit retenus comme expérimentation. Donc les gens qui se sont mis en avant en disant « moi j'y vais, ça je sais pas si ça prendra mais j'y vais », y'en a eu vraiment des forts actifs pendant plusieurs mois avant même de pouvoir intégrer la Fabrique de l'Emploi » (acteur local 2, femme).

**Pour autant même ces profils « actifs », impliqués dans le projet peuvent trouver le temps long et finir par montrer une forme d'impatience, à l'image d'un des groupes qui au bout d'un moment, ne voyant aucun engagement concret de la part de l'EBE se préciser finit par se mettre en « grève » :**

« ça n'existait pas, donc comme je dis, malgré tout, quelque part, c'est un peu notre bébé. On a travaillé sur énormément de choses. Sur ce qu'on voulait, sur ce qu'on espérait que ce soit, sur comment ça aurait pu se dérouler, ce qu'on pouvait apporter (...). Et en fait, c'est ça qui était bien, c'est qu'il n'y avait rien de défini. C'était donc une création, comment dire, à partir du bas. Ça n'existait pas, donc il fallait l'inventer. Ce n'est ni plus ni moins que ça : on devait l'inventer » (salarié F).

« à un moment on a dit stop. On était fin mars 2017. On a dit stop. « Nous, on ne voit rien arriver, ça fait quand même trois mois qu'on nous fait des belles promesses, que ça va se créer, que ça va... Il n'y a toujours rien de fait. Il n'y a pas de n° SIREN, il n'y a pas d'enregistrement, il n'y a pas, il n'y a rien de fait. Donc c'est bon, on en a marre ». On a arrêté pendant un mois ». « On s'est aperçu que malgré tout, on était quand même assez soudé sur le projet, et que ce n'était pas encore ouvert qu'on faisait déjà grève ! (rires) » (salarié F).

## **1.4. ...Mais qui peut en conduire d'autres à ne pas se sentir concernés**

### **a) Une auto-sélection**

**Certains acteurs du projet notent également une auto-sélection d'autres types de profil, qu'ils jugent « plus éloignés » de l'emploi, et qui se sentent peu capables d'être engagés dans une logique « projet ».**

L'exigence du projet TZC conduit des personnes éligibles et possiblement intéressées à se décourager devant l'ampleur des tâches, devant l'incertitude de son aboutissement, et devant la « logique-projet » qu'elle requiert.

« Et il y avait vraiment les plus éloignés... enfin d'autres plus éloignés qui venaient quand même aux ateliers mais qui disaient « mais moi je ne suis pas capable de monter un projet ! Vous voulez que je crée mon boulot mais... ». Ils n'étaient pas du tout dans cette optique-là, c'est à dire qu'ils attendaient qu'on leur donne un boulot alors que l'idée c'était qu'ils créent leur boulot, mais ils ne s'en sentaient pas capables » (acteur local associatif 2, femme).

## **b) Qui relève du « non-recours » ?**

On s'interroge sur la pertinence de pouvoir mobiliser le concept de « non recours », qui, s'il renvoie à des conceptions traditionnelles de dispositifs d'aide au retour à l'emploi ou de protection sociale, semble approprié dans certains des cas observés. Un des chargés de mission dit :

« Et puis il y a ceux qui effectivement qui ne s'autorisaient même pas à venir parce qu'ils se disaient « mais qu'est-ce que je vais faire là-dedans, qu'est-ce que je vais y apporter » (acteur local associatif 2, femme).

Certes le concept de « non recours » semble pour certains acteurs « très chargé », renvoyant à l'idée que l'emploi et le projet seraient un droit :

« Sur le champ de l'action sociale, [le terme de non recours] a une incidence particulière, c'est-à-dire que c'est quelqu'un qui n'a pas de droit ou qui ne fait pas valoir ses droits, qui n'y recourent pas. Là, on n'est pas dans cette logique-là. Parce que ce sont des personnes qui effectivement perçoivent le RSA mais, soit ne sont pas informées [de l'existence du dispositif] et donc dans ce cas-là, pourquoi pas effectivement les informer. Ou soit, ne souhaitent pas s'investir dans une démarche comme celle-là. Le non-recours, c'est surtout pour des personnes qui ne sollicitent pas leurs droits. Territoire zéro chômeurs, ce n'est pas un droit... C'est une opportunité » (acteur local 6, femme).



## II. LA GESTION COROLAIRE DE LA LISTE D'ATTENTE

Une fois l'annonce faite de la sélection de la MEL comme territoire d'expérimentation, et l'entreprise à but d'emploi (« Fabrique de l'emploi ») créée, se pose la question des embauches. Comme il n'est pas possible, pour des raisons pratiques, de recruter simultanément toutes les personnes privées d'emploi désireuses d'entrer dans le projet, s'instaure inévitablement une « liste d'attente » requalifiée par le comité local de Loos de « liste de mobilisation ».

Les qualités et quantités de cette liste de mobilisation sont directement liées à la politique de mobilisation qui est développée. Celle-ci est très variable selon les acteurs, selon les territoires et selon les étapes du projet.

### 2.1. Une politique de (re)mobilisation variable selon les acteurs, les territoires et le temps

#### a) Une politique prudentielle à Tourcoing

Les actions d'information et de mobilisation s'essoufflent rapidement. Ainsi à Tourcoing, sur la centaine de personnes présentes lors de la première réunion, seuls 15 se mettent en mouvement entre Janvier – Juin 2017 dans des groupes de travail visant le repérage des besoins, fonctions support, participation aux comités locaux...

Les acteurs locaux de Tourcoing hésitent à mobiliser trop fortement les personnes dans l'incertitude de l'aboutissement du projet. « Le groupe des quinze » sera ensuite recruté en une fois au démarrage de la Fabrique de l'emploi.

Le directeur de l'agence Pôle Emploi de Tourcoing nourrit d'emblée un certain scepticisme quant au projet (voir chapitre 1). Il s'interroge sur la capacité à créer des activités à proportion du nombre de personnes privées d'emploi. Etant donné l'attrait que peut représenter la proposition d'un CDI à temps choisi, il anticipe également une possible « cannibalisation » des mesures à sa main par l'expérimentation (cf. *infra*). Tout cela le conduit à informer *a minima* et à infléchir le projet, qu'il assimile à un « dispositif » comme un autre, et réinterprète à l'aune de la doctrine dominante de la sécurisation des parcours professionnels.

« L'EBE c'est à un moment un dispositif pour un parcours donc ce n'est pas une fin en soi, je l'ai plus vu comme ça. Et puis en plus, en connaissant les contraintes du départ, je n'ai pas voulu créer une liste d'attente de personnes qui attendraient leur tour pour être recrutées au fur et à mesure que les activités... Et heureusement parce qu'aujourd'hui il n'y a quand même que 15 embauches quoi ! J'imagine quand même mal, enfin je n'imagine même pas si j'avais dit aux conseillers "Voilà pour ces gens-là il y a ça et pas autre chose". Du coup forcément on aurait eu des personnes intéressées et on n'aurait pas pu les bouger sur autre chose. Alors que quand ils sont inscrits chez nous, visiblement ils peuvent s'ouvrir à plein de dispositifs. Mais celui-là évidemment il est particulièrement intéressant dans l'absolu. Donc voilà on n'a pas fait à part ça. »

Contrairement à l'agence d'Haubourdin (compétente pour Loos), celle de Tourcoing ne consacre pas de conseiller spécifiquement à l'expérimentation. L'organisation retenue s'appuie au contraire sur l'ensemble des conseillers, chargés de repérer les personnes potentiellement éligibles qui sont informées plus largement que sur la seule expérimentation. Cette organisation préfigure les « comités de suivi des parcours » qui seront ensuite instaurés, dont le rôle est d'examiner la situation des personnes intéressées en vue de leur faire des propositions ne se limitant pas à l'entrée dans l'EBE (cf. *infra*) :

« En fait, on était plusieurs partenaires, on a invité les demandeurs de ces quartiers en leur disant : "Voilà vous êtes actifs, même si vous n'avez pas de taf vous êtes actifs, donc pour vous aider à un moment à être sur l'insertion emploi il y a plusieurs dispositifs : il y a le PLIE, Pôle Emploi et il y a l'EBE". Mais c'était parmi l'ensemble des dispositifs. Voilà. »

## **b) A Loos, « on a joué le jeu »**

Une stratégie différente est déployée sur le site de Loos, à l'initiative du comité local, et plus spécifiquement de l'opérateur local, l'AREFEP : celle de mobiliser fortement et continuellement, des personnes intéressées et éligibles, ce qui conduit l'un des opérateurs à souligner « On a joué le jeu » (EL).

Cette mobilisation est réalisée au départ avec l'aide étroite de Pôle emploi, puis au fur et à mesure du temps, surtout par le biais de l'AREFEP acteur central de la mobilisation sur Loos : c'est un « succès » au sens où les personnes intéressées au projet sont nombreuses, et que, si elles ne sont pas toutes recrutées (il y a 80 personnes recrutées sur le site de Loos en avril 2019), elles nourrissent la « liste d'attente ». A partir de juin 2018, un an après la création de l'entreprise, on compte plus de 150 personnes sur la liste d'attente de Loos. A Tourcoing la liste d'attente est en revanche nulle : toutes les personnes informées qui s'étaient déclarées intéressées ont intégré le " groupe des 15" et ont été recrutées simultanément à l'ouverture de l'EBE. Aujourd'hui elle est estimée à 30 personnes<sup>66</sup>.

Certains acteurs sont, au fur et à mesure que le projet avance, rattrapés par leur position technique dans le champ, Pôle Emploi reconnaissant qu'il devrait réaliser des réunions pour revoir l'éligibilité des nouveaux candidats au projet, mais qu'il ne le fait pas laissant la place aux acteurs locaux :

« Normalement on est censés faire également une réunion un peu plus technique pour revoir l'éligibilité des nouveaux candidats. Parce qu'au quotidien y'a des gens qui disent « bah finalement moi je suis intéressé, je n'ai pas été contacté y'a un an et demi, mais je suis intéressé par

---

<sup>66</sup> Pendant une année, de l'été 2017 à l'été 2018, la question de la liste d'attente ne s'est pas posée car aucun des acteurs impliqués ne voulait la prendre en charge. C'est le "comité de suivi des parcours" à partir de l'été 2018 qui a constitué et géré une liste de mobilisation sur Tourcoing.

l'expérimentation territoire zéro chômeurs ». Et donc y'a des gens qui arrivent encore maintenant dans le vivier »

Q. Parce que vous continuez à former les demandeurs d'emploi, ou parce que...

« Moi je ne continue pas, moi j'ai arrêté, mais par exemple l'AREFEP qui est normalement plutôt un organisme de formation mais qui accompagne aussi des personnes au RSA... continue de voir des gens intéressés par le projet. Et ils font des réunions, sur le sujet. Et ils intègrent dans le vivier. Alors le problème c'est qu'ils intègrent dans le vivier et que ben parfois je dis « ben il faudrait nous voir quand même pour voir si la personne elle est bien dans les critères... ». »

A mesure que les questions d'évaluation et de « succès » du projet commencent à poindre (fin 2018), la question de l'essoufflement de l'alimentation de la liste d'attente deviendra une question très sensible, comme on le montrera *infra*.

**Cet enjeu de re-mobilisation est en lien aussi avec la conception que les acteurs ont de la notion de l'exhaustivité : faut-il chercher l'exhaustivité dans l'EBE, ou l'exhaustivité dans le territoire ? Faut-il rechercher l'exhaustivité par rapport à la cible large des 700 demandeurs d'emploi de longue durée ou l'exhaustivité par rapport à ceux qui se sont positionnés, ou sont déjà en liste d'attente et auxquels il faut à présent trouver une solution ?**

Q°« Sur la question de l'exhaustivité. Dans les entretiens qu'on a pu faire avec les salariés, quand on leur demandait beaucoup disent « on a des voisins qui n'y sont pas restés [lors des premières réunions d'information] parce qu'ils n'y croyaient pas ». Et qui sont toujours au chômage de longue durée. Du coup, on fait quoi pour ces gens-là ? R : L'esprit du projet, c'est de retourner les voir. Et de leur dire « vous avez votre place là, et c'est à vous de choisir ». Après, on ne va pas les forcer. Mais l'esprit, c'est quand même de retourner, et d'aller régulièrement les voir. Ceux qui sont le mieux placés pour faire ça, ce sont les salariés actuels de l'EBE, qui vont dire « ça fait 3 mois que j'y suis, 6 mois, ou 1 an, rends-toi compte, c'est super, voilà ce que je vis ». Au début, c'est un peu normal. Vous savez, les gens ont tellement eus de mauvaises surprises, enfin de mauvaises surprises, de mauvaises histoires avec l'emploi depuis tellement longtemps, qu'ils ne se font pas prendre par le miroir aux alouettes. Ils sont un peu inquiets au départ, prudents, en tous cas. Il y a beaucoup de gens, qui ont vécu ça » (acteur national associatif 3, homme).

L'EBE et TZC au niveau national répondent déjà partiellement à cette question en produisant des indicateurs standardisés peu discutés.

Tableau 3- Etat des lieux des situations des candidats à TZC

A fin 2018	Loos	Tourcoing	MEL
<b>PPDE rencontrées individuellement</b>	<b>284</b>	<b>68</b>	<b>352</b>
<b>PPDE volontaires identifiées (et éligibles)</b>	<b>268</b>	<b>63</b>	<b>331</b>
<b>PPDE volontaires sorties de la privation d'emploi</b>	<b>140</b>	<b>41</b>	<b>181</b>
<b>PPDE passées par une EBE</b>	<b>93</b>	<b>25</b>	<b>118</b>
Salariés à date dans l'EBE	87	22	109
Poursuite d'un projet après EBE	6	3	9
<i>CDI</i>	2	0	2
<i>CDD</i>	0	0	0
<i>Formation</i>	0	0	0
<i>Licenciement</i>	2	2	4
<i>Démission</i>	0	0	0
Autres (déménagement, décès...)	2	0	2
<i>Retraite</i>	0	1	1
<b>PPDE n'étant pas passées par une EBE</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>63</b>
Embauche par un employeur existant	27		27
<i>CDI</i>	14	1	15
<i>CDD</i>	13	8	21
<i>Intérim</i>		3	3
<i>Autres</i>		2	2
Poursuite d'un projet autre (dont formation...)	2	14	16
Autres (déménagement, retraite, décès...)	18	2	20
<b>PPDE ayant été volontaires dont on est sans-nouvelles</b>		<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Liste d'attente</b>	<b>128</b>	<b>30</b>	<b>158</b>
<i>dont les personnes indisponibles</i>	18	15	33

Source : tableau d'indicateurs d'exhaustivité transmis par le Fonds et partagé avec tous les territoires. Les données locales sont remontées par le CS et l'AREFEP sur la base de la liste de mobilisation. Les données RSA sont collectées par la MEL auprès du Département et DE auprès de PE. La remontée s'effectue tous les six mois.

### c) Une liste d'attente source d'inquiétude et de crispation

Lors d'un comité de financeurs en mars 2019, la question est sur toutes les lèvres : « Que dire aux personnes de la liste d'attente ? ». Les principaux porteurs du projet ont conscience que la logique de mobilisation dans laquelle ils ont installé le projet localement percute les contingences de la demande et des débouchés de l'activité : avant de recruter

d'avantage de salariés dans la Fabrique, il est attendu de pouvoir construire de nouvelles configurations d'activités. .

Cette liste d'attente est aussi une source de tensions interpersonnelles dans un territoire où tout le monde se connaît, ce que les acteurs locaux ont à gérer au quotidien :

« Les gens qui sont sur la liste d'attente, et qui attendent, ne comprennent pas forcément les priorités de recrutement. Parce que bah oui, le quartier sert de caisse de résonance, c'est aussi une des premières fois qu'il y a un dispositif avec des habitants du quartier qui se connaissent, qui se voient, qui se côtoient, bon. Donc « comment se fait-il que lui il est arrivé sur le projet il y a six mois et il est recruté ? Moi ça fait un an maintenant que je suis sur liste d'attente je ne suis toujours pas recruté » » (acteur local associatif 2, homme).

Pour faire face à ces difficultés, la solution trouvée est d'animer la liste d'attente ré-intitulée dans cette optique « liste de mobilisation ».

## **2.2. De quoi la liste de mobilisation est-elle le nom ?**

### **a) Pour certains demandeurs d'emploi, une liste d'attente**

Là encore, **le rapport à la liste d'attente/de mobilisation dépend sans autre accompagnement des ressources personnelles de chaque demandeur d'emploi. Les moins dotés, se retrouvent dans un rapport « passif » vis-à-vis du dispositif :**

« Les loins de l'emploi on a tout fait pour les laisser loin de l'emploi donc ils ne vont pas un jour aller au front en disant « moi j'ai le droit et puis c'est comme ça je vais me faire entendre », ils ne savent pas (...). J'ai un monsieur qui a 37 ans qui est rom d'origine et qui n'a jamais été scolarisé, qui est né en France, qui n'a jamais travaillé une journée de sa vie, qui a fait une formation avec l'AREAS pour les gens du voyage en 2004, qui a essayé un peu d'apprendre le français. Il ne sait pas épeler son nom de famille. Bon... ce n'est pas lui qui va se manifester, ce n'est pas lui qui va venir dire « aller moi je veux faire partie d'un groupe de travail » (acteur local associatif 2, femme)

**Être sur liste d'attente peut aussi avoir certains effets pervers de démobilisation vis-à-vis d'autres dispositifs, notamment vis-à-vis de l'accompagnement par Pôle emploi :**

« On a été confrontés parfois à certaines personnes qui justement comme elles étaient sur l'expérimentation territoire zéro chômeurs ne répondaient plus au conseiller en disant « ben non je ne peux pas vous répondre de toute façon je suis sur un autre sujet, je suis sur territoire zéro chômeurs ». Et là j'ai dit aussi c'était quand même compliqué.

Q° : Vous l'avez dit à qui ?

Rep : Aux autres partenaires. Une personne peut pas dire « bah je ne réponds plus aux convocations de mon conseiller parce que moi je suis sur territoire zéro chômeurs donc voilà je veux plus du reste ».

Q° : Et du coup qu'est ce qui a été décidé ?

Rep : Ben on a parlé entre partenaires on a dit qu'effectivement, on ne pouvait pas admettre ça. Donc moi systématiquement dans ces cas-là les personnes sont recontactées. Et on leur explique

que le fait de participer à l'expérimentation territoire zéro chômeurs c'est une chose, mais ça n'empêche pas qu'ils puissent continuer d'autres choses à côté » (acteur local 2, femme).

## **b) « Maintenant, la problématique c'est l'animation de la liste d'attente » (acteur local) »**

Depuis décembre 2018 la phase de recrutement est momentanément gelée sur Loos. Le comité local et l'EBE font face à la fois à une incertitude sur les activités, et à une « crise de croissance » des effectifs. Dans les entretiens, les acteurs tendent à banaliser cette crise de croissance et les tensions du personnel qui en découlent : « les difficultés de management ne sont pas spécifiques à l'EBE » (acteur local associatif 2, homme). Cette incertitude conduit néanmoins au gel de recrutements : « comme on est sûr de rien, on ne va pas réenclencher la pompe » (acteur local associatif 2, homme). Cette décision est prise conjointement par l'EBE et son CA. Elle est contestée par certains acteurs sur le terrain qui voyaient dans « la logique mobilisation » la clef de voute du projet.

L'inquiétude monte de savoir si les participants à la liste d'attente ne se désengageront pas en partie « alors qu'il y a plein de choses à faire sur le territoire » (acteur local associatif 2, homme<sup>67</sup>).

Comme l'épuisement de la liste d'attente devient une véritable question politique et l'indicateur de « vidage de la liste », la clef du succès du projet, la communication autour du projet se tarit : « Que faire de la liste d'attente ? Continuer à communiquer ? Trop sensible.... Donc on gère celle qui a été constituée déjà » (acteur local associatif 2, homme). C'est ainsi qu'alors que 140 personnes étaient recensées dans la liste d'attente courant 2018, selon les statistiques tenues à jour par l'AREFEP, seules 77, soit la moitié sont venues à une réunion organisée par l'AREFEP à Loos en décembre 2018.

Le comité local et l'AREFEP proposent une série d'« activités d'attente ou de mobilisation » (acteur local associatif 2, homme) pour pallier au risque de frustration ou de désengagement, en mobilisant les dispositifs existants, en inventant de nouveaux, en expérimentant des groupes de travail, en s'appuyant sur les mutations en cours dans le quartier etc. Parmi ces activités on citera : la proposition de certificats CLEA<sup>68</sup> (Certificats de connaissance et de compétences professionnelles) de « dynamique vers l'emploi » qui vise, selon le site de Pôle emploi à « acquérir la compétence à s'orienter, et à acquérir les savoir être de base pour travailler en équipe ("soft skills") » (site Pôle emploi, Haubourdin<sup>69</sup>) ; elle propose également des projets individuels d'immersion dans l'ESS, « pour connaître l'ESS, et se poser la question de ce qui pourrait être mis en place sur le quartier ». Ces formations croisent les regards et savoirs des habitants et les savoirs plus experts. Des réflexions sur les activités nouvelles qui pourraient être menées sur le

---

<sup>67</sup> Entretien complémentaire mars 2019

<sup>68</sup> Créé par le Comité Paritaire Interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation, le certificat CléA est un outil au service de la formation, de l'emploi, de l'évolution professionnelle et de la compétitivité.

<sup>69</sup> <https://labonneformation.pole-emploi.fr/annonce-formation/dynamique-vers-emploi-381293#anotea>

quartier sont accompagnées par Maillage, association qui accompagne « la création d'activité économique de proximité ». On citera également la mise en place d'un groupe de travail qui réfléchit au portage salarial et un autre qui s'attèle à la question du projet de rénovation urbaine dans le quartier (Le quartier des Oliveaux est inscrit dans le programme ANRU2, voir historique). Bref, les acteurs les plus en lien direct avec les chômeurs sur la liste de mobilisation s'activent, inventent, se réinventent, et mettent à leur disposition une palette de solutions dont le degré d'innovation varie.

Malgré cet engagement, de l'avis des acteurs eux-mêmes, « certains n'y croient plus », et depuis début 2019, Pôle emploi renoue avec son activité traditionnelle en recevant ces personnes pour leur proposer, dans le meilleur des cas, un emploi de droit commun. De même, « une dizaine de personnes » se sont vues proposer des mesures du programme départemental d'insertion et des emplois francs.

« Je sais qu'on avait fait une extraction de tous ceux qui étaient en file d'attente, pour que chaque conseiller reprenne contact avec les siens. Donc ça ça avait été fait sur l'été, sur cet été... parce que c'était le bon moment aussi pour faire un point enfaite, un point d'étape sur où en était les gens et pour leur réexpliquer que même s'ils étaient sur l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeurs » ça n'empêche pas qu'ils puissent avoir un entretien avec un conseiller, qu'on puisse leur proposer un atelier, qu'on puisse leur proposer autre chose à côté, et qu'ils peuvent dire non. Au plus on fait de choses, au plus on a de chances, ben voilà de... qu'on réussisse et qu'on puisse obtenir un emploi, une formation quelque chose. Et puis l'objectif c'était entre travailler aussi sur le sujet de la formation : est-ce qu'avant d'intégrer l'entreprise à but d'emploi vous n'avez pas des, un sujet de compétence à acquérir dans un domaine spécifique avant d'entrer dans la Fabrique de l'Emploi » (acteur local 2, femme).

### **c) La liste d'attente/de mobilisation : une zone grise d'emploi ?**

La gestion de la liste d'attente s'apparente à une zone grise d'emploi, car les personnes qui y sont inscrites ne sont pas en emploi, mais refusent souvent de s'intéresser à d'autres offres d'emploi le temps de cette attente, car les caractéristiques du projet leur semblent plus intéressantes, plus appropriées à leurs attentes, que les emplois traditionnellement proposés.

Ces mobilisations et crispations conduisent à, et sont le fruit de, diverses réponses qui confèrent à la liste d'attente un profil de « zone grise » d'emploi : ni tout à fait chômeur de pôle emploi, ni tout à fait en formation, ni tout à fait en activité, mais un peu tout cela à la fois.

A l'image de cette salariée qui a attendu deux ans avant d'être recrutée au sein de l'EBE :

Q : Et pendant ces deux ans où vous participez à toutes ces réunions, vous avez des petits boulots à côté, même des petits jobs baby-sitting ou je ne sais pas informels ?

R : Non, non. Ah non j'étais à fond dans mon truc, je voulais rien faire d'autre, ils nous proposent une embauche, ils nous proposent un travail à côté de la maison. En plus on choisit les horaires c'est ça l'avantage, en fonction de nos enfants. Je ne trouverais pas ça... » (Salarié B).

## 2.3. Une sociologie de la statistique des personnes sur la liste d'attente

### a) Une liste de mobilisation objet de toutes les attentions

La liste de mobilisation s'est rapidement institutionnalisée à mesure de la mise en œuvre du projet, devenant même une quasi-catégorie administrative de Pôle emploi, en tout cas relevant d'un code plan d'action. Elle correspond de facto au « code plan d'action NTZ02 », et aurait dû être suivie comme statistique spécifique.

Tableau 4. Code plan d'action Pôle emploi à propos de la liste de mobilisation

Code plan d'action	phase	Description de l'acte métier
NTZ01	Détection du public pouvant intégrer l'expérimentation	L'agence met en œuvre les requêtes permettant de détecter le public éligible à l'expérimentation et à intégrer dans la liste des candidats éventuellement proposés par d'autres acteurs. Tracer la liste des personnes ayant fait l'objet de ces requêtes.
NTZ02	Information du demandeur d'emploi sur l'expérimentation	La saisie ne se fait que pour les personnes présentes à la réunion ou l'entretien d'information
NTZ03	Validation de la candidature par le comité local avant entretien avec le directeur de l'EBE	Suivre toutes les personnes dont la candidature a été validée par le comité local
NTZ04	Entrée officielle comme salarié au sein de l'EBE	Suivre les personnes ayant été embauchées dans l'EBE

Source : document Pôle Emploi.

La catégorie de « liste de mobilisation » est aussi devenue très sensible pour les acteurs à mesure de l'avancement du projet. Cela est lié à divers motifs éthiques et politiques : les raisons éthiques tiennent à la « frustration » voire à la souffrance possible des personnes, parfois depuis plusieurs mois, voire plus d'un an, en attente d'une activité à l'EBE. D'un point de vue politique, la liste d'attente fait l'objet de toutes les attentions, car elle est devenue au fur et à mesure des mois l'indicateur-clef de l'objectif central d'exhaustivité.

### b) L'exhaustivité devient progressivement le marqueur clef du succès du projet



L'exhaustivité devient l'enjeu du succès du projet et de manière de plus en plus convergente, bien que pour des raisons différentes.

Elle est portée par le Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (FET) qui dans son *Bilan intermédiaire 2018*<sup>70</sup> vise avant tout à déterminer « si l'ensemble des personnes privées d'emploi se sont effectivement vu proposer un emploi (notamment celles qui sont les plus éloignées de l'emploi) et ont pu ainsi être embauchées » (FET, 2019, p. 9). Le Bilan FET est très explicite dans son rapport : « c'est l'exhaustivité du recrutement qui permet la satisfaction complète, visible et stimulante, d'une population qui retrouve la sérénité et la satisfaction d'un « droit pour tous » effectif, un droit qui correspond aux promesses de la Constitution, à l'instar du droit à l'école pour tous les enfants de la République. C'est aussi à l'exhaustivité que l'on mesure pleinement le coût pour la collectivité et sa dégressivité significative dès lors que le besoin en emploi de la population diminue » (FET, 2019, p.13). Il est alors question d'universalité d'accès à l'emploi sur ce territoire, et l'exhaustivité devient, dans ce bilan, le maître mot.

Cet objectif prioritaire du bilan est relayé par un centrage sur ces questions par les référents locaux d'ATD, qui visent, pour leur part à être en phase avec la philosophie du projet (« nul n'est inemployable », « ce n'est pas l'activité qui manque » etc.)

Il est également relayé localement par celles et ceux qui se savent observés ; notamment par le président de l'association ; par la présidente du comité local, qui est aussi la maire de Loos. Par report de contrainte, cette problématique de l'exhaustivité diffuse auprès de l'ensemble des acteurs, y compris des acteurs moins sensibles au départ à cette question, comme le directeur de l'EBE ou le directeur de l'opérateur local associatif principal, l'AREFEP.

Ainsi, alors que 137 personnes étaient encore sur la liste d'attente en mars 2019, le directeur de l'EBE considère qu'il appartient de les considérer comme les « volontaires » du projet, alors que selon un acteur associatif local (1), « on est loin du compte ».

**Les réponses spontanées à cette nouvelle politique du chiffre (« vider la liste d'attente », avec tout ce qu'elle contient de conventionnel dans son périmétre et sa constitution) consistent à proposer « des anciennes recettes » (acteur local associatif 2, homme) notamment des emplois francs et ses dispositifs publics disponibles pour occuper les personnes de la liste d'attente, voire pour certains interlocuteurs, d'être plus « coercitifs », suggérant de retirer les personnes de la liste d'attente si ceux-ci venaient à refuser des propositions qui leur seraient faites en dehors du projet TZC.**

**L'exhaustivité est alors réinterprétée comme une « exhaustivité » du projet de territoire, mais pas nécessairement une exhaustivité du recrutement dans l'EBE :**

---

<sup>70</sup> Fonds d'expérimentation territorial contre le chômage de longue durée, 2019, « Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée, Bilan intermediaire, 2018 », 80 pages.

« Pour moi l'exhaustivité, qui est un principe, est une exhaustivité de territoire, et non pas d'EBE. Et du coup, même les emplois francs et tous ces machins qui arrivent, tous les dispositifs, contribuent à l'exhaustivité. Et que du coup ce n'est pas l'EBE qui a l'objectif d'exhaustivité c'est le comité local. Qui lui vérifie qu'il n'y a plus de personnes qui sont en situation de ne pas être impliqué. Et l'EBE Par contre accepte toute personne qui n'a pas trouvé d'opportunité dans le système global » (acteur local 4, homme).

### **c) Cette politique a des effets rétroactifs, contre la philosophie initiale du projet**

« Sans connaissance de sa genèse, tout chiffre est problématique ne serait-ce que parce que, dans ce qu'on compte, la délimitation de ce qui appartient ou non à un groupe est si souvent discutable », disait Schmoller dès 1901<sup>71</sup>.

L'introduction de l'idée d'une liste d'attente ou de mobilisation (et donc en creux de personnes « volontaires » pour entrer dans le projet) pose des questions redoutables. Celles-ci sont *définitionnelles*, car elles conduisent à orienter les chômeurs de longue durée dans les voies désirées, le volontariat entrant alors dans un outil de gouvernement. Elles sont aussi -concomitamment- *statistiques* : comment compter les « volontaires » au projet ? D'emblée des zones grises apparaissent ; des conflits définitionnels et de comptage sont possibles, le volontariat entrant alors comme élément d'outil de preuve ; l'idée que la statistique est un construit social et une convention sociopolitique (convention de définition, de comptage, de codage) prend, avec la quantification du « plein emploi volontaire », tout son sens.

**Cette politique du chiffre a des effets rétroactifs, contre la philosophie initiale du projet. En effet, l'objectif glisse, courant 2019, autour du vidage de la liste d'attente des « 150 personnes qui y sont encore », prenant ainsi le risque d'oublier que la liste peut être envisagée comme un flux, une population vivante, qui entre et sort, et non un stock qu'il s'agit de réduire.**

Comme la liste d'attente nécessitait d'être « animée », « accompagnée », « mobilisée », soit en demandant aux opérateurs du projet d'être « volontaristes » (« par du porte à porte si nécessaire » (Laurent Grandguillaume, député PS de 1996 à 2017), soit en mobilisant la liste par des activités, projets et formations préparatoires à l'entrée dans l'EBE, **une manière d'épuiser progressivement cette population vivante devenue « stock » est de désactiver ces deux stratégies reposant sur le volontariat des maîtres d'œuvre, et d'opérer à une gestion politique du chiffre des effectifs de la liste d'attente. On note ainsi un ralentissement dans la dynamique de médiatisation du projet auprès de nouveaux publics cibles**, Pôle emploi, par exemple, ne faisant plus d'information depuis longtemps déjà auprès de nouvelles personnes cibles.

---

<sup>71</sup> Schmoller G. 1901, Grundriss, p. 116, cité par Labrousse, 2018, p. 185

### **III. LA POPULATION DES SALARIES DE « LA FABRIQUE DE L'EMPLOI ». PREMIER ETAT DES LIEUX AU 15/12/18**

On s'intéresse ici aux salariés de la Fabrique de l'emploi. On présente d'abord le moment du recrutement, relevant de modalités variées, puis on se centre sur les caractéristiques sociodémographiques des salariés en place.

#### **3.1. Des modalités de recrutement variées : entre esprit du dispositif et réalités multiples**

##### **a) Dans l'esprit, un autre modèle de recrutement**

On note une vraie différence dans les recrutements, puisque la logique est dans les intentions renversées : la mise en activité s'appuie beaucoup sur les « souhaits » des chômeurs de longue durée. Cette disposition n'est pas prévue dans la loi ni dans le décret d'application mais fait partie de l'« esprit » du projet, c'est à dire des préceptes de base du projet tel qu'il avait été dessiné par Patrick Valentin puis, porté un temps, par l'association ATD.

Dans cet esprit, les promoteurs du projet énoncent trois constats qui fondent le projet : personne n'est inemployable ; ce n'est pas le travail qui manque ; le chômage de longue durée est coûteux et pourrait être remplacé dans une stratégie gagnant-gagnant par du salariat. Comme cela avait été mis en scène lors du lancement du projet à l'Assemblée nationale (xxx), les promoteurs du projet sont très attentifs à partir des souhaits et des envies des personnes privées d'emploi :

« Alors... on part de ce qu'ils savent faire, de ce qu'ils peuvent faire, de ce qu'ils ont envie de faire. Voilà, c'est ça les trois verbes » (acteur local associatif 1, homme).

L'esprit du projet TZC est d'inverser la logique usuelle du recrutement en partant des envies, compétences du demandeur d'emploi pour construire un emploi sur mesure. C'est donc un modèle inversé qui part de l'offre d'emploi et non de la demande en stipulant les attentes de l'entreprise. Cette orientation a bien été intégrée par les acteurs locaux :

« Ca n'a rien à voir avec la logique classique d'une offre d'emploi avec je réponds à une offre, CV, lettre de motivation, je passe un entretien et je suis le meilleur candidat, on est pas du tout là-dessus là. C'est, on a inversé totalement la logique » (acteur local 2, femme).

Les salariés témoignent du fait qu'ils sont partis de leurs envies, de ce qui les motivait, motivations qui pouvaient aussi évoluer au fil du projet. Certains sont donc entrés sur une activité mais sont en train de se réorienter vers une autre plus conforme à leurs attentes mouvantes (cf. portraits de salariés chapitre 4).

## **b) Dans la pratique, la logique de recrutement se heurte aux impératifs des activités**

Dans un premier temps, la parole des postulants au projet a été véritablement collectée, organisée, écoutée, notamment par une dynamique territoriale fondée sur des groupes de travail durant une période parfois longue (jusqu'à 18 mois) précédant la création de l'entreprise. **Cette logique fondatrice, reposant sur le triptyque « savent/peuvent/ont envie »,** fait progressivement place à des logiques d'insertion plus classiques, où les salariés sont un peu moins et dans certains cas nettement moins porteurs des projets et des activités dans lesquels ils sont occupés.

Les raisons de ce glissement sont diverses : **elles tiennent notamment à l'impossibilité structurelle de répondre à tous les souhaits des salariés ; à la nécessité de compléter les compétences des activités déjà en place ; à la règle vécue comme très contraignante par certains de se limiter aux activités « non concurrentielles ».**

### *i) Impossibilité structurelle de répondre à tous les souhaits des salariés*

Le processus d'agrégation des souhaits énoncés par les personnes privées d'emploi lors des premières réunions n'a pas tenu compte de la finesse des projets individuels, pour des raisons de commodité (éviter l'émiettement des activités) ou pour des raisons d'opportunité : il était plus facile de monter un projet d'épicerie solidaire en partenariat avec des acteurs locaux connus, du même réseau de l'IAE, qui étaient favorables à une coopération, que de créer ex-nihilo un « petit commerce de proximité », comme l'avaient suggéré des personnes au départ du projet. C'est ce dont témoigne la salariée G :

« A la base, on voulait ouvrir un commerce aux Oliveaux. Parce qu'il n'y a rien, à la base, il faut dire ce qui est, il n'y a rien du tout autour de nous, à part une boulangerie, un coiffeur et une pharmacie, c'est tout ce qu'il y a. Et en fait, après, il ne fallait pas faire concurrence à d'autres magasins, et comme il y avait Match, Carrefour, et tout, on ne pouvait pas. Du coup on s'est mis sur une épicerie solidaire, qui allait aider pas mal de gens aux Oliveaux. Parce qu'il y a beaucoup de gens en précarité » (salariée G).

### *ii) Contrainte de la règle de « non concurrence », mettant fin prématurément à des idées de projet portés par les salariés*

La contrainte de la non concurrence est posée comme un pré-requis de la création d'activité. L'esprit de non concurrence hante les salariés (citations fréquentes), les obligeant à inventer une « économie interstitielle » (Béraud, Higelé, 2016<sup>72</sup>).

« On préparait ce qu'on devait créer, enfin faut créer un emploi qui n'existe pas, pas faire de concurrence, donc on travaillait sur ce qu'il nous fallait, sur comment faire ... tout le temps, ouai une fois par mois ou deux fois par mois on avait des réunions. Jusqu'au 1<sup>er</sup> mars, j'ai signé ». (salariée B)

---

<sup>72</sup> « Le projet de l'entreprise à but d'emploi : peut-on faire de l'emploi sur mesure pour les chômeurs de longue durée ? » Communications JST, Athènes, 11-13 mai 2016.

### *iii) Des recrutements pensés comme l'apport de ressources précises nécessaires au développement d'activités*

« Le cœur du projet c'est quand même de s'attarder à chaque personne sur ce qu'elle a envie et l'aider à progresser dans ce qu'elle a envie. Mais fatalement à un moment on a été obligé de mettre les gens dans un... dans des ateliers, des cases... parce que permettre à chaque personne de monter son propre projet... » (acteur local 3, femme).

C'est le cas par exemple de l'activité de restauration qui séduit deux salariés de l'EBE mais qui nécessite des certifications spécifiques pour pouvoir être développée. Un cuisinier diplômé est au contraire recruté dans cette optique bien que lui-même n'ait plus envie d'être cuisinier (Encadré).

#### **Encadré 6. Salarié F**

Initialement F se projette dans la gestion administrative de l'EBE. Mais son projet évolue suite à l'organisation d'un pot de fin d'année entre les salariés des deux EBE (Loos et Tourcoing) car elle prépare des petits fours sucrés pour l'occasion. Une de ses collègues prépare, elle, des petits fours salés, et l'idée leur vient de s'associer et de construire un projet d'activité traiteur autour de leurs deux spécialités : « A nous deux, on se complète. Elle, c'est le salé, et moi, c'est le sucré. En fait, en ayant l'occasion de faire ça pour de l'interne, je me suis aperçue qu'en fait j'adorais faire ça. ». Le duo s'exerce alors à « l'externe » lors de l'organisation des portes ouvertes de l'EBE et gère un buffet pour 50 personnes. En pratique, cette activité se fait chez elle, de façon ponctuelle, car il n'y a pas des locaux nécessaires à l'EBE. Mais le développement de l'idée butte sur une question précise : aucune des deux collègues n'a de CAP ce qui ne leur permet pas de vendre les gâteaux : « En fait, on s'est aperçu en faisant des recherches que, comme je n'ai pas de CAP Pâtisserie, on ne pouvait pas vendre les gâteaux. Ce qui bloquait un peu quelque part. En fait, on pouvait en vendre certains, mais d'autres non. Comme je disais : si c'est pour me cantonner à faire des quatre-quarts, à faire des conneries avec des fruits au sirop, des boîtes, des trucs comme ça, ce n'est pas marrant ». Mais la direction de l'EBE a trouvé une solution : embaucher quelqu'un ayant déjà un CAP. Cette situation la satisfait car elle considère qu'elle n'a donc plus besoin de chercher à se former : « puisque lui l'a, je n'ai plus besoin de le passer. Ça me fait gagner un an. ».

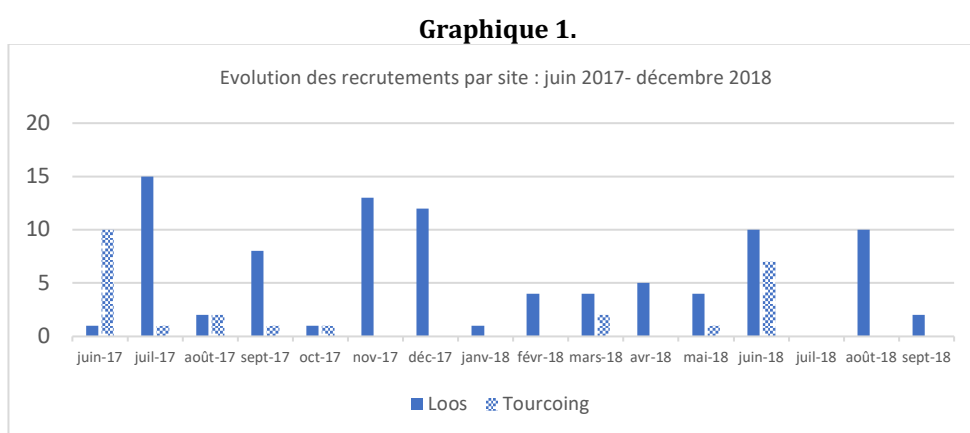
Cette logique de recrutement peut d'ailleurs conduire à recruter les personnes plus rapidement que d'autres, à l'image du salarié D recruté moins de deux mois à peine, car ses compétences sont considérées comme décisives pour monter une activité :

« J'ai un ami qui était entré à la Fabrique (et qui m'avait appris qu'ils cherchaient un mécano, parce qu'ils voulaient ouvrir un garage solidaire). J'ai dit « oui, pourquoi pas ». Donc j'ai été m'inscrire à la Fabrique de l'emploi aux Oliveaux, et ils me disent « il faut savoir si vous êtes éligible ou pas » (...) Donc je vais à Pôle Emploi, je lui demande si je suis éligible, Oui. (...) J'ai été au mois de décembre, remplir un dossier. Et au mois de... fin décembre, ça devait être entre Noël et Nouvel An, que Mme Martine m'a appelé pour me proposer de venir à la réunion d'information (...), En début d'année, elle m'a rappelé pour avoir un rendez-vous individuel que je suis venu faire ici. (...) En même pas deux semaines, ça a suivi, elle m'a proposé un CDI pour entrer à la Fabrique de l'emploi pour le garage solidaire à Tourcoing. (...) même pas 2-3 mois » (salarié D).

« La question elle est plutôt là, elle est de ne pas obliger les personnes à faire quelque chose qui ne leur convient pas. Et ça c'est une des, j'allais dire une des bombes à retardement du système, c'est que ça change le regard par rapport au travail, on n'est pas là pour imposer du travail aux personnes, on est là pour considérer que le travail est un lieu d'épanouissement pour les personnes » (acteur local associatif 1, homme).

### c) Des recrutements réalisés par grappes

Les recrutements sont majoritairement réalisés « par grappes », c'est-à-dire que l'on compte sept périodes de recrutement au cours des dix-huit mois d'existence sur lesquelles l'entreprise a embauché *le même jour* entre 10 et 15 salariés (graph. 1).



Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018

Ces recrutements sont marqués par une dynamique plus régulière à Loos qu'à Tourcoing. Cependant, dans les deux sites, la part relative des salariés de plus d'un an d'ancienneté est comparable : cela concerne 60% des salariés de Tourcoing et 56,5% de Loos. Mais 78% des contrats de l'EBE de plus d'un an d'ancienneté relèvent du site de Loos...

## 3.2. Analyse des vagues de recrutement

L'un des points saillants de l'enquête qualitative est d'avoir identifié une succession de différences assez nettes (qu'elles portent sur les profils sociodémographiques ou sur l'engagement dans le projet), entre la première vague de recrutements (c'est-à-dire les salariés recrutés les quatre premiers mois d'existence de l'EBE), et les suivantes. Les éléments qui caractérisent les salariés de la première vague de recrutement sont les suivants.

### a) Au niveau des salariés

Les personnes recrutées dans le cadre de la première vague l'ont été à l'issue d'une longue période d'acculturation et de co-construction du projet comme on l'a décrit. Ce moment, qui a couru, selon les dires des salariés, sur une période de « quelques mois » à « deux ans », a tantôt été considérée comme une période de co-construction du projet, tantôt comme une période de travail gratuit relevant d'une logique de *workfare*<sup>73</sup>. Il a pu favoriser une mobilisation dans le projet et un engagement motivé et collégial dans des activités en partie dessinées par les personnes elles-mêmes. Si l'on reprend les résultats des travaux de Schnapper (1981) sur « les expériences vécues du chômage » lorsqu'elle différencie trois manières d'aborder le chômage, **on peut considérer qu'on a affaire à une expérience hybride entre « chômage inversé » et « chômage différé ».**

#### Encadré 7. Les épreuves du chômage selon Schnapper (1981)

- (1) le chômage dit « total » où l'individu subi un repli sur lui-même, un sentiment de déchéance ou encore d'humiliation est exprimé ;
- (2) le chômage dit « inversé » où l'individu essaye de s'investir dans des activités qui lui procurent du plaisir et qui lui permettent de se réaliser autrement que dans le salariat;
- (3) le chômage dit « différé » où la recherche d'emploi est l'activité principale du chômeur.

Dans le même temps, cette période de préparation des activités a pu fonctionner comme véritable opérateur de sélection pour plusieurs raisons : parce que cela requerrait de la disponibilité temporelle, les hommes au chômage ayant possiblement plus de temps disponible que les femmes au chômage, sur qui reposent d'avantage les charges domestiques et familiales ; parce que l'organisation par projet, et par auto-organisation est exigeante, qu'elle nécessite la mobilisation de compétences (organisationnelle, prise d'initiatives, capacités créatives, autonomie dans le travail) qui ont pu conduire à des phénomènes de censure ou de découragement de certains candidats au projet. Certes, d'autres périodes de pré-recrutement ont pu être observées (co-construction d'une filière épicerie solidaire entre novembre et février 2018 (voir encadré) ; ou de la filière restauration l'été 2018). Mais les futurs salariés étaient alors déjà orientés sur une activité relativement fléchée.

#### Encadré 8. Epicerie solidaire

Les salariés de l'activité « épicerie solidaire » ont réalisé un stage de trois mois à La Pioche entre décembre 2017 et février 2018. Cette formation a consisté en une formation « sur le tas » encadrée par des salariés de la Pioche, des bénévoles et deux salariées « Quatre Saisons » anciennes bénévoles à la Pioche, Elisabeth et Alice. Une formation « hygiène », d'une journée, a été dispensée par l'ANDES.

---

<sup>73</sup> Qui envisage les allocations sociales en contrepartie d'un engagement dans du travail ou des activités. C'est la thèse portée par la sociologue Maud Simonet-Cusset, 2018, *Travail gratuit, la nouvelle exploitation ?*, Textuel : « Le travail gratuit devient une preuve : la preuve qu'on est un bon chômeur, un bon allocataire, qu'on ne reste pas chez soi ».

L'épicerie solidaire a ouvert en mars 2018. L'équipe est composée actuellement de 14 personnes, un salarié a récemment quitté l'équipe. Globalement, l'équipe a organisé sur le même modèle que celui de La Pioche son activité « épicerie solidaire », tout en étant en étroite proximité avec les autres activités de l'EBE puisqu'elle commercialise les produits des ateliers couture et ressourcerie (source : F. Genel, projet TZC, Clersé)

En conséquence, les personnes qui se sont montrées intéressées lors des premières vagues d'invitation à réunion d'information, et qui ont « tenu le coup » dans la construction du projet, malgré l'incertitude qui l'entourait au moment où les personnes chômeuses de longue durée l'ont investi, n'ont pas les mêmes attributs sociodémographiques ni les mêmes parcours de vie que les salariés arrivés plus tardivement, ou qui ont été « rappelés » au bout de plusieurs mois de fonctionnement pour être recrutés.

Les recrutements suivants avaient des motivations et des compétences moins marquées pour l'auto-organisation (qui demande des dispositions cognitives élevées). En tout cas les motivations n'ont pas, pour les vagues suivantes, été testées en amont.

### **b) Au niveau de la dynamique territoriale**

Les personnes recrutées lors de la première vague bénéficient d'un lien encore étroit avec la philosophie du projet : des relations de proximité existent encore avec les équipes d'ATD locale (P. Deren), et nationale (Fond d'expérimentation territoriale) ; les campagnes d'« entretien » pour les personnes privées d'emploi « volontaires » sont fréquentes et réalisées par un large spectre d'acteurs du territoire. A titre de comparaison, lors de la dernière campagne d'information (une plénière a été organisée le 7 décembre 2018), 77 nouvelles personnes se sont montrées intéressées par le projet et sont encore en attente (voir Encadré). 50 ont demandé une « formation dynamique vers l'emploi » Or, les ressources volontaires pour réaliser ces entretiens étaient cette fois très réduites. « On était 11<sup>74</sup> pour les entretiens dans la première phase. On n'est plus que deux maintenant<sup>75</sup> » se désole un acteur local.

---

<sup>74</sup> Pôle Emploi, Maillage, AREFEP, Mission locale, CCAS, Apronet, Département, Mairie, ATD etc.

<sup>75</sup> Mission locale et AREFEP.



## Encadré 9. Bilan de la plénière du 7 décembre 2018

 <b>suite- REUNION PUBLIQUE du vendredi 07/12/2018 -</b> <b>BILAN DES INSCRIPTIONS</b>														
→ <b>79 PRESENTS / 78 bulletins d'inscription récupérés</b> (dont Georges VERBRUGGE, prêteur des Oliveaux) <b>Soit 77 bulletins d'inscription traités</b> (candidats inscrits en liste de mobilisation)														
❖ INTERET et maintien de candidature sur le Projet : « <b>TERRITOIRE ZERO CHOMEUR</b> » Colonne n°1 cochée par <b>71</b> personnes (05 personnes ne s'y sont pas inscrites) 02 personnes ne se sont inscrites dans aucune proposition, mais ont fait des demandes de RV individuels	❖ INTERET pour un accompagnement individuel diversifié : « <b>EMPLOI et/ou FORMATION</b> » : Colonne n°2 cochée par <b>37</b> personnes (40 personnes n'y se sont pas inscrites)													
<b>DONT : (choix multiples possibles)</b>														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">COLONNE 1 : « TERRITOIRE ZERO CHOMEUR » RESULTATS et ANALYSE DES 4 PROPOSITIONS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <b>38</b> Participation aux « <b>GROUPES D'ACTIVITES NOUVELLES</b> » à imaginer et à structurer pour relancer de nouveaux emplois                      « Territoire Zero Chômeur »                      Coordination : <b>ASSOCIATION MAILLAGE</b>                      14 pers. ont opté uniquement pour ce choix (mais en association à Représentation/Grande Ressource habitants pour le moitié d'entre elles)                 </td> </tr> <tr> <td> <b>25</b> Candidature pour <b>Représentation des habitants</b> au Comité Local : Coordination : <b>MAIRIE de LOOS</b> </td> </tr> <tr> <td> <b>16</b> Candidature pour <b>Représentation des habitants</b> au Comité Métropolitain - Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b>                      → <b>Soit TOTAL Représentation des habitants : 25 pers.</b>                      - dont Comité Local seul : <b>09</b> pers.                      - dont Comité Local + Comité Métropolitain : <b>16</b> pers.                      - dont Comité Métropolitain seul : <b>0</b> pers.                 </td> </tr> <tr> <td> <b>50</b> Participation à la Formation « <b>DYNAMIQUE VERS L'EMPLOI / TERRITOIRE ZERO CHOMEUR</b> »                      Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b>                      Représentation habitants/Grande Ressource souvent associée à ces choix                      19 pers. Dynamique vers l'Emploi                      09 pers. Dynamique vers l'Emploi + Maillage + Accompagnement Emploi/Formation                      08 pers. Dynamique vers l'Emploi + Accompagnement Emploi/Formation                      18 pers. Dynamique vers l'Emploi + Accompagnement Emploi (dont Perspectives Emploi)                 </td> </tr> <tr> <td> <b>25</b> Participation au « <b>GROUPE RESSOURCE-BESOINS DU QUARTIER</b> » en vue d'identifier les besoins et partager les informations avec la Mairie                      Coordination : <b>MAIRIE de LOOS</b>                      → <b>10 personnes</b> des 71 ayant coché cette colonne ont choisi l'intégralité des 4 options proposées                      → <b>04 personnes</b> (7) ont fait <b>3 choix</b> sur les 4 options proposées                      - prédominance de l'association de choix « Représentation des habitants » et le Groupe Ressource-Besoins du quartier »                      + soit « Dynamique vers l'Emploi », soit « Activités nouvelles »                      → <b>21 pers</b> / 71 ont fait <b>2 choix</b> sur les 4 options proposées                      - prédominance de l'association de choix « Dynamique vers l'Emploi » et « Activités nouvelles »                      → <b>30 pers</b> / 71 ont fait <b>1 seul choix</b> sur les 4 options proposées                      19 choix « Dynamique vers l'Emploi » / 09 choix « Activités nouvelles »                      2 autres choix                      → <b>04 pers</b> n'ont choisi aucune des 4 options                 </td> </tr> <tr> <td> <b>08</b> Autre proposition libre : selus transmises : réels, types d'activités professionnelles, ou de contrats souhaités                 </td> </tr> </tbody> </table>	COLONNE 1 : « TERRITOIRE ZERO CHOMEUR » RESULTATS et ANALYSE DES 4 PROPOSITIONS	<b>38</b> Participation aux « <b>GROUPES D'ACTIVITES NOUVELLES</b> » à imaginer et à structurer pour relancer de nouveaux emplois « Territoire Zero Chômeur » Coordination : <b>ASSOCIATION MAILLAGE</b> 14 pers. ont opté uniquement pour ce choix (mais en association à Représentation/Grande Ressource habitants pour le moitié d'entre elles)	<b>25</b> Candidature pour <b>Représentation des habitants</b> au Comité Local : Coordination : <b>MAIRIE de LOOS</b>	<b>16</b> Candidature pour <b>Représentation des habitants</b> au Comité Métropolitain - Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b> → <b>Soit TOTAL Représentation des habitants : 25 pers.</b> - dont Comité Local seul : <b>09</b> pers. - dont Comité Local + Comité Métropolitain : <b>16</b> pers. - dont Comité Métropolitain seul : <b>0</b> pers.	<b>50</b> Participation à la Formation « <b>DYNAMIQUE VERS L'EMPLOI / TERRITOIRE ZERO CHOMEUR</b> » Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b> Représentation habitants/Grande Ressource souvent associée à ces choix 19 pers. Dynamique vers l'Emploi 09 pers. Dynamique vers l'Emploi + Maillage + Accompagnement Emploi/Formation 08 pers. Dynamique vers l'Emploi + Accompagnement Emploi/Formation 18 pers. Dynamique vers l'Emploi + Accompagnement Emploi (dont Perspectives Emploi)	<b>25</b> Participation au « <b>GROUPE RESSOURCE-BESOINS DU QUARTIER</b> » en vue d'identifier les besoins et partager les informations avec la Mairie Coordination : <b>MAIRIE de LOOS</b> → <b>10 personnes</b> des 71 ayant coché cette colonne ont choisi l'intégralité des 4 options proposées → <b>04 personnes</b> (7) ont fait <b>3 choix</b> sur les 4 options proposées - prédominance de l'association de choix « Représentation des habitants » et le Groupe Ressource-Besoins du quartier » + soit « Dynamique vers l'Emploi », soit « Activités nouvelles » → <b>21 pers</b> / 71 ont fait <b>2 choix</b> sur les 4 options proposées - prédominance de l'association de choix « Dynamique vers l'Emploi » et « Activités nouvelles » → <b>30 pers</b> / 71 ont fait <b>1 seul choix</b> sur les 4 options proposées 19 choix « Dynamique vers l'Emploi » / 09 choix « Activités nouvelles » 2 autres choix → <b>04 pers</b> n'ont choisi aucune des 4 options	<b>08</b> Autre proposition libre : selus transmises : réels, types d'activités professionnelles, ou de contrats souhaités	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">COLONNE 2 : « EMPLOI et/ou FORMATION » RESULTATS et ANALYSE DES 4 PROPOSITIONS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <b>14</b> Accompagnement A LA NEGOCIATION D'EMPLOI                      FRANCIS sous réserve d'éligibilité QPV par le POLE EMPLOI :                      Coordination : <b>POLE EMPLOI</b> (tous publics) et <b>MISSION LOCALE METROPOLE SUD</b> (-26 ans)                 </td> </tr> <tr> <td> <b>15</b> Accompagnement A LA NEGOCIATION DE CONTRATS                      « CIE » - <b>CONTRAT INITIATIVE EMPLOI</b> - (Contrat aidé RSA)                      Coordination : <b>CONSEIL DEPARTEMENTAL DU NORD</b> - (publics Allocataires RSA)                 </td> </tr> <tr> <td> <b>23</b> Accompagnement au <b>PROJET PROFESSIONNEL, au DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES, au PARCOURS DE FORMATION, à la RECHERCHE D'EMPLOI</b> :                      propositions croisées de POLE EMPLOI, du CONSEIL DEPARTEMENTAL, de la MISSION LOCALE MS, de l'AREFEP, des structures de l'IAE (APRONET, INTERMADE, SEWEP), etc.                      Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b> </td> </tr> <tr> <td> <b>23</b> Accompagnement « <b>EMPLOI ET MISE EN RELATION-ENTREPRISES</b> » dans le but d'une négociation de contrats durables                      Coordination : <b>Perspectives Emploi LOOS AREFEP</b>                      → <b>10 personnes</b> des 37 ayant coché cette colonne ont choisi l'intégralité des 4 options proposées                      → <b>05 personnes</b> / 38 ont fait <b>3 choix</b> sur les 4 options proposées                      (1 choix « Projet pro-Formation-Emploi » / 1 choix « Perspectives Emplois » / 3 « CIE » / 3 choix « Emplois Francis »)                      → <b>03 pers</b> / 38 ont fait <b>2 choix</b> sur les 4 options proposées                      (1 choix « Projet pro-Formation-Emploi » et 2 choix « Perspectives Emplois »)                      → <b>18 pers</b> / 38 ont fait <b>1 seul choix</b> sur les 4 options proposées                      (7 choix « Perspectives Emplois » / 71 choix « Projet pro-Formation-Emploi » / 2 choix « CIE » / 3 choix « Emplois Francis »)                      → <b>02 pers</b> n'ont choisi aucune de ces options                 </td> </tr> <tr> <td> <b>16</b> Si Indécision, demande de RV individuel :                      Dont 5 demandes de RV avec précisions des raisons d'indécision                 </td> </tr> </tbody> </table>	COLONNE 2 : « EMPLOI et/ou FORMATION » RESULTATS et ANALYSE DES 4 PROPOSITIONS	<b>14</b> Accompagnement A LA NEGOCIATION D'EMPLOI FRANCIS sous réserve d'éligibilité QPV par le POLE EMPLOI : Coordination : <b>POLE EMPLOI</b> (tous publics) et <b>MISSION LOCALE METROPOLE SUD</b> (-26 ans)	<b>15</b> Accompagnement A LA NEGOCIATION DE CONTRATS « CIE » - <b>CONTRAT INITIATIVE EMPLOI</b> - (Contrat aidé RSA) Coordination : <b>CONSEIL DEPARTEMENTAL DU NORD</b> - (publics Allocataires RSA)	<b>23</b> Accompagnement au <b>PROJET PROFESSIONNEL, au DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES, au PARCOURS DE FORMATION, à la RECHERCHE D'EMPLOI</b> : propositions croisées de POLE EMPLOI, du CONSEIL DEPARTEMENTAL, de la MISSION LOCALE MS, de l'AREFEP, des structures de l'IAE (APRONET, INTERMADE, SEWEP), etc. Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b>	<b>23</b> Accompagnement « <b>EMPLOI ET MISE EN RELATION-ENTREPRISES</b> » dans le but d'une négociation de contrats durables Coordination : <b>Perspectives Emploi LOOS AREFEP</b> → <b>10 personnes</b> des 37 ayant coché cette colonne ont choisi l'intégralité des 4 options proposées → <b>05 personnes</b> / 38 ont fait <b>3 choix</b> sur les 4 options proposées (1 choix « Projet pro-Formation-Emploi » / 1 choix « Perspectives Emplois » / 3 « CIE » / 3 choix « Emplois Francis ») → <b>03 pers</b> / 38 ont fait <b>2 choix</b> sur les 4 options proposées (1 choix « Projet pro-Formation-Emploi » et 2 choix « Perspectives Emplois ») → <b>18 pers</b> / 38 ont fait <b>1 seul choix</b> sur les 4 options proposées (7 choix « Perspectives Emplois » / 71 choix « Projet pro-Formation-Emploi » / 2 choix « CIE » / 3 choix « Emplois Francis ») → <b>02 pers</b> n'ont choisi aucune de ces options	<b>16</b> Si Indécision, demande de RV individuel : Dont 5 demandes de RV avec précisions des raisons d'indécision
COLONNE 1 : « TERRITOIRE ZERO CHOMEUR » RESULTATS et ANALYSE DES 4 PROPOSITIONS														
<b>38</b> Participation aux « <b>GROUPES D'ACTIVITES NOUVELLES</b> » à imaginer et à structurer pour relancer de nouveaux emplois « Territoire Zero Chômeur » Coordination : <b>ASSOCIATION MAILLAGE</b> 14 pers. ont opté uniquement pour ce choix (mais en association à Représentation/Grande Ressource habitants pour le moitié d'entre elles)														
<b>25</b> Candidature pour <b>Représentation des habitants</b> au Comité Local : Coordination : <b>MAIRIE de LOOS</b>														
<b>16</b> Candidature pour <b>Représentation des habitants</b> au Comité Métropolitain - Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b> → <b>Soit TOTAL Représentation des habitants : 25 pers.</b> - dont Comité Local seul : <b>09</b> pers. - dont Comité Local + Comité Métropolitain : <b>16</b> pers. - dont Comité Métropolitain seul : <b>0</b> pers.														
<b>50</b> Participation à la Formation « <b>DYNAMIQUE VERS L'EMPLOI / TERRITOIRE ZERO CHOMEUR</b> » Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b> Représentation habitants/Grande Ressource souvent associée à ces choix 19 pers. Dynamique vers l'Emploi 09 pers. Dynamique vers l'Emploi + Maillage + Accompagnement Emploi/Formation 08 pers. Dynamique vers l'Emploi + Accompagnement Emploi/Formation 18 pers. Dynamique vers l'Emploi + Accompagnement Emploi (dont Perspectives Emploi)														
<b>25</b> Participation au « <b>GROUPE RESSOURCE-BESOINS DU QUARTIER</b> » en vue d'identifier les besoins et partager les informations avec la Mairie Coordination : <b>MAIRIE de LOOS</b> → <b>10 personnes</b> des 71 ayant coché cette colonne ont choisi l'intégralité des 4 options proposées → <b>04 personnes</b> (7) ont fait <b>3 choix</b> sur les 4 options proposées - prédominance de l'association de choix « Représentation des habitants » et le Groupe Ressource-Besoins du quartier » + soit « Dynamique vers l'Emploi », soit « Activités nouvelles » → <b>21 pers</b> / 71 ont fait <b>2 choix</b> sur les 4 options proposées - prédominance de l'association de choix « Dynamique vers l'Emploi » et « Activités nouvelles » → <b>30 pers</b> / 71 ont fait <b>1 seul choix</b> sur les 4 options proposées 19 choix « Dynamique vers l'Emploi » / 09 choix « Activités nouvelles » 2 autres choix → <b>04 pers</b> n'ont choisi aucune des 4 options														
<b>08</b> Autre proposition libre : selus transmises : réels, types d'activités professionnelles, ou de contrats souhaités														
COLONNE 2 : « EMPLOI et/ou FORMATION » RESULTATS et ANALYSE DES 4 PROPOSITIONS														
<b>14</b> Accompagnement A LA NEGOCIATION D'EMPLOI FRANCIS sous réserve d'éligibilité QPV par le POLE EMPLOI : Coordination : <b>POLE EMPLOI</b> (tous publics) et <b>MISSION LOCALE METROPOLE SUD</b> (-26 ans)														
<b>15</b> Accompagnement A LA NEGOCIATION DE CONTRATS « CIE » - <b>CONTRAT INITIATIVE EMPLOI</b> - (Contrat aidé RSA) Coordination : <b>CONSEIL DEPARTEMENTAL DU NORD</b> - (publics Allocataires RSA)														
<b>23</b> Accompagnement au <b>PROJET PROFESSIONNEL, au DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES, au PARCOURS DE FORMATION, à la RECHERCHE D'EMPLOI</b> : propositions croisées de POLE EMPLOI, du CONSEIL DEPARTEMENTAL, de la MISSION LOCALE MS, de l'AREFEP, des structures de l'IAE (APRONET, INTERMADE, SEWEP), etc. Coordination : <b>ASSOCIATION AREFEP</b>														
<b>23</b> Accompagnement « <b>EMPLOI ET MISE EN RELATION-ENTREPRISES</b> » dans le but d'une négociation de contrats durables Coordination : <b>Perspectives Emploi LOOS AREFEP</b> → <b>10 personnes</b> des 37 ayant coché cette colonne ont choisi l'intégralité des 4 options proposées → <b>05 personnes</b> / 38 ont fait <b>3 choix</b> sur les 4 options proposées (1 choix « Projet pro-Formation-Emploi » / 1 choix « Perspectives Emplois » / 3 « CIE » / 3 choix « Emplois Francis ») → <b>03 pers</b> / 38 ont fait <b>2 choix</b> sur les 4 options proposées (1 choix « Projet pro-Formation-Emploi » et 2 choix « Perspectives Emplois ») → <b>18 pers</b> / 38 ont fait <b>1 seul choix</b> sur les 4 options proposées (7 choix « Perspectives Emplois » / 71 choix « Projet pro-Formation-Emploi » / 2 choix « CIE » / 3 choix « Emplois Francis ») → <b>02 pers</b> n'ont choisi aucune de ces options														
<b>16</b> Si Indécision, demande de RV individuel : Dont 5 demandes de RV avec précisions des raisons d'indécision														

### c) Au niveau de la stratégie de l'entreprise

Des stratégies de ressources humaines tendent à se banaliser, une force de rappel étant exercée par l'habitus de l'insertion, dont les principaux acteurs locaux sont historiquement issus.

### d) Comparaison des vagues de recrutement

Si on se limite aux premiers pas de l'entreprise, et plus précisément aux quatre premiers mois de recrutement, retenu comme indice de ce que nous appelons une « première vague<sup>76</sup> », l'écart des taux entre cette première vague et les six derniers mois de fonctionnement est saisissant, qu'il s'agisse du sexe, du site de recrutement, des niveaux de formation ou de l'âge.

#### Sexe

Si l'on distingue les deux populations selon un critère dichotomique : « moins d'un an d'ancienneté » / « plus d'un an d'ancienneté »<sup>77</sup>, on note que, dans la première année

<sup>76</sup> Les statistiques ne seraient pas fondamentalement modifiées si l'on retenait 3 mois ou 5 mois.

<sup>77</sup> Dans cette partie, on travaille sur le champ des contrats de travail (n=118) et non pas seulement sur les salariés encore dans l'entreprise au moment de l'analyse (15/12/2018).

d'existence de l'EBE, 64% des embauchés ont été des hommes, tandis que ce n'est plus le cas que de 48% après un an de fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 5. Les recrutements selon le sexe et l'ancienneté dans l'entreprise

Recrutés depuis...	femmes	hommes	total	part hommes
moins d'un an	26	24	50	48%
plus d'un an	24	43	67	64%
Les 4 premiers mois (« première vague »)	10	21	31	68%

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n=117.

On constate ainsi 20 points d'écart entre le taux d'hommes recrutés dans les quatre premiers mois de l'EBE (68%), et le taux des hommes recrutés dans les six derniers mois (48%). Les raisons sont multiples. Elles tiennent, comme on l'a décrit *supra*, au contenu du « mode projet » de l'organisation de démarrage. Elles tiennent aussi à la disponibilité dont les chômeurs ont dû faire preuve durant les premiers mois de démarrage du projet, s'obligeant à une disponibilité pour marquer leur engagement, à rebours d'ailleurs de la philosophie du projet qui repose sur l'horaire choisi.

Cette disponibilité était inversement proportionnelle aux charges extra-professionnelles. Les contraintes domestiques ont contraint davantage de femmes que d'hommes à rester en retrait de ces premières vagues d'engagement puis de recrutement. Aujourd'hui, les femmes sont plus nombreuses sur la liste de mobilisation.

#### *Site de recrutement*

De même, alors que les entretiens suggèrent une volonté de faire progresser les deux territoires de manière équilibrée dans la première vague, les recrutements suivants sont l'expression de la plus forte dynamique relative enclenchée à Loos, par rapport à Tourcoing : 58% des recrutements de la « première vague » de recrutements ont été réalisés à Loos, contre 80% des recrutements réalisés depuis moins d'un an.

Tableau 6. Les recrutements le site d'exercice de l'activité et l'ancienneté

Recrutés depuis ...	Loos	Tourcoing	total	% Loos
moins d'un an	40	10	50	80%
plus d'un an	52	15	67	78%
dans les 4 premiers mois ("première vague")	18	13	31	58%

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n=117

### Age

De même, les écarts d'âge sont élevés selon le degré d'ancienneté : les salariés de la première vague ne sont que 3% à avoir moins de 25 ans et il a fallu attendre un partenariat volontariste étroit avec la mission locale pour que la part des jeunes recrutés progresse. C'est surtout la part des plus de 50 ans qui a marqué les premiers recrutements : 48% recrutés de la première vague ont plus de 50 ans. Ce n'est le cas que de 28% des recrutés ayant moins d'un an d'ancienneté dans l'EBE.

La conscience d'une probabilité faible de trouver un emploi hors EBE constitue un facteur d'engagement précoce dans le projet. De ce point de vue, les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, confrontés à une discrimination par l'âge et subissant un chômage de plusieurs années, ont largement éprouvé la difficulté à trouver un emploi, *a fortiori* un CDI à temps choisi. Découragés par la recherche d'emploi traditionnelle et n'ayant rien à perdre, ils sont plus enclins à se mobiliser précocement dans le projet, y compris dans la phase où sa concrétisation est encore très incertaine. Demazière et Zune (2018) montrent ainsi que les projections des chômeurs quant à l'emploi recherché s'ajustent en fonction de leurs propres caractéristiques sociales et au fur et à mesure que la durée de chômage augmente. L'épreuve du chômage modifie les représentations du « travail accessible », défini comme « toutes les formes d'activité qui, d'une part, sont sources de revenus et supports de statut (non au sens juridique, mais au sens d'une existence sociale et d'une identité) et, d'autre part, sont considérées comme pertinentes par les chômeurs pour fonder leurs visions d'avenir » (p. 137). Certains chômeurs finissent par considérer le salariat comme hors de portée et se rabattent par défaut sur des formes de travail alternatives, indépendantes ou informelles. A la lumière de ce constat, on peut supposer que les chômeurs de plus de 50 ans, socialisés par le salariat, ont vu l'expérimentation comme une occasion inespérée d'obtenir un emploi « normal » à leurs yeux, qui justifiait de s'y engager pleinement.

Tableau 4. Les recrutements selon l'âge et l'ancienneté dans l'EBE

	% moins de 25 ans	% moins de 35 ans	% plus de 50 ans	% plus de 55 ans
moins d'un an d'ancienneté	12%	46%	28%	18%
plus d'un an d'ancienneté	3%	18%	39%	28%
première vague	3%	13%	48%	35%
total	8%	33%	47%	33%

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n= 117

### Niveau de formation

L'hypothèse d'un biais de sélection dans l'engagement dans le projet dans les premiers mois de l'EBE est également visible dans la structure des niveaux de formation. Ainsi, 29% des recrutés de la première vague ont un niveau de formation I, II ou III, tandis que la moitié des recrutés de la première vague est de niveau V ou moins.

Tableau 7. Les recrutements selon les niveaux de qualification et l'ancienneté dans l'EBE

Recrutés depuis...	% niv I-II-III	% niv IV	% niv V et moins	% nc <sup>78</sup>
moins d'un an d'ancienneté	10%	16%	66%	8%
plus d'un an d'ancienneté	16%	28%	49%	7%
dans les 4 premiers mois ("première vague")	29%	16%	52%	3%

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n+ 117

Au contraire, pour les salariés ayant moins d'un an d'ancienneté, la part des niveaux I, II, III est trois fois inférieure (10% des recrutés), et celle des salariés de niveaux non qualifiés (V et inférieure) augmente nettement : ils représentent 66% des recrutés de moins d'un an d'ancienneté. Cette distorsion dans les qualifications selon l'ancienneté dans l'entreprise est liée à une moindre capacité des publics moins diplômés à s'investir précocement dans un projet incertain et requérant des compétences multiples (gestion de projet, projection dans le temps, auto-organisation). En outre, au démarrage de l'entreprise des besoins en qualification plus élevés étaient nécessaires, notamment lorsqu'il s'est agi de constituer les équipes support (en comptabilité, en ressources humaines, en informatique etc.).

**En résumé, le profil type de la première vague d'embauches est : un homme de plus de 50 ans, de Loos, et ayant un faible niveau de qualification. En outre, plus d'un quart (29%) des embauchés de la première vague ont un niveau de formation supérieur ou égal au niveau III. Le profil type des recrutés plus récents est plutôt une femme non qualifiée, de moins de 35 ans.**

La « Fabrique de l'emploi », entreprise à but d'emploi, a été créée en juin 2017. Après une première série de recrutements fin juin 2017, elle n'a cessé de croître durant les 18 mois d'observation pour atteindre, en décembre 2018, un effectif de 120 salariés (dont deux membres de la direction : le directeur et la directrice adjointe).

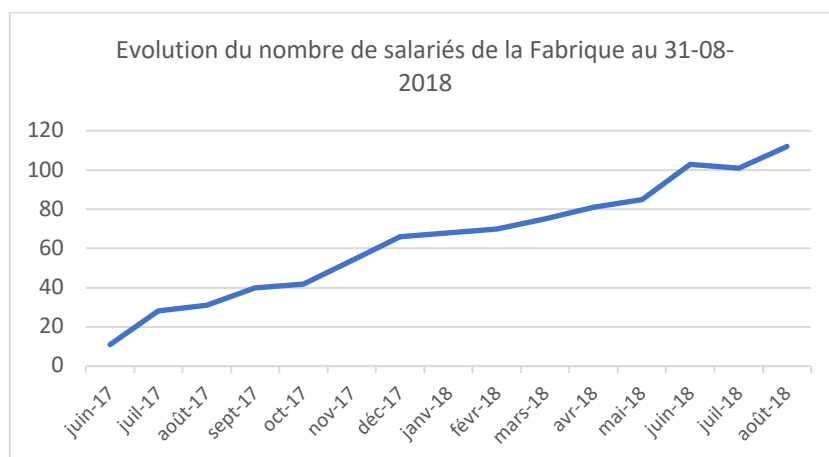
Le graphique suivant décompte l'évolution des contrats signés par l'entreprise depuis sa création. Il témoigne d'une forte progression des contrats signés<sup>79</sup>.

<sup>78</sup> Ce sont souvent des diplômes obtenus à l'étranger et pour lesquels l'équivalence n'a pas été établie par l'employeur.

<sup>79</sup> Dans les données de l'entreprise, cette fois au 15/12/2018, on recense 120 contrats dont les 2 dirigeants (hors étude). L'étude porte donc sur 118 contrats et 111 salariés.

Il y a un delta de 8 départs (au moment de cette analyse statistique, mars 2019) : 2 décès, 4 licenciements, et 2 départs pour CDI en dehors de l'EBE.

Figure 7. Évolution du nombre de salariés de la Fabrique au 31/08/2018



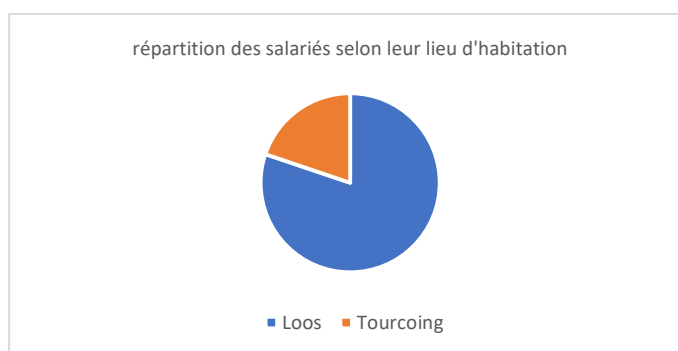
Source : Données administratives de l'entreprise au 31-08-2018

### 3.3. La population les salariés de l'EBE

#### a) Une majorité sont des hommes peu qualifiés habitant les Oliveaux à Loos

Les 111 salariés ans l'entreprise au 15/12/2018 sont localisés sur les deux sites : 89 (80,2%) sur Loos, 22 (19,8%) sur Tourcoing.

Figure 8. Répartition des salariés selon leur lieu d'habitation



Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n=111

Ce sont à 55,9% des hommes (mais les hommes représentent 68% des contrats signés), et l'âge moyen des salariés en activité est de 44,2 ans. 61% des salariés<sup>80</sup> n'ont pas de qualification ayant atteint une formation de niveau V ou inférieur à V.

<sup>80</sup> Parmi les salariés pour lesquels le niveau de formation est connu. 8 salariés ont un niveau de formation inconnu, parce que ne correspondant pas aux équivalents d'une formation en France.

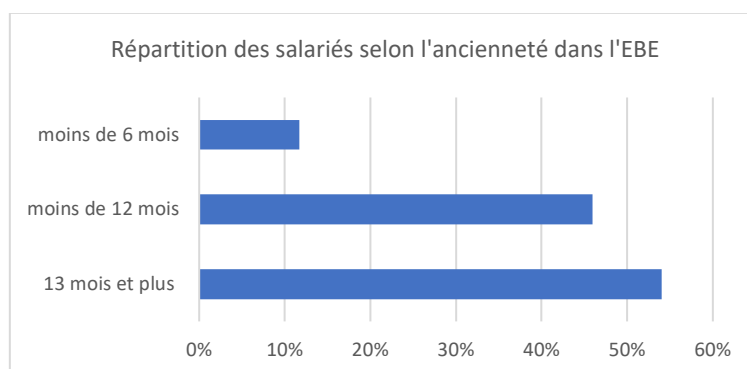
Tableau 8. Distribution des salariés selon le niveau de formation atteint

Niveau de formation atteint	Nombre de salariés
I et II	3
III	10
IV	27
V	30
Vbis, VI et VI sortie collège	33
inconnu	8
total effectif	111

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n=111

La « Fabrique de l'emploi » a été créée en juin 2017 et sa création a de suite conduit à différentes grappes de recrutement comme on le verra ci-dessous. Au 15/12/18, parmi les salariés présents dans l'entreprise, 57% des salariés ont plus d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, tandis que 10% ont été recrutés il y a moins de six mois.

Figure 9. Répartition des salariés selon leur ancienneté dans l'EBE



Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n =111

L'âge moyen des salariés est de 43,5 ans, et le taux de salariés à temps complet s'élève à 67,6%, le taux de temps partiel à 32,4%. Celui-ci, qui est un droit du salarié dans le contexte de TZC, est essentiellement « choisi » par les femmes, les trois quarts des salariés à temps partiel de l'entreprise étant des femmes. Le taux de temps partiel est ainsi de 55,1% chez les femmes, contre 14,5% chez les hommes.

## b) Une entreprise, deux sites, des contrastes

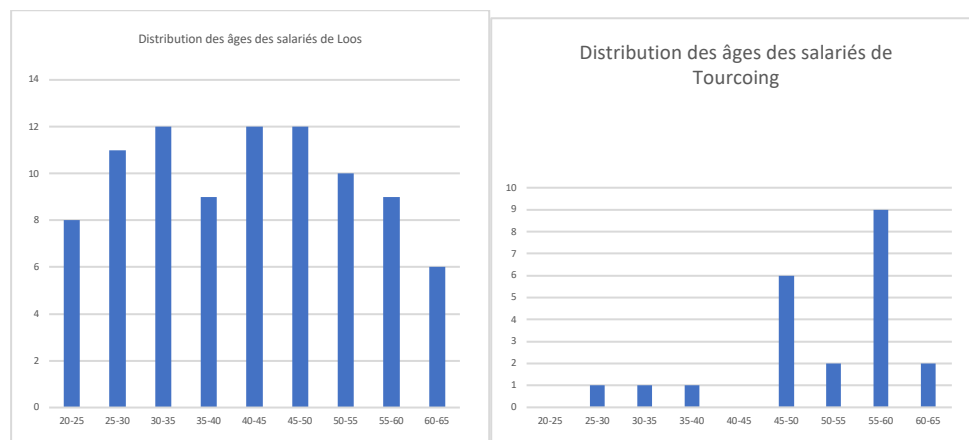
La Fabrique de l'emploi est située sur deux lieux d'activité : l'un à Tourcoing (« Triangle de Menin ») l'autre à Loos (« Les Oliveaux »). De manière générale les salariés habitant sur un site y travaillent. On rappelle que bien qu'une seule entreprise à but d'emploi, « La Fabrique de l'Emploi » gère les deux sites, chacun d'entre eux est régulé par son propre « comité local » (et chapeauté par un comité métropolitain). La comparaison du salariat

sur les deux sites est donc à la fois le fruit de la structure de la population mais aussi de la stratégie de développement insufflée par le comité local et par les acteurs qui mettent en œuvre le projet localement (l'AREFEP sur Loos ; le Centre socio-culturel de Belencontre sur Tourcoing).

Les statistiques sociodémographiques des salariés sont contrastées sur les deux sites : ainsi si la part des femmes est comparable dans les deux quartiers (44,9% à Loos ; 40,9% à Tourcoing), tandis que la population de Tourcoing est nettement plus âgée (51,3 ans en moyenne, contre 41,6 ans à Loos). Ce net écart d'âge (10 ans de différence) se retrouve d'ailleurs, une fois tenu compte du sexe, de manière plus nette chez les femmes que chez les hommes : à Tourcoing les femmes salariées ont en moyenne 11,6 ans de plus qu'à Loos (53,5 ans à Tourcoing contre 41,9 ans à Loos). Les hommes de Tourcoing ont en moyenne 8,2 ans de plus qu'à Loos (respectivement 49,8 ans et 41,3 ans).

Le contraste est net lorsqu'on analyse la distribution des âges : il n'y a quasiment pas de salariés des tranches d'âge 35-50 ans sur Tourcoing (et sur la classe des plus de 50 ans, ce sont à 63% des femmes), alors que c'est sur cette tranche qu'ils sont le plus nombreux à Loos.

Figure 10. Distribution des âges des salariés selon le lieu de résidence



Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n= 111

### Comment expliquer ces différences ?

Elles ne tiennent pas à la structure de la démographie de la population des sites. Une des hypothèses est une certaine spécialisation des activités sur chacun des sites (par exemple Épicerie solidaire sur Loos et surtout activités support organisées sur le site de Loos, ressourcerie sur Tourcoing) conduisant l'EBE à recruter des profils qu'elle juge les plus appropriés, ou les plus compatibles avec la dynamique créée sur chaque site et/ou activité. Une autre hypothèse est la dynamique plus volontariste dans l'extension de la liste de mobilisation sur Loos par rapport à Tourcoing.

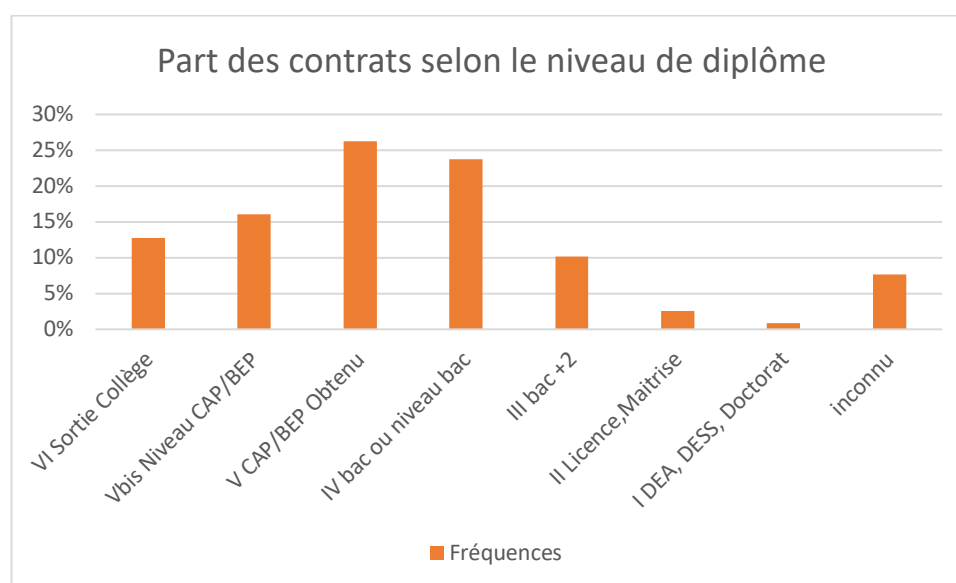
L'effet « première vague<sup>81</sup> » a été d'un certain point de vue, très profitable sur Loos. Cette première vague a en effet bénéficié à des publics plus « mobilisables », plus « disponibles » dans l'esprit d'une logique de projet. En tout état de cause, 35% des salariés de la première vague avaient de 35 à 50 ans tandis que cette classe d'âge ne représente plus que 26% des salariés qui ont été recrutés il y a moins d'un an. De même les moins de 25 ans ne représentaient que 4% des salariés lors de la première vague. Ils représentent 12% des salariés recrutés depuis moins d'un an.

### *i) De faibles qualifications dans les deux sites*

De manière générale, les salariés sont peu qualifiés, comme on pouvait s'y attendre s'agissant d'une population qui a été durablement privée d'emploi. Ainsi, 60% des salariés ont un niveau inférieur au niveau bac (ils ont un niveau V ou inférieur).

Cependant, 15% des salariés qui ont été recrutés à un moment ou un autre dans l'entreprise ont un niveau égal ou supérieur au niveau III (bac + 2).

Figure 11. Contrats de l'EBE selon le niveau de formation



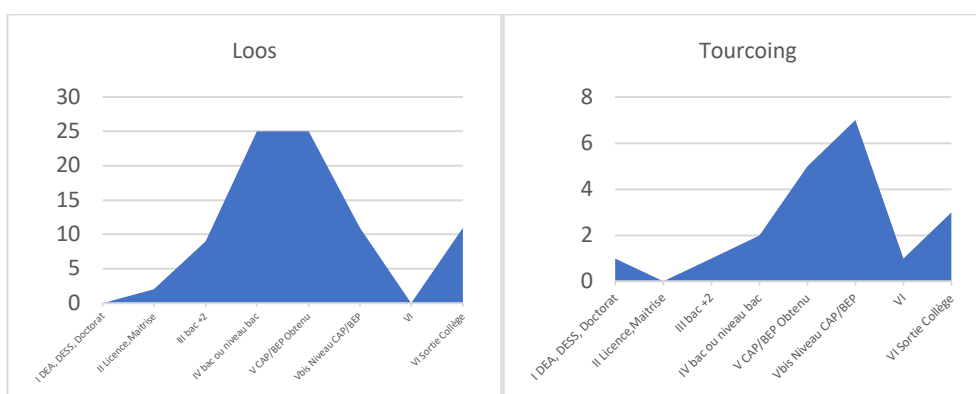
Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n= 118 ; les % dans le texte sont donnés sur une population n = 99 (hors « inconnus »)

En nous limitant aux salariés encore dans l'entreprise au 15/12/2018, 13% des salariés ont un niveau III ou plus et 61% ont un niveau inférieur ou égal au bac. Les salariés de Tourcoing sont plutôt moins qualifiés (niveaux V bis et V plus fréquents) que ceux de Loos (niveaux IV et V les plus fréquents).

<sup>81</sup> Recrutés des 4 premiers mois d'exercice de l'EBE, voir, infra.



Figure 12. Salariés selon le niveau de formation et le lieu de résidence



Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018

*ii) Un taux de temps partiel deux fois plus élevé à Loos chez les hommes comme chez les femmes*

Le taux de temps partiel est deux fois plus élevé à Loos qu'à Tourcoing. Il est deux fois plus élevé pour les hommes à Loos (15% de temps partiel à Loos contre 7% à Tourcoing), comme pour les femmes (60% de temps partiel à Loos contre 30% à Tourcoing).

Tableau 9. Taux de temps partiel dans l'EBE

	Effectif	Part dans l'effectif total
Salariés temps complet	75	67,6%
Salariés temps partiel	36	32,4%
total	111	

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018, n= 111

## IV- ANALYSE TRANSVERSALE DE LA PREMIERE VAGUE D'ENTRETIENS AUPRES DES SALARIES DE LA FABRIQUE DE L'EMPLOI

On en vient maintenant à une analyse couplant les données quantitatives et qualitatives recueillies. Ces dernières ont été collectées à la faveur d'une enquête qualitative réalisée auprès de salariés de l'EBE. Au moment de la constitution de notre échantillon (en mars 2018), 75 salariés avaient été recrutés. Nous avons constitué un échantillon raisonné de 12 salariés en vue d'une analyse longitudinale<sup>82</sup> et avons interrogé ces 12 salariés au cours d'une première vague d'enquête du 14 au 16 mai 2018, par des entretiens en face à face d'une durée de 50 mn à 2h30.

<sup>82</sup> Les prochaines étapes sont en cours : une deuxième vague d'entretiens a eu lieu en mars 2019 et est en cours d'analyse.

A aussi été conduite une analyse quantitative<sup>83</sup> portant sur les ressources des salariés de l'EBE et permettant de situer leurs attentes par rapport à l'EBE. Cette enquête, avec un taux de réponse de l'ordre de 50% a été conduite en face à face auprès de 56 salariés en décembre 2018.

Ce croisement des analyses quantitative et qualitative permet de dégager quelques thématiques de travail que nous explorons ci-dessous.

#### **4.1. La trajectoire des salariés : « entre chômage de longue durée et zones grises d'emploi »**

Si les salariés de l'échantillon ont tous connu une ou plusieurs périodes de chômage, la reconstitution – avec eux- de leur trajectoire passée, témoigne d'une forme de permanence (tous les salariés interrogés ont connu des périodes, parfois très longues, de travail), mais aussi d'une grande diversité de profils de trajectoire renvoyant à un moment ou à un autre de la vie professionnelle à une dynamique de précarisation (que la précarité renvoie ici à des formes d'instabilité, de discontinuité, d'incertitude ou encore au manque de protection sociale institutionnelle ou individuelle (voir Vultur, 2019, p. 32) dans laquelle ils sont au moment de leur entrée dans le projet TZC. Autrement dit : autant il semble possible<sup>84</sup> de discuter du bien-fondé de l'idée même de « précarité » dans l'emploi et le travail lorsqu'on soumet l'analyse aux indicateurs classique : formes atypiques de l'emploi (CDD, intérim), peu de protection dans le travail (inexistence de syndicats), faibles salaires, autant lorsqu'à ces critères s'ajoute, dans la trajectoire, *une durée longue de privation d'emploi* (chômage de longue durée, longue période d'inactivité), la précarité semble la norme. Autrement dit, à une « analyse du contrat juridique et des protections formelles » (Vultur, 2019, p. 37), il faut y ajouter des éléments liés au contexte de l'emploi ou du non emploi, au contenu de travail et à la subjectivité des individus (Sennett, 2000), ainsi qu'aux ressources non monétaires dont disposent les individus (filets de protection individuels, type soutien familial).

**La reconstitution suggère ainsi trois types de profils-type de salariés<sup>85</sup>, que l'on peut lier à certaines de leurs caractéristiques sociodémographiques (voir aussi annexe) :**

**(1) Des salariés qui ont *plutôt* connu une précarité de l'emploi depuis leur entrée dans les marchés du travail, la précarité étant entendu comme une fragmentation de la trajectoire professionnelle** (Nicole-Drancourt, 1990). Ces salariés ont connu une succession d'intérim ou CDD. Ce sont généralement des jeunes, peu dotés en qualifications validées par un diplôme (Encadré).

---

<sup>83</sup> Réalisée dans le cadre d'un projet du M2 APIESS (Lanseman, Lindon, Vasseur, 2019), et co-tutoré par Anne Fretel et Florence Jany-Catrice.

<sup>84</sup> ce que fait Vultur, 2019, p. 34.

<sup>85</sup> Il est important de rappeler que les salariés de cet échantillon ont de facto été sélectionnés dans le vivier des salariés recrutés avant février 2018, soit dans les huit premiers mois d'existence de l'EBE. Il faut garder cela en tête lorsqu'on analyse les données qualitatives recueillies.

#### Encadré 10. Salarié de l'EBE, trajectoire 1

Salarié L : Après avoir raté son bac STG, après quelque mois sans rien faire où il s'est rendu compte « qu'il fallait qu'il fasse quelque chose », il « s'est mis à bosser directement en faisant un peu de tout ». « J'ai travaillé un peu à droite à gauche et puis c'est tout, rien de spécial ». Ses expériences professionnelles sont des successions de CDD courts, de missions d'intérim (un mois, deux mois, renouvelés « par rapport à leur client, à leur travail. S'il y avait du travail, ils renouvelaient, s'il n'y en avait pas, c'était une fin de contrat ») principalement dans le secteur du nettoyage ou de la livraison. Il a notamment été vitrier, expérience considérée comme difficile : « c'est compliqué quand même en tant que vitrier : quand il faisait très froid on travaillait quand même et quand il faisait très très chaud on travaillait aussi (...). Il n'y avait pas d'intempéries ». Durant ses périodes d'emploi il n'a pas d'accès à de la formation et est « vitrier » sans le titre sans ce qui va avec (« on n'a pas passé la formation nécessaire, c'est avec l'expérience ... et ça les arrangeaient plus ou moins ; ils nous payent moins qu'un vitrier »). Entre ses périodes d'emploi il « pointe au chômage ». Il a travaillé quelques temps dans la société de nettoyage de son frère qui lui avait proposé (« si tu as envie de travailler viens travailler avec moi ») faute de mieux (« je voulais faire autre chose. Par la suite je suis revenu vers lui et je lui ai dit « pourquoi pas »). Mais il n'y trouve pas son compte et préfère arrêter considérant qu'il a « un meilleur avenir que dans le nettoyage ». (Entretien première vague longitudinale, mai 2018)

**(2) Des salariés plutôt à faible niveaux de qualification et dont la trajectoire est marquée par de fréquents allers-retours entre emploi en CDD ou CDI à temps partiel<sup>86</sup>, chômage et inactivité.** Ce sont souvent des femmes dont l'« inactivité » (parfois incitée par les régulations publiques à l'instar des congés parentaux) est liée à des périodes d'intenses charges familiales.

#### Encadré 11. Salariée G de l'EBE, trajectoire 2

La salariée L a quelques difficultés à remettre dans l'ordre certains éléments de sa carrière professionnelle. Globalement, elle dit « avoir toujours travaillé ». Avant d'entrer à l'EBE, elle était au chômage depuis 2015, et intérimaire 8 heures par semaine comme aide-ménagère. Elle a 35 ans. Elle a obtenu un CAP ETC (employée technique de collectivité) en 2000. Puis elle a été aide-ménagère pour les personnes âgées pour le CCAS de Loos pendant un an et demi. Elle a mis fin à ce travail à la fois parce qu'il y avait « de moins de personnes » mais aussi parce qu'elle voulait voir autre chose car elle se sentait trop attachée aux personnes âgées. Elle a ensuite été intérimaire aide-cuisinière au lycée Saint Vincent de Paul à Lille pendant un an jusque à la fin de l'intérim. Puis, L a fait une formation DIP (dynamique d'insertion professionnelle), puis une définition de projet professionnel (DPP) à Lille dans le domaine du commerce. Elle a réalisé son stage chez Carrefour City puis a été prise pour un CDI de 20h pendant 5 ans (2009 à 2014). Elle avait choisi le temps partiel du fait de la charge de ses deux enfants. Elle a dû s'arrêter pour soucis personnels et familiaux, elle s'est retrouvée seule avec trois enfants, dans l'impossibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle : « Oui, parce que les horaires, ça n'allait pas, je travaillais jusque 22h. Après, la nounou... Sur mon contrat de 20h, c'est sûr que je donnais 500 € à la nounou ! Ça m'intéressait peu. Et puis je

<sup>86</sup> Dans les emplois de service (nettoyage, grande distribution)

travaillais les week-end, samedis et dimanche. » En 2014, elle a signé une rupture conventionnelle, et jusqu'à son entrée dans l'EBE, L était au chômage avec quelques heures hebdomadaires (8) d'intérim en tant qu'agent d'entretien.

**(3) Des salariés *plutôt* mieux dotés en capitaux scolaires, ou bien avec une très longue expérience dans un secteur particulier, et qui ont subi une période de chômage de longue durée suite à une rupture de contrat (licenciement ou autre), le plus paradigmatique étant une rupture de CDI s'accompagnant d'une période de chômage plus longue qu'anticipée. Parfois ces ruptures de contrat s'accompagnent (ou sont précédés) de ruptures familiales. Ce profil est plutôt celui de personnes plus âgées (50 ans ou plus).**

#### Encadré 12. Salarié A de l'EBE, trajectoire 3

A est âgé de 54 ans. Il a un parcours universitaire en pointillé, essuyant plusieurs échecs et se retrouvant à 25 ans avec un DUT. Professionnellement, son activité est diversifiée et promotionnelle pendant tout une partie de sa carrière. Il dit avoir fait « une dizaine de boîtes dans [sa] carrière »: technico-commercial dans une verrerie, puis en imprimerie sur film plastique, puis dans la vente de carton imprimé. Il travaille ensuite pour une entreprise japonaise pendant dix ans. Il voit défiler trois « boss japonais ». A propos de l'un d'entre eux, il explique : « c'était génial, parce que lui est arrivé en disant : « moi, la culture européenne, je n'y connais rien ; donc les mecs, vous bossez, tant que ça marche, je ne veux même pas savoir ce que vous faites, tant que vous ramenez du pognon, démerdez-vous ! » ». En 2012, il est approché par une autre entreprise, belge, et se laisse tenter par le changement. Mais cette fois, l'entreprise connaît des difficultés. Il fait l'objet d'un licenciement économique (« pourtant on était en plein développement »). Selon lui il est licencié parce que son salaire est trop élevé. A l'issue de son licenciement, il voyage pendant 6 mois. Et lorsqu'il rentre, il prend conscience que le retour à l'emploi est très compliqué. Sa recherche d'emploi dure 3 ans... « Et là... Là, merde. Les semaines passent vite, les mois passent vite. Plein de touches, et puis tu t'aperçois que ça ne va pas être si simple que ça. Alors, la raison principale en France, c'est l'âge ». Le réseau n'a pas marché. Il tente de créer son propre projet (un logo de tolérance, « genre ne touche pas à mon pote ») « C'était pour faire du pognon, bien entendu. Mais aussi pour pouvoir trouver des partenariats et pouvoir profiter de, faire profiter d'autres gens impliqués là-dedans. ». Et se retrouve avec un demi-salaire, des charges, pension alimentaire « copieuse », « ça commençait à devenir chaud bouillant ». Il reconnaît que son capital social élevé s'avère inutile pour dépasser les graves difficultés rencontrées : « Par contre, ce qui est devenu très compliqué, c'est RSA. Enfin, ASS, en l'occurrence. Mais oui, quand tu as à peine 500 balles par mois... Bon, loft payé, et plus de pension alimentaire, mais... Rien que pour bouffer, à part... ça reste extrêmement problématique ». Et c'est vers sa famille qu'il se tourne pour dépasser ces difficultés « Donc RSA... Bon, là maman m'a bien aidé. C'est vrai qu'elle complétait assez régulièrement. »

## 4.2. La place occupée par le projet TZC dans la trajectoire du salarié : entre logique tremplin et emploi pérenne

La question de la finalité du projet (logique tremplin ou logique pérenne) est d'emblée posée lors de nos entretiens exploratoires. Elle fait partie des « malentendus structurels » sur lesquels repose une partie du compromis permettant au projet de perdurer.

Ainsi, le président de l'association de la Fabrique de l'emploi, aussi Directeur Général de la société Cleaning Bio, Vice-Président du MEDEF Lille Métropole, et président de la CCI Grand Lille, considère pleinement le projet dans une logique de *marchepied ou d'insertion* : il appartient aux salariés, une fois leur employabilité consolidée, de sortir du dispositif et de nourrir les secteurs d'activité économique pouvant les accueillir. Il dit :

« Alors, la critique qu'on me fait, c'est [de dire] : attention, si on fait ça, ils ne voudront jamais rentrer dans le milieu ordinaire. Parce que, pour moi, le projet ne marchera que s'il y a un flux, s'il y a des gens qui sortent et des gens qui rentrent. (...) Pour moi, l'EBE, c'est un prétexte pour se reconstruire (...) Moi ce qui m'intéresse, c'est : quel est leur projet professionnel ? ».

De même, la référente du projet de Pôle Emploi est assez précise sur sa représentation du projet :

« Pour Pôle Emploi, la démarche elle est similaire à ce qu'on a l'habitude de faire, c'est-à-dire identifier les profils qui vont pouvoir participer, bénéficier d'une mesure d'emploi sur un territoire, accompagner ces personnes dans ce parcours d'entrée, et puis derrière comme on le fait sur d'autres dispositifs, ça va être un peu ça le challenge à venir, comment on accompagne les EBE à parvenir à des solutions d'insertion. Ça ça va être le deuxième challenge pour PE, qui est effectivement comment on arrive à permettre la sortie de l'entreprise vers de l'emploi dit classique. »

Si le modèle du « sas » sur lequel repose traditionnellement l'insertion ne fonde pas l'« esprit » originel du projet tel que porté par ATD, il n'en est pour autant pas totalement absent lorsque le collectif énonce : « Actifs au sein de la société, ils seront mieux considérés par leurs futurs employeurs et par leur environnement qu'en étant « très éloignés de l'emploi », et le territoire y gagnera dynamisme économique et « mieux-être » social. Il s'agit donc de réaliser un investissement économique et social. » (ATD Quart Monde, 2014).

Dans une *perspective de pérennité*, des membres d'une association locale rappellent, à rebours de cette stratégie instrumentale, que les salariés peuvent, s'ils le souhaitent, et s'ils s'y sentent bien, utiliser le dispositif de manière pérenne, et de (se) construire un projet et une sérénité au sein même de l'EBE.

« On n'est pas, on n'est pas là pour fournir de la main d'œuvre à l'économie. Ce n'est pas notre but, notre but il n'est pas là. Notre but est de donner du travail aux personnes, donc on n'est pas tournés vers la mise à l'emploi, en entreprise. Même si ça arrive, et ça fait partie des solutions

pour mes 700 personnes, c'est que j'espère vivement qu'un certain nombre d'entre eux, quand ils auront pris conscience de leur capacité à travailler, soit ils seront embauchés dans une entreprise, soit ils créeront leur propre activité, et ça on le voit dès maintenant. Y'en a qui le feront ça, et d'autres ne le feront jamais et resterons au chaud » (acteur local associatif 1, homme).

### **a) Regard sur cette question à travers l'enquête qualitative**

Nous avons donc testé cette confrontation de finalités de deux manières : d'une part lors des entretiens auprès des salariés ; d'autre part dans l'enquête quantitative-ressources réalisée en décembre 2018. Les enseignements de l'enquête qualitative auprès des 12 salariés sont que :

Les salariés ont un avis sur cette question, les uns envisageant le dispositif comme projet d'insertion et de tremplin vers le marché du travail, les autres comme projet pérenne. Cette première opposition, entretenue aussi par les analyses externes du projet, devrait être nuancée : le projet d'insertion ou de tremplin peut cacher des motifs d'insatisfaction vis-à-vis du projet TZC : le salarié a l'intention de quitter l'entreprise, moins parce qu'il a gagné en employabilité que parce qu'il est insatisfait de l'organisation. On peut aussi considérer qu'il peut aussi être d'autant plus insatisfait qu'il gagne en confiance en lui : on parlera alors de *logique d'insertion/marchepied* dans un cas, et de *logique de sortie/ d'exit* de l'autre.

De même, deux perspectives peuvent motiver le choix d'envisager le projet comme pérenne. Généralement, le projet est d'autant plus perçu comme vecteur de sécurisation que les salariés expriment une aversion au risque économique ; c'est notamment le cas lorsqu'ils ont une charge de famille (notamment les familles monoparentales), ou qu'ils sont dans l'impossibilité raisonnée de se projeter ailleurs que dans l'EBE du fait de leur âge (fin de carrière). La sécurisation peut, dans certains cas, être consolidée par le sentiment d'avoir trouvé un projet qui avait du « sens » et qui est respectueux du rythme de vie (et du pouvoir d'achat) des personnes.

Des variables cachées peuvent éclairer les raisons pour l'une ou l'autre de ces options. Les salariés savent généralement (en tout cas pour ceux de la première vague) que le projet est objet d'expérimentation, et que la pérennité au-delà des cinq années de fonctionnement n'est pas assurée. Cette information leur a été maintes fois énoncée, lors des premières réunions d'information et lors de leur recrutement. Elle est aussi parfois utilisée comme dispositif incitatif à l'engagement des salariés dans le projet. En tout état de cause, cette conscience forte d'être « sous observation » conduit les salariés à évoquer des expressions du type « je suis en CDD de 5 ans ». Elle peut influencer leur position sur leur représentation de la logique entre marchepied-insertion et pérennité.

De même, des périodes de tension dans l'entreprise peuvent conduire les salariés à souhaiter quitter l'entreprise, moins dans une dynamique de marchepied ou de tremplin,

que dans une logique d'exit vis-à-vis des conditions de travail de l'EBE. Cette catégorie d'intention d'exit porte des germes d'une dialectique propre à ce projet : d'un côté il est attendu que les salariés reprennent confiance en eux et qu'ils soient les acteurs du projet. D'un autre côté, le projet doit pouvoir leur permettre d'exercer leur liberté, leur esprit critique, et la consolidation de leur empowerment<sup>87</sup>.

Enfin, la crise de croissance expérimentée par l'EBE (118 salariés recrutés en 18 mois, 7 sorties), limitant aussi les flux entrants de recrutements, a pu conduire la direction à inviter certains salariés à considérer le projet comme un tremplin vers une autre activité. On peut ici citer le cas d'un salarié occupant des fonctions d'aide comptable au sein de l'EBE, qui a été informé et recommandé par le directeur dans le cadre d'un recrutement pour un poste au sein d'une autre structure de l'ESS.

## **b) Regard sur cette question à travers l'enquête quantitative**

L'enquête-ressources de décembre 2018 réalisée auprès d'un échantillon volontaire de 56 salariés (soit environ 50%, avec des caractéristiques sociodémographiques significatives par rapport à la population mère), suggère qu'à la question « Est-ce que vous avez l'intention de quitter la Fabrique pour travailler ailleurs ? », 22 salariés (39 %) répondent qu'ils ont l'intention de quitter la Fabrique de l'emploi, 31 (55%) ont l'intention d'y rester, et 3 ne savent pas (5 %).

Cette enquête quantitative complémentaire a été l'occasion de construire trois profils type de salariés selon leur rapport à TZC

### *i) L'âge est une variable déterminante*

Alors que les taux de réponse entre les hommes et les femmes sur l'intention de quitter (37% des femmes, 41% des hommes), ou de rester (56% des femmes, 55% des hommes) dans la Fabrique de l'emploi ne sont pas significativement différents, l'âge œuvre comme une variable très déterminante. En effet, plus les salariés sont âgés et moins ils ont envie de quitter la Fabrique de l'emploi : 50% des 18-29 ans souhaitent la quitter contre 26% des plus de 50 ans. Symétriquement, 36% des salariés de moins de 30 ans souhaitent rester dans la Fabrique contre 74% des 50 ans ou plus.

---

<sup>87</sup> 12% des salariés ont quitté l'entreprise, pour des raisons de licenciement, de départ, ou de recrutement en CDI ailleurs.

Tableau 10<sup>88</sup> : Répartition des salariés selon l'âge et leur intention de rester ou de quitter la Fabrique de l'emploi

	<b>Salariés ayant l'intention de quitter la Fabrique</b>		<b>Salariés ayant l'intention de rester à la Fabrique</b>		<b>Ne sait pas</b>	
	Nombre de salariés	En % de la ligne	Nombre de salariés	En % de la ligne	Nombre de salariés	En % de la ligne
18-29 ans	7	50,0%	5	35,7%	2	14,3%
30-49 ans	10	43,5%	12	52,2%	1	4,3%
50 ans ou plus	5	26,0%	14	73,7%		
Ensemble	22	39,3%	31	55,4%	3	5,4%

Lecture : Parmi les salariés ayant plus de 50 ans, 73,7% ont envie de rester à la Fabrique de l'emploi

Champ : n = 59 salariés de la Fabrique de l'emploi interrogés

Source : Enquête réalisée dans le cadre du projet APIESS, entre le 5 et le 20 décembre 2018 pour l'évaluation du dispositif TZC lot 4

Pour les salariés les plus âgés, la Fabrique de l'emploi est vécue comme un espace où la plupart d'entre eux escompte épuiser sa vie professionnelle.

Cette première ligne de fuite (l'âge) peut être croisée avec le nombre de personnes à charge. En effet le nombre de personnes à charge dans le foyer est un déterminant de l'aversion au risque et à l'incertitude, conduisant les salariés à préférer rester à la Fabrique, gage d'une stabilité de l'emploi, les justifications qui ressortent le plus souvent sont les suivantes : « je me sens bien à la Fabrique », « je voudrais rester jusqu'à la retraite », « pas loin de chez moi », « si je peux faire ma carrière là c'est bien ».

Plus généralement, près de deux tiers (63%) des salariés ayant des enfants à charge (12 sur 19) n'envisagent pas de quitter la Fabrique de l'emploi. Parmi eux, 7 salariés ayant moins de 50 ans sur 13 n'envisagent pas de travailler ailleurs, soit un peu plus de la moitié.

<sup>88</sup> Issu de Lanseman, Lindon, Vasseur, 2019, p. 50.



Tableau 11. Répartition par tranche d'âge des salariés ayant des enfants à charge selon leur envie de rester à la Fabrique

	Salariés ayant envie de quitter la Fabrique	Salariés ayant envie de rester à la Fabrique	Ensemble
18-29 ans		1	1
30-49 ans	6	6	12
50 ans et plus	1	5	6
Ensemble	7	12	19

Lecture : Parmi les salariés ayant plus de 50 ans, 73,7% ont envie de rester à la Fabrique de l'emploi

Champ : n = 59 salariés de la Fabrique de l'emploi interrogés

Source : Enquête réalisée dans le cadre du projet APIESS, entre le 5 et le 20 décembre 2018 pour l'évaluation du dispositif TZC lot 4

### c) Essai de typologie : 4 profils types

Au total, la place du projet TZC dans la trajectoire des salariés est située diversement. On distingue 4 places-type : TZC comme perspective d'insertion/tremplin, d'exit, de fin de carrière ou de projet pérenne. A ces 4 perspectives types correspondent donc des profils démographiques particuliers (voir tableau).

Tableau 12. Place du projet TZC dans la trajectoire des salariés. Essai de typologie

<i>Place du projet TZC dans la trajectoire des salariés</i>	<i>Profil sociodémographique</i>
Perspective de marche pied/ tremplin	plutôt jeune, avec une faible charge familiale (faible aversion au risque économique) « Ben... comme l'évoquait souvent mon directeur, l'EBE on peut aussi s'en servir comme tremplin pour aller autre part, parce que je pense aussi j'aimerais bien évoluer pas rester à 1200€ par mois, j'aimerais bien évoluer, acquérir certaines formations, et ensuite pourquoi pas me servir de l'EBE comme tremplin pour travailler autre part. » (Salarié L, jeune, homme).
Perspective d'exit	moins de 50 ans, avec une charge familiale faible ou moyenne, et insatisfaits du projet (tensions) « c'est pour remettre sur le droit du travail, c'est prévu et que l'on peut démissionner quand on veut si on trouve ailleurs un meilleur salaire et un meilleur poste, on peut quitter la Fabrique » (Salarié D, jeune, homme).
Perspective pérenne	moins de 50 ans, avec une forte charge de famille (forte aversion au risque économique) « Avec l'EBE on choisit les horaires c'est ça l'avantage, en fonction de nos enfants. Je ne trouverais pas ça... (...) Je fais 23 heures. En fonction de mon petit dernier pour que je puisse le déposer à l'école. Voilà je fais 9h-11h le matin, et 14h-16h30 l'après-midi (...) Au moins, j'ai un peu d'argent, je n'ai plus à demander à mon mari... Là c'est mon argent. Ça fait du bien, on peut s'acheter ce qu'on veut, faire plaisir à mes enfants » (salarié B, mariée, enfants à charge).
Perspective de fin de carrière	plus de 55 ans « J'ai travaillé depuis l'âge de 15 ans (...) Je ne vais plus à la même vitesse qu'avant bien sûr mais j'aime bien moins travailler Q° : Donc vous vous sentez bien dans l'EBE, vous ne cherchez pas à partir ? R : ben non. J'ai 60 ans cette année, j'ai tous mes points. Je peux me faire une retraite anticipée si je veux. Je commence à m'y intéresser. Je reste là, ça ne me dérange pas » (Salarié K, plus de 50 ans, homme).

Source : Les auteurs ; analyse des entretiens et de l'enquête quantitative-ressources.

### **4.3. L'apport du projet pour les salariés de l'EBE : entre temps de travail choisi, sécurisation financière et gains non monétaires**

Le choix du temps de travail consigne une partie élevée des femmes de l'EBE dans des emplois partiels, ce qui conjugue aussi ces emplois à des salaires partiels.

On a déjà signalé que le temps partiel était relativement développé, davantage que dans la population active occupée française. Dans l'entreprise 32,4% des salariés sont à temps partiel. Celui-ci est davantage choisi par les femmes que par les hommes (75% des salariés

à temps partiel sont des femmes. **Le taux de temps partiel dans l'EBE est ainsi de 55,1% chez les femmes (soit 20 points de plus que pour le salariat français) contre 14,5% chez les hommes (soit 7 points de plus que dans le salariat français).**

Les motivations qui ont pu conduire les salariés à opter pour le temps partiel sont renseignés dans l'enquête ressource que nous avons menée. Celle-ci nous permet d'identifier les raisons du temps partiel qui sont à trouver du côté de l'importance à concilier l'emploi avec les activités domestiques (enfants), raison plus souvent mise en avant par les femmes que par les hommes.

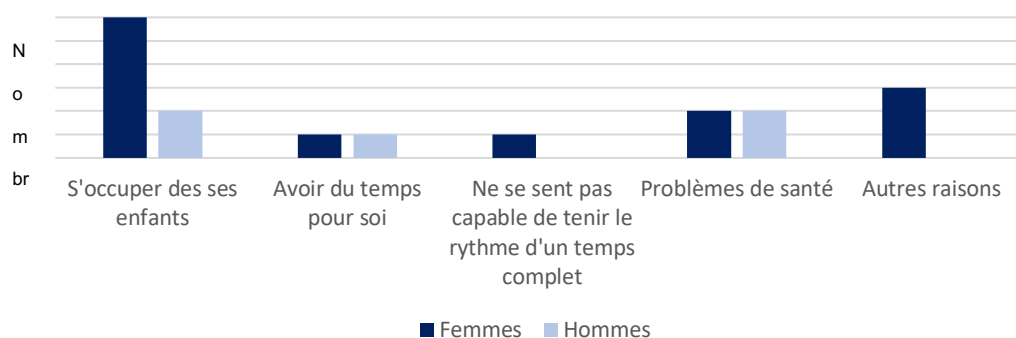
« On a eu une convocation à Pôle Emploi, ils nous ont expliqués. Ça m'a intéressé parce que les horaires sont choisis. Pour mes enfants, je trouvais ça intéressant » (salariée B).

Certains entretiens rappellent d'ailleurs que le temps partiel semble « naturellement » pensé pour les femmes :

« Ce qui diffère aussi c'est le temps choisi, c'est vrai que dans les autres structures d'insertion le temps n'est pas choisi. C'est-à-dire que, enfin voilà, vous êtes 24h, vous êtes à 30h, là à l'EBE on peut dire je suis mère de famille, là pour le coup c'est révolutionnaire. C'est vrai, moi si on me demandait de choisir mon temps de travail... je serais contente. Enfin je veux dire c'est quand même une belle chose, je suis une maman, parce que ça s'adresse quand même beaucoup à des mamans, qui n'ont pas travaillé depuis des années, qui sont au RSA, « j'ai des petits, faire garder des gamins le soir ça coûte, eh ben moi je vais choisir de travailler jusqu'à 15h et à 15h je ne travaille pas parce que j'irai chercher mes enfants à l'école ». Ça pour le principe, pour ce type de public, moi je trouve que c'est extraordinaire » (acteur local 5, femme).

**Les raisons de santé sont également invoquées pour éclairer le « choix » du temps partiel.** Dans ce cas, il l'est aussi par les femmes à temps partiel que par les hommes à temps partiel.

Figure 13. Raison principale du travail à temps partiel des salariés de la Fabrique enquêtés<sup>89</sup>



Lecture : 6 femmes déclarent travailler à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants contre 2 hommes.

Champ : n = 59 salariés de la Fabrique de l'emploi interrogés

Source : Enquête réalisée dans le cadre du projet APIESS, entre le 5 et le 20 décembre 2018 pour l'évaluation du dispositif TZC lot 4

Source : Lanseman, Lindon, Vasseur, 2019

L'analyse selon l'ancienneté dans l'entreprise amène des informations complémentaires. **On y lit en effet que les salariés sont d'autant plus à temps partiel que leur ancienneté est faible dans l'entreprise** : les salariés de la « première vague » sont en effet seulement 16% à être à temps partiel, contre 38% des salariés présents depuis moins d'un an dans l'EBE. **On peut expliquer cette recrudescence du temps partiel par le recrutement relativement plus élevé de femmes dans la période la plus récente, et par la volonté de certains salariés d'être à temps partiel par « manque d'activité » (entretien qualitatif).**

Tableau 13. Salariés selon l'ancienneté dans l'entreprise et le temps de travail

	% de salariés à TP	% de salariés en arrêt (horaire de travail = 0)
moins de 1 an	38%	0%
plus de 1 an	24%	10%
1ere vague	16%	16%
total		

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018

<sup>89</sup> De l'avis de la direction de l'entreprise, les problèmes de santé sont « largement sous-estimés » dans cette statistique qui couvre, on le rappelle environ 54% de la population.

Tableau 14. Différences de temps partiel selon le sexe et selon l'ancienneté

FEMMES recrutées depuis...	Total	%TP	% sans horaire
moins de un an	26	58%	0%
plus de un an	24	50%	4%
1ere vague de recrutement	10	30%	10%

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018

HOMMES	Total	%TP	% sans horaire
moins de un an	24	17%	0%
plus de un an	43	9%	14%
1ere vague de recrutement	21	10%	19%

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018

30% des femmes faisant partie de la première vague de recrutement sont à temps partiel alors que cela concerne 58% des recrutements plus récents de femmes (recrutements de moins d'un an). Parallèlement, alors que seulement 10% des hommes ont été recrutés à temps partiel dans la première vague, ils représentent 17% des recrutements masculins de moins d'un an.

En résumé, les recrutements à temps partiel progressent nettement (plus du tiers des recrutements de moins d'un an), cette progression concernant les hommes mais encore plus les femmes.

## V- LES RESSOURCES DES SALARIES DE LA FABRIQUE ET LEUR EVOLUTION DANS LE TEMPS

« On a quand même des retours positifs des publics quand ils nous parlent à la fois du plaisir qu'ils ont mais aussi des revenus qu'ils tirent de la consommation change. L'autre qui me racontait qu'il avait fait une capture d'écran de son compte bancaire car c'était la première fois dans son compte bancaire n'avait pas trois zéros, donc il était fier... Son premier achat, c'était d'avoir fait des courses pour sa mère. Donc, tout ça c'est quand même... » (acteur local associatif 2, homme)

Être chômeur de longue durée est une situation dévalorisante, destructrice d'identité, où la vie sociale et les activités des chômeurs en sociétés se réduisent, conduisant ainsi les chômeurs à un repli sur eux-mêmes. (Demazière, 2006). Les ressources dont dispose un chômeur sont d'ailleurs un élément clef de sa capacité à résister à ce qu'induit son statut de chômeur. Ainsi, une forte intégration familiale constitue un soutien à la crise tandis que des difficultés peuvent aggraver la situation des chômeurs de longue durée (Castel, 1995<sup>90</sup>). Damon note que l'expérience de chômage peut se traduire par « *un manque de participation à des aspects clés de la vie sociale*. » (Damon, 2014, p. 56<sup>91</sup>). En ce sens, le terme exclusion peut être remplacé par celui de « faiblesse du lien social ».

Retrouver un emploi, est donc l'opportunité d'accéder à *des* ressources. La littérature sociologique<sup>92</sup> en montre le caractère pluridimensionnel : sont mis en avant la capacité à consommer, l'implication dans des activités productives, l'engagement politique, et les interactions sociales (Damon, 2014). Avoir un emploi permet d'avoir un revenu mais également d'alimenter son « tissu relationnel ».

On peut donc poser comme hypothèse que TZC ne produit pas « seulement » l'accès à un emploi, mais également l'accès à des ressources. C'est cette hypothèse que nous avons testé à travers la mise en place d'une enquête quantitative qui a donc consisté à estimer dans quelle mesure l'accès aux ressources était amélioré par l'entrée dans le projet TZC, tant du point de vue :

- des ressources monétaires individuelles des salariés (1)
- de leur capacité à consommer (2)
- de leur engagement politique (3)
- des interactions sociales, de l'élargissement de leur réseau et des liens sociaux (4)

Cette enquête a été conduite en décembre 2018 auprès des salariés de la Fabrique et a permis de récolter 65 questionnaires administrés en face à face.

---

<sup>90</sup> Castel Robert, 1995, « Les pièges de l'exclusion », *Lien social et Politiques*, n°34, p.13-21.

<sup>91</sup> Damon J., 2014, *L'exclusion*, Presses Universitaires de France.

<sup>92</sup> Voir par exemple : J. Hills, J. Le Grand, D. Piachaud (dir.), *Understanding Social Exclusion*, Oxford, Oxford University Press, 2002

## 5.1. Ressources économiques : CDI et sécurité économique

### a) Une perception d'un « mieux » d'un point de vue monétaire...

**Le résultat central de l'enquête est que ce n'est pas tant l'accès à l'emploi qui modifie la perception de situation économique du salarié, mais l'accès à l'emploi durable, en CDI.**

Les entretiens qualitatifs mettent cet élément en lumière. Ainsi, des salariés expliquent, lors des entretiens semi-directifs, qu'ils ont travaillé toute leur vie (ce que confirme notre typologie), alternant néanmoins, de manière fréquente, ou pas, des périodes de travail et des périodes de chômage. L'élément central est l'accès au CDI, qui comme garantie de sécurité économique : les salariés évoquent l'« assurance d'être en CDI », le fait d'être « moins préoccupé par l'avenir », la possibilité pour certains de mettre de l'argent de côté (« Ce n'est pas énorme, mais je sais mettre 50 € de côté pour partir en vacances, je sais mettre des fois 10 € chacun sur le compte de mes enfants, alors qu'avant je ne pouvais pas le faire. »)

Cet aspect économique se traduit par des ressources économiques, qui, selon l'enquête, ont progressé pour 76% des salariés (tableau 12).

Tableau 15. Perception des salariés sur l'évolution de leur situation financière suite à leur signature de contrat au sein de la fabrique

	Effectifs	Pourcentage
Plus d'entrées d'argent	45	76%
Moins d'entrées d'argent	4	7%
Pas de changement	10	17%
<i>Total général</i>	<i>59</i>	<i>100%</i>

Source : Enquête 2018

Pour autant, si les salariés ont le sentiment que leurs ressources progressent, sur l'appréciation de leur situation globale ils sont plus nuancés : si 44% des salariés sont plutôt à l'aise (5%) ou considèrent que « ça va » (42%), 42% disent devoir faire attention, 12% y arriver difficilement et 2 ne pas y arriver sans une forme ou une autre d'endettement. Le sentiment global est donc qu'ils ont ou continuent d'avoir des difficultés à joindre les deux bouts (tableau 13).

Tableau 16. Depuis que vous êtes à la Fabrique vous diriez que financièrement

plutôt à l'aise	3	5%
ça va	23	39%
c'est juste il faut faire attention	25	42%
On y arrive difficilement	7	12%
je ne peux y arriver sans endettement	1	2%
Total général	59	

Source : Enquête 2018

### **b) Corroborée par les données récoltées auprès des salariés**

**Si une partie de la perception peut être liée au fait que le retour à l'emploi rime, dans les représentations, avec sortie de la pauvreté, les données objectivées collectées soulignent une différence significative entre le salaire mensuel net au SMIC et le montant des minima sociaux et des indemnités chômage versés aux salariés lorsqu'ils étaient chômeurs de longue durée (tableau)**

Figure 14. Distribution des revenus globaux perçus par 59 salariés de la Fabrique de l'emploi, avant et après leur embauche

Source : à partir de l'enquête ressource, 2018.



**Le passage d'un revenu de substitution au salaire (RSA, ARE ou ASS) au SMIC permet en théorie aux personnes de sortir d'une situation de pauvreté, au sens monétaire du terme.** La pauvreté monétaire, en fonction du seuil du niveau de vie médian s'élève en France en 2018, selon l'Insee, à 855 euros net mensuels (seuil à 50% du revenu médian) et à 1026 euros net mensuels (seuil à 60% du revenu médian) pour une personne seule.

Dans le cas de notre population, **la différence majeure des ressources monétaires avant entrée dans le dispositif et après provient du passage de bénéficiaires du RSA ou de l'ASS à salariés payé au SMIC** (« En comparant ce que j'avais en ASS, 250 € par mois, et avec ce que j'ai, mon salaire, 1 100 €, ça fait une sacrée différence. »)

Figure 15. Distribution du montant des allocations perçues par 59 salariés de la Fabrique de l'emploi, avant et après leur embauche

Source : à partir de l'enquête ressource, 2018.

### c) Un mieux à nuancer sous deux aspects : le temps partiel et la composition du ménage

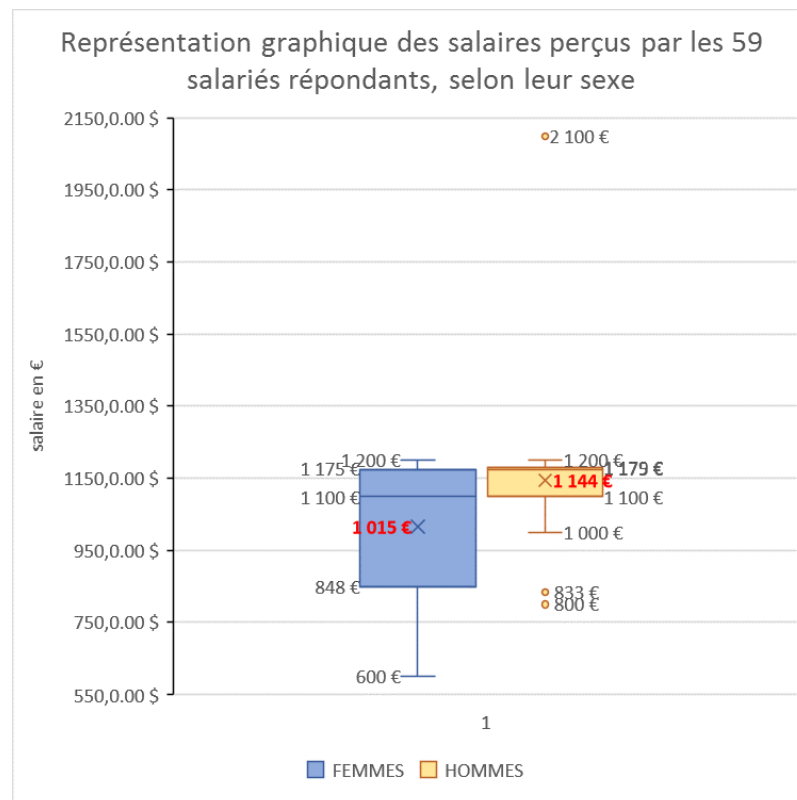
#### i) Les salariés à temps partiel

A la Fabrique, le revenu médian s'élève à 1170 euros net mensuels. Toutefois, ce constat doit être relativisé par deux aspects :

Pour juger de la situation financière et son amélioration d'une personne, il est nécessaire de **prendre en considération de la configuration familiale du ménage auquel elle appartient** (situations plurielles et parfois complexes). Ainsi, de la moitié des salariés de la Fabrique interrogés par l'enquête (55,2%) ont des enfants à charge et plusieurs témoignent de séparation depuis leur entrée au sein de la Fabrique

**Cette sortie de la pauvreté pour une personne seule n'est possible que si les salariés sont à temps complet.** Or, dans l'effectif, 33% des salariés de l'EBE sont à temps partiel : 22% ont choisi de travailler moins de 25 heures et 10% ont choisi de travailler entre 26 heures et 34 heures. Les 19 salariés de l'échantillon travaillant à temps partiel à la Fabrique ont un salaire moyen de 867 euros net par mois (*tableau X*). Le gain financier du retour à l'emploi est donc nettement plus faible pour les salariés à temps partiel, et les positionnent, du point de vue de leur salaire, sous le seuil de pauvreté à 60% du revenu médian.

Figure 16. Distribution des salaires perçus par les 59 salariés selon le sexe



## *ii) Ressources individuelles ou familiales ?*

**L'analyse de la sortie de la pauvreté se joue à deux niveaux d'analyse (Damon, 2007 ; Ponthieux, 2009) : elle nécessite de tenir compte de l'activité, qui se mesure à un niveau individuel, et de la configuration familiale qui s'apprécie à un niveau plus collectif.**

La configuration familiale joue à deux niveaux :

**Les femmes sont plus souvent à temps partiel que les hommes et elles sont plus souvent dans des emplois précaires, mal rémunérés et aux conditions de travail difficiles**, notamment dans les services à la personne (Devetter, Jany-Catrice, Ribault, 2015). Or, dans les couples hétérosexuels, le choix est fait de valoriser l'emploi rémunéré du partenaire masculin, le revenu qu'il en retire pouvant venir compenser la faiblesse des revenus de la conjointe (Bonnet, Garbinti et Solaz, 2016). Un salarié nous explique par exemple que, alors qu'il a retrouvé un emploi à temps complet dans la Fabrique, sa femme, intérimaire (??), en a « profité » pour arrêter de travailler, ce choix du couple n'augmentant pas le niveau de vie économique du ménage.

**Les prestations sociales sont majoritairement familialisées.** Les allocations familiales, les allocations logement ou encore l'allocation adulte handicapé (tout comme le RSA<sup>93</sup> et la prime d'activité)

**Les épreuves de la vie peuvent jouer sur le niveau de ressources et donc sur les situations de pauvreté. Une naissance, un décès, une séparation ou un divorce ou une remise en couple, sont autant d'évènements familiaux qui peuvent avoir un effet sur l'entrée ou la sortie de la pauvreté** (Fall, Lorgnet et Missègue, 2010). Certains salariés ont expliqué être en instance de séparation, ou de divorce, avec une situation financière plus difficile qu'avant (pensions alimentaires, transferts monétaires)

## **d) Les transferts monétaires autre composante des ressources des salariés**

Pierre Blavier (2018) s'intéresse aux réaménagements des budgets de ménage face au chômage de masse. **Il montre notamment qu'il existe des « revenus invisibles » du point de vue des administrations comme les revenus liés au travail informel et les dons familiaux.** Il montre qu'aujourd'hui les revenus du travail représentent de moins en moins les ressources des individus dans des situations de chômage et d'inactivité. Les administrations auraient donc une vue très partielle de comment vit un ménage qu'on peut considérer comme pauvre. On sous-estimerait de 50% les ressources de ces ménages en ne prenant pas en compte les revenus invisibles.

---

<sup>93</sup> Le RSA, allocation différentielle, est calculée en fonction de la situation familiale et des caractéristiques sociodémographiques des individus (célibataire, en couple, enfant(s) à charge) mais aussi l'âge des individus puisqu'il n'est pas versé aux jeunes de 18 à 25 ans.

Que dit notre enquête ? Concernant les transferts monétaires, **les salariés déclarent donner plus d'argent à leur entourage qu'ils n'en reçoivent**. Sur l'ensemble des personnes interrogées, 45 déclarent verser tous les mois ou de temps de temps de l'argent à leur entourage contre seulement 9 salariés qui déclarent recevoir de l'argent de leur entourage (*tableau 16*).

Certains salariés confient qu'ils donnaient de l'argent de poche à leurs enfants, qu'ils participaient aux frais alimentaires lorsqu'ils habitaient chez leurs parents ou encore qu'ils aidaient financièrement des membres de leur famille ponctuellement ou mensuellement.

Tableau 17. Transferts monétaires

	Salariés déclarant verser de l'argent	Salariés déclarant recevoir de l'argent
Tous les mois	22	2
De temps en temps	23	7
Une fois par an	0	2
Jamais	14	48
Ensemble	59	59

Source : Enquête 2018

Néanmoins certains salariés mettent un point d'honneur à se débrouiller seuls et à ne dépendre de personne. C'est ce qu'explique une salariée lorsqu'on lui a demandé si elle était aidée financièrement par son entourage et inversement si elle aidait financièrement son entourage :

« Non. Là, c'est un non catégorique ! J'estime que moi je me suis toujours débrouillée par moi-même. Eh bien, les autres sont capables d'en faire autant. Je n'ai jamais rien demandé à personne, eh bien, on fait pareil pour moi, on ne me demande rien. Je suis assez vindicative de ce côté-là. En fait, c'est dû à mon éducation. Mon père était comme ça, ma mère était comme ça. C'était : on a 5 enfants, on se débrouille, je prends un 2<sup>ème</sup> boulot, mes enfants auront toujours ce dont ils ont besoin, mais je n'irai jamais demander de l'aide à quelqu'un. Mais qu'on ne m'en demande pas non plus. » (Salarié F).

## 5.2. Accès à la Consommation

### a) Les habitudes de consommation

Nous nous sommes intéressés au budget alimentaire des salariés de la Fabrique. **47,5% des salariés interrogés considèrent que leur budget alimentaire a augmenté depuis qu'ils sont salariés, tandis que 40,7% des salariés déclarent qu'il n'a pas évolué.**

Par ailleurs, 27,1% des salariés déclarent avoir changé leurs habitudes de consommation et acheté des produits qu'ils n'achetaient pas auparavant comme la viande, le poisson ou équivalent.

Enfin, 45 personnes sur 59 ont déclaré ne pas avoir changer leurs habitudes concernant les magasins et enseignes fréquentées. **Il n'y a donc pas à ce stade de changement net, avec le passage par la Fabrique, concernant les habitudes de consommation alimentaires.**

Tableau 18. Évolution du budget des salariés

	Diriez vous que votre budget courses a
augmenté	47%
baissé	12%
stable	41%

Source : Enquête 2018

**On note cependant que le retour à l'emploi est une étape primordiale pour améliorer le quotidien de certains salariés.** L'un d'entre eux nous a dit, en aparté du questionnaire, pouvoir faire trois repas par jour alors qu'avant il ne mangeait qu'au petit déjeuner et au dîner. En outre, les salariés déclarent des achats « plaisirs » qui sont devenus possibles, notamment au niveau vestimentaire (vêtements, chaussures, montres...) et électronique (télévision, consoles de jeux, téléphones...). En matière d'accès aux biens, outre les comportements d'achat quotidien, plus du tiers des salariés (36% des salariés) disent aller plus souvent au restaurant, 14% disent aller plus souvent au cinéma, 19 % disent aller plus souvent au café, et 34 % des salariés déclarent inviter plus souvent des gens chez eux (Tableau 18).

Tableau 19. Changement d'habitudes des salariés

Depuis que vous êtes salarié.e de la Fabrique de l'emploi, diriez vous que....	...vous allez plus souvent au restaurant ?	...vous allez plus souvent au cinéma ?	... vous allez plus souvent au café ?	...vous invitez plus de gens chez vous ?
oui	36%	14%	19%	34%
non	64%	86%	81%	66%

Source : Enquête 2018

**On retrouve des écarts de genre dans ces modifications de comportements** : 43,7% des hommes disent aller plus souvent au restaurant, contre 25,9% des femmes (tableau 19).

**Tableau 20. Changement d'habitudes des salariés par genre et âge**

	Femmes		Hommes	
	Nombre de salariés	En % des femmes	Nombre de salariés	En % des hommes
Allez-vous plus souvent au restaurant ?	7	25,90%	14	43,70%
Allez-vous plus souvent au cinéma ?	2	7,40%	6	18,70%
Allez-vous plus souvent au café ?	4	14,80%	3	21,90%
Invitez-vous plus souvent des gens chez vous ?	8	29,60%	12	37,50%

Source : Enquête 2018

	18-29 ans		30-49 ans		50 ans et plus	
	Nombre de salariés	En %	Nombre de salariés	En %	Nombre de salariés	En %
Allez-vous plus souvent au restaurant ?	10	71,40%	6	24,00%	4	21,00%
Allez-vous plus souvent au cinéma ?	2	14,30%	6	24,00%	0	0,00%
Allez-vous plus souvent au café ?	3	21,40%	6	24,00%	2	10,50%
Invitez-vous plus souvent des amis chez vous ?	6	42,90%	8	32,00%	5	26,30%

Source : Enquête 2018

### **a) Logement, crédit, santé**

Depuis leur arrivée dans l'EBE, 12% des salariés enquêtés ont changé de logement (mais aussi 16% de ceux qui sont dans l'EBE depuis plus d'un an) et 15% ont eu accès au crédit (19% de ceux qui sont dans l'entreprise depuis plus d'un an) (tableau 20).

Tableau 21. Changements en matière de logement, santé et crédit pour les salariés

	Salariés ayant signé leur contrat il y a moins d'un an		Salariés ayant signé leur contrat il y a un an ou plus	
	Nombre de salariés	En % des contrats de moins d'un an	Nombre de salariés	En % des contrats d'un an ou plus
Avoir changé de logement	2	7,7%	5	16,1%
Avoir souscrit à un crédit	3	11,1%	6	18,7%
Aller plus souvent chez le médecin	2	7,4%	4	12,5%
Etre partis en vacances	8	29,6%	13	40,6%

Source : Enquête 2018

Le retour à l'accès au crédit inquiète certains acteurs du projet qui l'associent, en cas de non maîtrise, à un risque de situation de surendettement. Un accompagnement social leur apparaît nécessaire à ce niveau pour éviter des excès :

« On est aussi sur des choses complètement différentes comme "Ben tiens j'ai un CDI. Ca veut dire que j'ai accès au crédit. Ca veut dire que je vais acheter une voiture. Ca veut dire que je vais partir en vacances. Ca veut dire que je vais faire une carte Sofinco. Ca veut dire que..." "Hop hop hop hop hop ! Enlève ton pied de l'accélérateur ! On va voir un petit peu ensemble..." Voilà c'est un autre monde qui s'ouvre et c'est un peu l'équivalent de quelqu'un qui a gagné au loto ! Enfin voilà il y a toutes ces choses là aussi à gérer d'un autre côté » (acteur local associatif 1, femme).

### 5.3. Engagement syndical et politique

**7% des salariés de l'EBE dit avoir été syndiqué dans sa vie professionnelle antérieure, chiffre comparable au taux de syndicalisation moyen français.**

Thomas Coutrot montre dans son ouvrage *Libérer le travail* (2018), en s'appuyant notamment sur **Timming et Summers (xxx)**, que l'autonomie au travail et les comportements démocratiques et citoyennes sont liés. Il montre que les personnes les moins autonomes dans leur travail auront tendance à s'abstenir de voter aux élections ou à voter pour des partis d'extrême droite comme le Front National. La lutte contre l'abstention et le déclin de la démocratie passe, selon lui, par une démocratisation des conditions de travail et de l'organisation du travail, permettant de redonner aux salariés un « pouvoir d'agir ». L'un des objectifs du projet TZCLD étant de s'appuyer sur les capacités d'agir et d'améliorer ces capacités d'agir, l'enquête quantitative a tenté de saisir le rapport à la politique des salariés.

A la question, avant d'être embauché à la fabrique, diriez-vous que vous alliez régulièrement voter aux élections (locales, nationales ou européennes), 64% des personnes qui pouvaient voter (hors étrangers) ont répondu positivement (tableau 21).

Tableau 22. Habitude de vote des salariés antérieurement à leur entrée dans l'EBE

	Effectif	
oui	32	64%
non	18	36%
étranger	5	
NR	4	
Total général	59	
Total votants possibles	50	

Source : Enquête 2018

La part des salariés qui répondent à la question « Lors des prochaines élections (européennes, nationales, locales), pensez-vous que vous irez voter ? », qu'ils iront « certainement » voter (53%) ou « peut-être » voter (19%) s'élève à **72%, ce qui représente une hausse de 8 points** par rapport à ceux qui affirment avoir régulièrement voté dans le passé<sup>94</sup>. En outre, parmi ceux qui n'allaient jamais voter, 39% disent qu'ils iront « peut-être » ou assurément voter lors de prochaines élections (Tableau 22).

Tableau 23. Lors des prochaines élections (européennes, nationales, locales), pensez-vous que vous irez voter ?

Réponses	effectifs	%	Total des « peut-être » et « certainement »
je ne pense pas	15	28%	
peut être	10	19%	
oui certainement	28	53%	72%
étranger	2		
NR	4		
total	59		
Total hors étrangers et hors NR	53		

Source : Enquête 2018

<sup>94</sup> % hors étrangers et hors NR



## 5.4. Ressources sociales, symboliques et confiance en soi

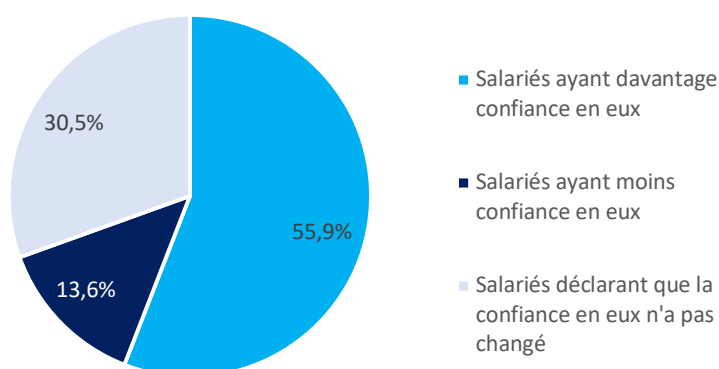
Les ressources sociales sont constituées de la famille, des amis et connaissances.

L'enquête suggère que 20% des salariés voient plus leurs amis depuis qu'ils sont à l'EBE, et 8% en voient « moins ». C'est parmi les salariés qui ont le plus d'ancienneté dans l'entreprise, que la part de ceux qui voient « moins d'amis » est la plus forte (13% des plus d'un an d'ancienneté). A la question relative aux activités faites en famille (avec le conjoint ou les enfants) la structure de réponse est comparable : 25% des salariés font plus d'activités avec leur famille, 5% moins (9% chez les salariés les plus anciens dans l'entreprise).

L'enquête montre que 44% des salariés enquêtés connaissaient déjà certains de leurs collègues avant d'entrer dans l'EBE, ce qui est facilité par le fait qu'ils habitent tous le même quartier. **La moitié des salariés enquêtés disent cependant retrouver des collègues en dehors du travail, dont 10% très souvent et 39% de temps en temps, ce qui suggère qu'une dynamique de socialisation a été rendue possible par la création de l'EBE et du projet.** Ces proportions ne changent pas significativement avec l'ancienneté dans l'entreprise.

**Les enquêtes quantitative et qualitative témoignent également d'une plus grande confiance en eux des salariés. 55,9% des salariés estiment avoir davantage confiance en eux depuis qu'ils travaillent à l'EBE, 30,5% déclarent que leur confiance en eux n'a pas changé, et ces résultats sont stables quelle que soit l'ancienneté dans l'entreprise.**

Figure 17 : Evolution de la confiance en soi



Source : enquête 2018

**Depuis qu'ils sont salariés de la Fabrique de l'emploi, les hommes déclarent plus souvent avoir gagné en confiance (62,5%) que les femmes (18,1%).**

8 salariés (soit 13% de l'effectif interrogé) trouvent néanmoins qu'ils ont moins confiance en eux depuis leur entrée dans l'EBE. Et ce sont les femmes qui déclarent plus souvent avoir moins confiance en elles (6 femmes contre 2 hommes)

Tableau 24. Evolution de la confiance des salariés

	Salariés ayant davantage confiance en eux		Salariés ayant moins confiance en eux		Salariés déclarant que la confiance en eux n'a pas changé	
	Nombre de salariés	En % de la ligne	Nombre de salariés	En % de la ligne	Nombre de salariés	En % de la ligne
Femmes	13	48,10%	6	22,20%	8	29,60%
Hommes	20	62,50%	2	6,20%	10	31,20%
Ensemble	33	55,90%	8	13,60%	18	30,50%

Source : Enquête 2018

L'EBE pour les salariés rencontrés est l'occasion de reprendre pied, de retrouver un rythme, de retrouver des espaces de socialisation. C'est de dont témoignent les salariés interrogés :

« Je n'avais plus confiance en moi. Deux ans de chômage, et je me disais « jamais je ne vais retrouver un CDI, jamais... ». Et si, pour en finir, si, et je veux dire, c'est super bien ce projet (...). Je me sente utile. Moi, pendant deux ans, je suis restée à la maison, à ne m'occuper que des enfants, alors... je ne me sentais pas utile du tout. Je veux dire, je me lève le matin, j'ai un but » (salarié G).

« ça a créé des liens maintenant c'est ... avant peut-être on passait devant un collègue on ne disait pas bonjour, alors que maintenant on se voit dans la rue « oh ça va ? », même si on n'est pas dans le même secteur. « Y a des bonnes ententes » ». D'ailleurs ce salarié mange avec ses collègues le midi, notamment à la Pioche et ils font aussi de la pétanque ensemble en dehors du travail » (salarié H).

« Psychologiquement c'est plus... on est plus apaisé dans le sens où déjà on est sur un CDI. Rien que de l'entendre ça apaise déjà. CDD et intérim c'est pas apaisant... Ah non non non ! C'est pas apaisant du tout ! C'est stressant ! C'est stressant ouais [rire] » (salarié J).

« ça change. Je suis plus triste comme avant, je suis épanouie en fait ça me fait du bien (...) On voit du monde, ça change en fait. Toujours à la maison, faire le ménage ... c'est toujours une routine, là je casse un peu ma routine le ménage, les enfants... tous les jours pareil, tous les jours c'est la même chose avec le ménage qui n'en finit jamais... » (salarié B).

« Sans [l'EBE] on n'aurait pas déjà la capacité morale de réfléchir à un projet, elle nous a procuré déjà la confiance en soi pour en parler et pour y réfléchir. Parce que quand vous êtes au chômage déjà vous êtes... vous avez pas mal de choses en fait qui ... vous avez plus le temps de réfléchir à un projet » (salarié C).

# CHAPITRE 3 - L'EBE « LA FABRIQUE DE L'EMPLOI ». D'UN MODELE ECONOMIQUE D'ENTREPRISE A UN MODELE SOCIOECONOMIQUE DE TERRITOIRE

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice,  
avec l'appui de François-Xavier Devetter et Philippe Semenowicz

## INTRODUCTION

L'entreprise est toujours un objet flou et difficile à cerner, contrairement à la société qui est définie en droit. L'entreprise, dit Olivier Favereau, est toujours définie en pratique et est en quête permanente de stabilité. Elle est toujours aussi une affaire publique en ce que ses impacts (écologiques, sanitaires, sociaux) sont toujours collectifs (Coutrot, 2018)

La genèse du projet TZC montre, dans la même perspective, à quel point l'histoire de l'« entreprise à but d'emploi » est enchâssée dans celle du projet de territoire TZC. Les deux sont interdépendants, par les acteurs qui s'y engagent (les acteurs du territoire œuvrant pour l'EBE et l'EBE œuvrant pour le territoire), par les ressources qui s'y échangent, en particulier les ressources non monétaires (échange de savoirs et de compétences, bénévolat etc.), et par les intérêts croisés et réciproques qui s'observent (le territoire a intérêt à la réussite de l'EBE, qui a intérêt à ce que le territoire soit dynamique).

Les principales dates évènementielles de l'EBE<sup>95</sup> « la Fabrique de l'emploi » sont les suivantes

- 6 avril 2017 : AG constituante de l'association
- 26 juin 2017 : premiers recrutements à l'EBE, site de Tourcoing
- 3 juillet 2017 : premiers recrutements sur le site de Loos
- 31 décembre 2017 : 56 ETP
- 12 juin 2018 : 1ere AG élargie. Election du collège salariés (6 salariés élus, dont 5 de Loos, et 1 seule femme). 104 salariés
- 31 décembre 2018 : 115 salariés. Décision temporaire de geler les créations de poste sur le site de Loos (80 salariés) mais de poursuivre les créations sur Tourcoing (32 salariés).
- Avril 2019 : Réflexion approfondie sur un nouveau modèle d'organisation par « pôles d'activité » pour dépasser les apories de la crise de croissance de l'EBE.

---

<sup>95</sup> Pour la genèse en effet du projet, voir le chapitre sur l'historique

Dans ce chapitre, on présente d'abord les caractéristiques de l'entreprise, on analyse ensuite l'organisation choisie, puis on décrit certaines des activités qui s'y développent. Enfin, on montre que la clef de voute de l'équilibre socioéconomique et du projet repose sur la « dynamique territoriale » qui s'est déployée.

## **I. LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE**

### **1.1. L'EBE, une entreprise singulière**

La spécificité de l'EBE en tant qu'entreprise est qu'elle repose sur un certain nombre de principes qui ont été définis ex-ante en hétéronomie par rapport à la vie même de l'entreprise. De ce point de vue, l'EBE est définie, pour une part de façon extérieure par l'embauche de salariés sur non sur leurs compétences mais sur leurs motivations et leurs projets ; par un objectif d'emploi avec des embauches définies par le comité local ; par la nécessité de s'intégrer dans un projet de territoire avec des activités considérées comme « utiles » ; par des activités qui ne doivent pas entrer en concurrence avec les activités du territoire.

#### **a) Une logique d'emploi inversée**

Comme le souligne ATD dans la présentation du projet TZC, « il s'agit dans une première phase, de rencontrer tous les chômeurs de longue durée immédiatement disponibles pour répertorier leurs savoir-faire, leurs capacités de travail et leurs souhaits de travail. C'est seulement une fois que cette « ressource humaine » a été inventoriée que, dans une deuxième phase, l'on recherche, dans le détail, tous les travaux qu'elle pourrait réaliser sans formation préalable, travaux qui de l'avis des acteurs locaux (habitants, entreprises, institutions, etc.), seraient très utiles à réaliser à court, moyen ou long terme (...) Cette pratique de cartographie systématique des ressources et des besoins est résolument nouvelle et une pierre d'angle de l'expérimentation. » (Dossier de presse, 2 avril 2015, p. 14-15)<sup>96</sup>.

**L'EBE est donc dans un schéma inversé : ce n'est pas en fonction de son activité que les emplois vont être créés en son sein mais en fonction de la main d'œuvre disponible sur un territoire, main d'œuvre à laquelle l'EBE devra s'ajuster.**

Pour les acteurs les plus exigeants vis-à-vis de cette démarche, il s'agit bien de laisser un libre choix aux personnes dans leurs souhaits d'activité :

« La question elle est plutôt là, elle est de ne pas obliger les personnes à faire quelque chose qui ne leur convient pas. (...) On n'est pas là pour imposer du travail aux personnes, on est là pour considérer que le travail est un lieu d'épanouissement pour les personnes. Je repense à cette dame qui a fait le ménage pendant 15 ans, qui est complètement professionnelle sur le sujet, qui m'a dit

---

<sup>96</sup> <http://www.zerochomeurdelongueduree.org/>

« je veux bien faire tout ce que vous voulez, mais plus jamais de ménage ». Voilà, c'est le cœur de notre regard à nous. (...) Ce qui est important pour nous, c'est qu'on s'adapte à chaque personne, à ce qu'elle a envie de faire, aux conditions dans lesquelles elle a envie de le faire, le timing dans lequel elle veut le faire etc. On part des personnes, y compris de leurs projets » (acteur local associatif 1, homme).

« Je leur demande "Si vous aviez un boulot idéal ? Le job idéal ce serait quoi ? En termes d'horaires ? En termes de proximité ? En termes de compétences, de techniques, d'expertise ?" Et voilà ils me décrivent leur boulot idéal et ils partent dans leurs rêves les plus fous, qui sont pour eux les plus fous » (acteur local associatif 1, femme).

Cette démarche est également justifiée par la difficulté à mobiliser une partie des chômeurs de longue durée. Certains en effet rejettent l'offre institutionnelle des dispositifs traditionnels de la politique de l'emploi, perçue comme trop directive :

« Certains n'y croient plus, et certains veulent faire des choix. Et c'est-à-dire nous, « moi vous me dites ça mais attendez, je vous dis merde ». Avant on n'osait pas trop... dire merde de peur d'être mis de côté machin, maintenant les gens n'hésitent plus à dire « moi ça ne me convient pas ». Donc ça c'est quand même un changement majeur et ce qui dans ce projet est intéressant, c'est qu'on repart des gens, c'est-à-dire qu'on reconstruit les choses en fonction de leurs désirs, et de leur volonté et on est dans une démarche qui est complètement inversée. Pas seulement sur le recrutement, mais sur la manière de mettre en mouvement les gens, et ça je pense qu'il y a un sujet. » (Acteur local 1, homme)

## **b) Une EBE construite sur une logique de projets**

Tous les acteurs rencontrés soulignent que l'EBE la « Fabrique de l'emploi » s'est construite sur la base d'une dynamique de projet qui a largement précédé la création de la structure :

« Il y a des groupes qui ont travaillé, avant l'arrivée de l'EBE (...) des groupes de travail, de réflexion sur les besoins qui pourraient être... qui ne sont pas pourvus sur le quartier, qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place. Et comment on pourrait le faire. Et parfois alimentés par des visites de structures extérieures (...) Et donc les groupes sont constitués et donc bien souvent c'est les personnes qui avaient participé à ces groupes qui ont été les premières recrutées » (acteur local associatif 2, homme).

Les acteurs locaux ont également accompagné cette dynamique de projets réalisée par de potentiels bénéficiaires, par un travail d'analyse des besoins du territoire.

« On a interviewé l'association des commerçants du coin, on a interviewé les médecins, les pharmaciens qui étaient sur le quartier, on a interviewé quelques-uns des habitants. Les demandeurs d'emplois ce qu'ils nous disaient, on leur posait aussi la question « de votre point de vue qu'est ce qu'il faudrait mettre en place sur le quartier ? », y'a eu comme des groupes de travail

là-dessus. Voilà, alors bon on est arrivés à un certain nombre de propositions. » (acteur local 1, homme).

Au terme des deux processus se déroulant différemment à Loos et à Tourcoing, une personne est spécialement recrutée par Compétence et Emploi pour synthétiser les différents éléments rassemblés par les groupes de travail. Elle a apprécié la faisabilité de chacun des projets envisagés, et a sélectionné ceux qui deviendront les premières activités mises en œuvre par la Fabrique de l'emploi. Les pôles d'activité ainsi définis sont, originellement, au nombre de six : services à la personne, travaux/bâtiment, commerce, ressourcerie, art et culture, fonctions support.

En pratique, l'EBE est donc la réunion de projets et d'activités pour une part distincts, ce qui suppose la construction d'une dynamique d'ensemble, de les articuler les uns et autres et les faire tenir sur le long terme.

Cette dynamique de projet est assez propre à la Fabrique de l'emploi, quand on la compare à d'autres dispositifs d'insertion, et induit une impulsion assez inédite :

« Une chose qui s'éloigne de l'IAE et... que moi je trouve vraiment super c'est la dimension de participation. De participation des personnes qui ne sont plus dans une logique de dispositif mais dans leur propre boîte, qui reprennent la main sur leurs choix professionnels... c'est-à-dire le fait que ce ne soit pas un emploi sur prescription, que ce soit construit avec eux. Ce qui n'est pas le cas de l'IAE (...). On est dans une véritable reprise de pouvoir sur ce qui nous arrive, et je parle là du côté des salariés (...). Mais vraiment on reprend le pouvoir sur ce qui nous arrive, sur la place qu'on a, et ça dans un cadre collectif (...). Là ce qu'on essaie de construire c'est... tout en respectant chaque parcours, l'aspect collectif est essentiel et moi je crois qu'en construisant ces espaces de travail là, on travaille aussi sur des choses qui dépassent largement la question du travail et qui sont tournées de manière plus large vers la citoyenneté quoi... enfin qu'est-ce que c'est de vivre ensemble » (acteur EBE 1).

Précisons que l'identification des premières activités s'est déroulée dans l'intervalle compris entre l'attente du résultat de la candidature de la MEL et la création de l'EBE, soit entre janvier et juin 2016. Les personnes privées d'emploi ont donc, pendant plusieurs mois, contribué bénévolement à l'émergence de ces activités. Après une tentative non concluante de salarier les demandeurs d'emploi sur la période de création d'activité, ce principe de bénévolat a été maintenu pour les demandeurs d'emploi entrés ultérieurement.

L'argument souvent mis en avant est que ce principe permettrait aux nouveaux entrants d'intérioriser « l'esprit » de l'expérimentation : ne pas être bénéficiaire passif d'un dispositif, mais être contributeur actif d'un projet de territoire. On retrouve la philosophie d'un « workfare citoyen » déjà évoquée (cf. supra chapitre introductif).

### **c) Une EBE soumise à la non-concurrence, enjeu sensible en territoire très urbain**

Une des contraintes fortes posées à l'EBE est de porter des activités qui ne soient pas concurrentielles, sans qu'il n'y ait consensus sur la manière d'interpréter cette obligation de « non concurrence ». Sur le territoire de la MEL, tous les acteurs s'accordent pour dire que la contrainte est forte quand elle est appliquée à un territoire très urbain :

« Lorsque j'avais pris connaissance du projet, c'était un point d'alerte. Forcément en zone urbaine, la concurrence, elle est là. On est tellement branché sur tout, on peut potentiellement faire de la concurrence à plein de gens (...) C'est une question que je m'étais vraiment posée un moment donné : mais dans quelles activités ils vont pouvoir se diriger parce que sur la métropole, tout est concurrence ! Contrairement effectivement à des territoires plus ruraux où il y a un certain nombre d'activités qui sont tombées en désuétude, où il n'y a plus personne pour les faire. Que là, ici, là où il se tourne... » (acteur local 4, femme).

Cette concurrence concerne autant le secteur marchand que le non marchand, qui cible prioritairement la catégorie des « besoins non satisfaits » :

« Les structures d'insertion sont existantes, il y a [sur le territoire] toute l'offre de services habituels, il y a des structures labélisées SAP, services à la personne. Enfin voilà les activités sur lesquelles il n'y aurait pas de concurrence ... il y avait quand même sur un territoire urbain déjà des offres existantes. Voilà et normalement on devait être sur les besoins non satisfaits. Donc c'est vrai que quand vous êtes au cœur de Tourcoing, trouver des besoins non satisfaits c'est quand même compliqué. Enfin je veux dire, quand vous êtes je ne sais pas au fin fond de la Creuse, vous prenez un territoire rural où il ne se passe pas grand-chose c'est quand même plus facile de trouver des besoins non satisfaits » (acteur local 5, femme).

### **d) Au final des acteurs qui peinent parfois à avoir une vision positive et émancipatrice des activités à faire porter par l'EBE**

Avant même de s'intéresser à son fonctionnement concret et à sa dynamique de développement, les contraintes fortes qui pèsent sur la Fabrique de l'emploi conduisent certains acteurs interrogés (souvent ceux les plus à distance de l'EBE) à peiner à identifier des activités compatibles avec toutes ces règles *a priori*. Certains d'entre eux ont la tentation de la description d'activités « misérabilistes », ou en tout cas peu innovantes, marquant implicitement aussi des formes de hiérarchies entre les sphères économiques, et des activités de « servitude » (Gorz, 1988<sup>97</sup>) :

« Ce projet-ça nous permettait... de façon très très caricaturale, d'avoir les pauvres d'un côté, et les riches de l'autre. Les pauvres vont travailler chez les riches, et cette richesse diffuse. C'était

---

<sup>97</sup> Gorz André, 1988, *Métamorphoses du travail, Quête du sens - Critique de la raison économique*, éd. Galilée.

extrêmement intéressant (...). C'est-à-dire tous ces riches, ils ont besoin de services (...). Ces gens-là ont des besoins de services qu'ils ne trouvent pas actuellement, les services dans les quartiers sont un peu faibles, et donc par exemple c'est le cas place Caulier, où y'a pas de distributeur d'argent, voilà. Donc avoir quelqu'un qui pourrait mettre à disposition un service comme celui-là, qui n'existe pas actuellement, ce serait intéressant, pour les deux » (acteur local associatif 1, homme).

« On peut prendre le cas, que je vais citer, qui est celui de l'artisan, qui le samedi n'a pas envie de ranger son camion qu'il a utilisé pendant toute la semaine, qui n'a pas envie de le laver, qui n'a pas envie de réapprovisionner tous les tiroirs, en termes de pièces, laver son matériel, le ranger au bon endroit enfin etc, il préférerait passer du temps avec sa famille. Mais on va aller lui proposer quelqu'un, qui connaît un peu tous ces outils, son métier, et qui va ranger pour lui son camion, le nettoyer, nettoyer ces outils, nettoyer le camion. Et c'est analyser comme étant, évidemment à chaque fois qu'on répond à un besoin, que s'il n'était pas proposé à un prix attractif, puisqu'on est dans une pénurie d'emploi donc l'idée ce n'est pas de créer un prix de marché, c'est d'abord de créer un intérêt pour recourir au service de la personne, bon en tout cas à l'entreprise qui propose la personne » (acteur national 2, homme).

L'autre risque, est que l'EBE soit le réceptacle d'activités « occupationnelles », ce que la direction de la Fabrique de l'emploi ne souhaite pas :

« On ne veut pas faire de l'occupationnel, donc il faut réussir à créer vraiment de l'activité. Là sur l'activité maraichage cet hiver ça a été compliqué par exemple. Alors on a de la chance, c'est une équipe qui se fédère quand même bien même si ... voilà tout n'est pas fluide, mais où du coup ils cherchent des choses à faire quand il n'y a rien à faire sur le terrain, quand il y a de l'intempérie... Mais n'empêche que c'est compliqué ça, donc voilà c'est vraiment pour être sûrs de pas être dans l'occupationnel et de pas générer de la tension dans les équipes, enfin Il n'y a rien de pire que d'être embauché et de pas avoir de travail, de travail à faire quoi. C'est peut-être encore plus dévalorisant que de pas être embauché. Donc on essaie de faire attention à ça » (acteur EBE 3).

Sur la base de ces contingences fortes, l'enjeu est de développer l'EBE *en pratique*.

## **1.2. L'organisation choisie de l'EBE**

### **a) La direction de l'entreprise**

L'entreprise est une association loi 1901, dirigée par un directeur, recruté dès fin juin 2017, au départ du projet, et par une directrice adjointe, recrutée après une période de stage pour l'association « Compétences et emploi », association maître d'ouvrage du projet au niveau métropolitain pour la MEL, pour la partie salariée.

Ces deux personnes qui constituent la direction sont pour l'un, un ancien ingénieur chimiste, qui a travaillé dans l'industriel. Après un congé parental, il a opté pour une



bifurcation professionnelle, acquérant une expérience dans le médico-social, en ESAT, dans la partie productive d'abord (chef d'atelier) puis à la direction d'un autre établissement ESAT (équipe de 25 encadrants, et 120 travailleurs en situation de handicap). Il avait été identifié, comme ressource possible, avant l'appel à candidature, par Eric Vanhuysse, de Compétences et emploi, et il considère que c'est son expérience en ESAT qui a emporté l'adhésion dans son recrutement. La directrice adjointe est, elle, pour sa part, tourquennoise, éducatrice spécialisée « qui a toujours fait des petits boulots » pour financer ses études, qui a acquis une expérience professionnelle dans la protection de l'enfance. Elle a travaillé, au milieu des années 2000, en atelier chantier d'insertion (ImPACT), en tant qu'encadrante technique. L'ACI « souhaitait ouvrir ce chantier aux femmes », dans l'idée non pas « d'encadrer des équipes d'ouvriers même si c'est intéressant de les faire monter en compétence », mais plutôt pour « accompagner des locataires au mieux-être chez soi » et dans une logique d'auto-réhabilitation accompagnée. A la faveur d'une validation des acquis professionnels et d'un master de management à l'IAE, L. Toulemonde « tombe sur un article » évoquant le projet TZC, et décide de candidater pour y réaliser son stage. Elle est recrutée à l'issue de ce stage en tant que directrice adjointe de l'EBE.

L'association est par ailleurs composée d'un conseil d'administration qui a connu, à sa tête deux présidents. Le premier, éphémère, Franck Demaret, directeur général de Kipsta (groupe Décathlon) a finalement été remplacé par Yann Orpin, directeur d'entreprise (Cleaning Bio<sup>98</sup>), président de la chambre de commerce et d'industrie de Lille vice-président du Medef Lille Métropole, ancien juriste de l'UIMN, et ancien président du CJD Lille. **L'idée qui a présidé à ces deux choix était de nouer des alliances étroites entre l'économie sociale et solidaire, dont la plupart des membres fondateurs du projet local sont issus, et l'économie conventionnelle locale, en impliquant dans la gouvernance des grands groupes économiques qui, spontanément, ne connaissent pas le projet, et ne s'y impliquent pas.**

« On considérait que l'entreprise à but d'emploi devait être gouvernée, enfin présidée par des personnes issues de l'entreprise, par des chefs d'entreprise. Pour deux raisons, une raison de... pour le coup, perméabilité, en tout cas de connexion avec le marché du travail classique et avec le monde économique classique sur les points de non-concurrence, d'accès au marché, enfin les gens qui peuvent rebondir sur le marché, etc... ça nous semblait un point essentiel. Et y'avait une deuxième image, enfin un deuxième enjeu, c'était l'image. On créait des activités, des petits boulots, dans une association donc on voulait aussi crédibiliser le marché avec des gens qui étaient issus de l'économique. » (acteur local 1, homme)

## **b) Les fonctions support**

Dès le début du projet, le choix est fait d'internaliser toutes les fonctions support qui sont aussi les premières à avoir été créées. Ces fonctions supports reposent majoritairement

---

<sup>98</sup> Dont le siège social est sur la ville de Loos.

sur les personnes qui ont été les premières à s'être engagées dans le projet, dès les premières réunions d'information. Ces « fonctions-support » constituent une part encore importante de l'emploi de l'entreprise (25% des ETP) au bout de plus d'un an d'activité.

Tableau 25. Répartition des effectifs de l'EBE selon l'activité

Activités	Effectif	ETP contractuel	% ETP	% effectifs
épicerie loos	15	12	12%	14%
garage	1	1	1%	1%
magasin	9	8,1	8%	8%
maraichage loos	12	11,3	12%	11%
recyclerie	4	3,5	4%	4%
ressourcerie	10	9,1	9%	9%
Restauration	15	12	12%	14%
services aux habitants	13	10,9	11%	12%
solidaire assur	1	1	1%	1%
RH/structure	27	24,4	25%	24%
travaux	4	3,7	4%	4%
<b>Total général</b>	<b>111</b>	<b>97,1</b>		

Source : données administratives de l'entreprise 31/12/2018.

La seule ressource externe est l'expert-comptable qui « accompagne » le comptable (qui présente les comptes en AG), et de bénévoles, tels que les référents d'ATD qui « accompagnent » l'équipe des ressources humaines sur Loos.

### c) Les principes d'une entreprise agile et apprenante

Dès la constitution de l'entreprise, celle-ci a été pensée pour être une EBE « apprenante » et « participative », en ce sens où elle prend appui sur les compétences des salariés et vise, dans son projet, au développement du pouvoir d'agir de ses salariés, et en ce sens où le « travail vivant », au sens de Coutrot (2018) et Dejours (i.e. le savoir comme la somme d'énergies créatrices d'intelligences individuelles et collectives qui doivent être mises en œuvre dans le travail pour être efficace) est mis en valeur.

Si le projet de création d'emploi est premier - que ce soit dans la philosophie nationale de la loi, dans l'intitulé du statut de l'entreprise (« à but d'emploi ») et dans le nom que lui ont conféré les partenaires en Assemblée générale « Fabrique de l'emploi » - l'entreprise dit viser « de l'emploi mais de l'emploi de qualité et socialement utile » (acteur EBE 1).

Cette expression d'entreprise agile et apprenante se traduit, selon la direction de l'EBE, par « une large initiative laissée aux groupes projets et aux groupes de production » et par une place large laissée aux salariés dans la coordination dans le travail.

*i) Une ligne hiérarchique courte privilégiant l'horizontalité*

L'entreprise agile et apprenante s'adosse sur une « ligne hiérarchique courte ». Dans l'esprit, hormis le directeur puis la directrice adjointe, il n'y a pas eu de ligne intermédiaire pendant les premiers mois d'existence de l'entreprise. Au fur et à mesure du temps l'un des salariés (qui avait candidaté en interne pour être directeur adjoint) s'est vu proposer un poste de responsable des opérations sur le site de Tourcoing. Début 2019, une salariée, en service support-comptabilité, a été recrutée en interne en tant que responsable des opérations sur le site de Loos. Cette ligne hiérarchique courte (mais qui s'allonge donc au fur et à mesure du temps) renvoie chaque équipe de travail à un fonctionnement autogéré :

« On a une équipe de direction, une équipe d'encadrement qui est très réduite. On n'a pas d'encadrement technique, et donc comment on fonctionne. Chaque équipe de travail, maraîchage, ressourcerie, épicerie a un fonctionnement un peu autogéré avec un référent hiérarchique qui est un de nous trois » (acteur EBE 1).

Des missions et des responsabilités sont définies par équipe : un binôme est responsable du matériel, de son entretien ; un autre est responsable de la sécurité ; un autre encore est responsable du développement des compétences au sein de l'équipe. Cette responsabilité ne se traduit pas par un poste dédié et une possible activité de contrôle, mais plus comme un sujet qu'un binôme porte régulièrement à l'attention du groupe pour que ce dernier traite collectivement des sujets en question :

« Et dans ce fonctionnement on a travaillé, et on a défini des missions, des responsabilités qui sont nécessaires à faire tourner chaque équipe. Donc c'est... une personne qui est responsable du matériel, et de son entretien, une personne qui est responsable de la sécurité, une personne qui est responsable du développement des compétences au sein de l'équipe. Enfin ce n'est pas une personne à chaque fois, les responsabilités sont confiées à deux, à un binôme ». « Quand on dit responsable ça ne veut pas dire que la personne responsable de la sécurité doit s'occuper de toute la sécurité et jouer le flic. C'est la personne qui a la mission d'être attentive pour les autres, et aider les autres à avancer sur ce sujet-là » (acteur EBE 1).

De même, « Sur la question du développement des compétences ce n'est pas la personne qui va faire le plan de formation, c'est plutôt la personne qui va pouvoir aider à se dire... Bah si on veut on est à la ressourcerie, ben si on veut vraiment pouvoir faire les meubles qu'on imagine il faut qu'il y en ait un de nous qui apprenne à tourner le bois parce que, les pieds de table qu'on fait sont pas assez beaux. Donc... je vais regarder un peu si y'a des formations qui existent et là on va faire le lien avec notre service RH » (acteur EBE 1).

Cette expression d'entreprise agile et apprenante contient également l'idée de souplesse, nécessaire avant la stabilisation des processus d'organisation et de production.

« Agile dans le sens où on accepte de se lancer dans des choses qui ne sont pas parfaites et de modeler les choses au fur et à mesure du développement du projet. Donc ce qui demande bah une capacité d'aller-retour et de remise en question sur ce qu'on est capables de produire, mais ce qui

permet de pas tout figer au départ, avant de se lancer. Donc voilà à peu près. Q° : par apprentissage ? Rep : oui, en itération » (acteur EBE 1).

C'est une différence majeure avec le fonctionnement d'autres entreprises que soulignent un certain nombre de salariés de l'EBE:

« On a tous droit au chapitre... En fait, il n'y a pas de... Si on estime que ça, ça ne va pas trop, on en parle, et puis voilà. Ce n'est justement pas comme dans une société normale. Enfin, dans une entreprise normale. Où même si on estime que, la façon dont s'est fait, on pourrait faire autrement pour simplifier, c'est non, ils ont décidé que c'était comme ça, et que ça continuerait à être comme ça, parce que depuis le début c'est comme ça. Alors que là, non. Si on... si on part sur un sujet, sur un truc, et qu'on s'aperçoit non pas qu'on va dans le mur, mais que si « tiens, on va passer par là, ce sera peut-être un peu plus long, mais à l'arrivée ça sera mieux », eh bien on partira sur le un peu plus long, mais à l'arrivée ça sera mieux » (Salariée F).

### *ii) L'autonomie dans le travail*

Cette ligne hiérarchique privilégiant l'horizontalité pose l'autonomie dans le travail comme un composant essentiel du fonctionnement des groupes. Cela conduit la direction à fonctionner sur un principe de confiance. Par exemple, chaque salarié remplit lui-même sa feuille de présence et note les heures de la semaine réalisée.

« Il y a des feuilles de présence quand même qui sont remises toutes les semaines, donc si y'a des choses bizarres ça nous est remonté mais globalement on leur fait confiance et on croit au fait que le planning ce n'est pas un planning individuel qu'on fait c'est un planning collectif donc à un moment donné quand on sait que le collègue il compte sur ... voilà bon après c'est quand même, faut un peu ramer tous les jours, mais non quand même on y croit » (acteur EBE 3).

### *iii) Une philosophie à distance de l'incitation individuelle à la performance*

La direction s'oppose à des indicateurs individuels de performance, privilégiant, dans la continuité d'une philosophie agile et apprenante, le projet et l'objectif collectifs.

« D'abord, pas d'indicateur individuel de performance, ça c'est clair. Donc pas d'objectif individuel, uniquement de l'objectif collectif. Ça, c'est... Et pour moi, c'est un horizon indépassable. Le jour où le C.A. m'impose autre chose, je pars. On est vraiment sûr de la construction collective. L'indicateur de chiffre d'affaires, du coup, il est... Il doit nous permettre de nous situer par rapport à un objectif pour l'équipe, mais certainement pas par rapport aux autres équipes » (acteur EBE 1).

Par ailleurs, une charte a été constituée, affichée au sein des espaces de travail, qui vise à ce que chacun des salariés accepte les capacités productives distinctes des uns et des autres, et se départisse de toute forme de jugement :

« Un des principes de fonctionnement de La Fabrique, c'est que chacun a son rythme. Alors, il faut faire passer aussi le message, parce qu'il y a aussi des gens qui ont de la bonne volonté, mais qui ont des moyens, soit... enfin, mettons, physiques, assez limités. Donc il y en a un qui va porter trois fois le truc, l'autre, il va le porter qu'une fois. Et ça, ça fait partie... Ça fait partie de l'éducation

Fabrique, c'est de dire : on sait, il faut accepter que tout le monde n'ait pas forcément le même rythme, et qu'en fait, l'objectif c'est que... chacun soit à 100% de ses capacités, au plus près possible de 100 %. Mais le 100 % de quelqu'un est (à cette hauteur), le 100 % de l'autre (à telle autre) » (acteur EBE 4)

Cette charte est évoquée par les salariés :

« Par rapport aussi à la charte qu'on a faite, on doit respecter le travail, enfin... le travail de chacun. Avec ses hauts, avec ses bas, avec les problèmes de santé... parce que bon c'est vrai qu'il faut voir aussi qu'on est des personnes entre guillemet de plus de 50 ans. Donc avec... bah certains ont des problèmes de santé plus que d'autres. Donc bah si il y en a une qui va à 100 à l'heure et l'autre va à 50, et bah l'autre elle va à 50. Elle fait ce qu'elle peut. C'est le principe de la Fabrique, et je trouve que c'est un très bon principe ! » (Salariée F).

Le modèle d'entreprise adopté tranche pour beaucoup de salariés avec leurs expériences de travail passées et beaucoup soulignent la disponibilité de la direction, le sentiment d'être écouté et d'être pris en considération.

« On peut toujours le contacter. Ça, de ce côté-là, si il y a le moindre souci... Même si on ne l'appelle pas parce qu'on sait qu'il est en rendez-vous, qu'il est en réunion ou quoi que ce soit, on lui envoie un mél, dans les deux heures on a une réponse. Il est à l'écoute. Non, franchement, c'est... On a un problème, on lui demande un rendez-vous en particulier, il n'y a pas de souci. Non, pour ça, c'est... On dirait le contraire, on serait des menteurs. Ce n'est pas pour le vanter, mais franchement, oui, un directeur comme ça, j'aurais bien aimé en avoir plusieurs dans ma vie professionnelle. (rires) » (Salariée F).

Mais d'autres salariés aussi témoignent de tensions dans les relations entre salariés, regrettant un manque de hiérarchie, un manque « d'encadrement », parfois un manque d'écoute entre la direction et les équipes. Une partie de ces tensions est attribuée à l'exiguïté des locaux, au manque d'activité, ou encore au sentiment que tous les salariés ne sont pas engagés de la même manière dans le projet.

### **1.3. Le modèle économique de l'EBE : produits, charges et financement**

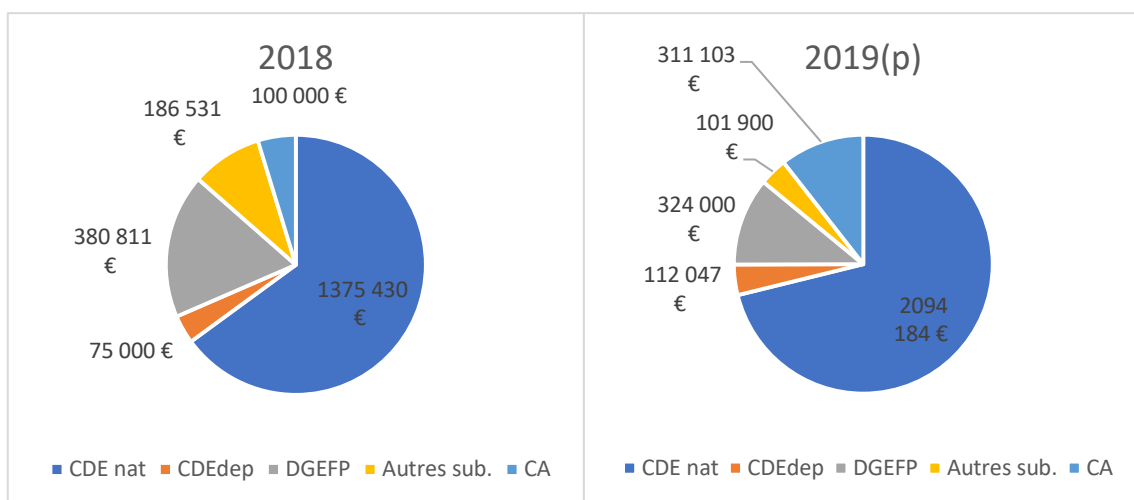
Le modèle économique de l'EBE repose, comptablement, sur les produits et charges. La synthèse qui est proposée ci-dessous de la situation budgétaire de la Fabrique de l'emploi s'appuie essentiellement sur les documents budgétaires 2018 et 2019 transmis par le directeur de la Fabrique de l'emploi. Elle rappelle d'abord les produits dont bénéficie la structure avant de détailler les principales charges.

#### **a) Les produits....**

La Fabrique de l'Emploi bénéficie de trois principales sources de financements (figure 1)

- Les subventions publiques liées à l'origine de l'expérimentation. Elles se décomposent à nouveau entre une Contribution au Développement de l'Emploi (avec une part nationale et une part départementale, liée au 'transfert' du RSA pour un total d'environ 18 000€ par an et par emploi) et un « fond d'amorçage » versé par la DGEFP (380 000€ en 2018 ; 324 000€ prévus en 2019).
- Les autres subventions et mécénats : 186 531€ en 2018 et 101 900€ prévus en 2019. Elles correspondent à des subventions de la Région, de la Métropole Européenne de Lille et d'acteurs privés.
- Les recettes « commerciales » : la Fabrique de l'emploi a dégagé un chiffre d'affaire de 97 000€ en 2018 et projette un CA de 311 000€ en 2019.

Figure 18. Les sources de financement de l'EBE



La principale ressource est ainsi directement proportionnelle au nombre d'emplois (CDE = 18 000€ /emploi), elle suit donc la croissance des recrutements dans l'entreprise. Néanmoins une incertitude perdure quant au montant par emploi qui sera versé dans les années à venir, la loi visant à ce que, progressivement, les entreprises gagnent en autonomie financière, en augmentant leurs fonds propres. C'est ainsi que circule l'idée d'un versement par emploi dégressif au fur et à mesure des années (passage de 18 000 euros à 16 000 euros par an par exemple).

Dans la philosophie du projet, le financement des postes peut atteindre 113% du SMIC avec une participation maximale de l'Etat à hauteur de 101%. Les 12% restant étant des participations possibles de la part des collectivités. A ce stade, le mode de calcul de l'Etat, rappelé en comité financeurs de la MEL semble stable autour de 18 000 euros en 2017 et 2018 (101% Smic/ Etp), et autour de 17 300 Euros en 2019 (95% du Smic/ETP) comme le suggère le tableau suivant (Tableau 21).

Tableau 26. Montant des financements aux postes perçus par l'EBE

	Mode de calcul Etat	Montant total	Mode de calcul CD59	Montant total
<b>2017</b>	101% SMIC / ETP 17 941 € / an	332 986 €	Forfait versé en décembre 2018	31 000 €
<b>2018</b>	101% SMIC / ETP 18 162 € / an	1 378 723 €	12% SMIC / ETP ex-BRSA soit 2158€ / an	74 445 € (convention en cours de signature en Préfecture du Nord)
<b>2019</b>	95% SMIC / ETP 17 342 € / an	Prévisionnel Fabrique 2 094 184 € Prévisionnel toutes embauches 2 577 926 €	100% de l'économie réalisées sur les indemnités, soit 2 826€ / an / ETP ex-BRSA	

Source : comité des financeurs, MEL 2019

La dimension de la pérennité du soutien public divise, dans son interprétation comme dans sa justification. Pour certains, il n'est pas attendu que l'Etat se désengage, ce dernier devant toujours contribuer à « activer les dépenses passives » pour assurer la logique du projet comptable. Pour d'autres au contraire, la dynamique repose sur un désengagement progressif de l'Etat, à mesure que l'équilibre économique s'instaurera.

« C'est quand même un emploi qui est soutenu par l'Etat mais du coup je trouve que c'est un peu étonnant de la part de l'Etat de vouloir absolument tout miser sur le chiffre d'affaire en disant « bah le jour où le chiffre d'affaire permet d'équilibrer bah nous on se désengage ». Surtout si on veut rester dans une logique de non concurrence et de complémentarité avec le marché classique. A un moment donné c'est la philosophie même qu'il faut revoir quoi » (acteur EBE 3).

En contrepartie, et bien que toujours limitée, la montée en charge de l'activité 'productive' s'observe nettement entre 2017 et 2018 en passant de moins de 100 000€ à plus du triple. Rapporté au volume d'emploi en fin d'année, le CA passe ainsi de 1 200€ par emploi à 2 500€ par emploi, avec cependant des variations très fortes d'une activité à l'autre comme nous le verrons *infra*.

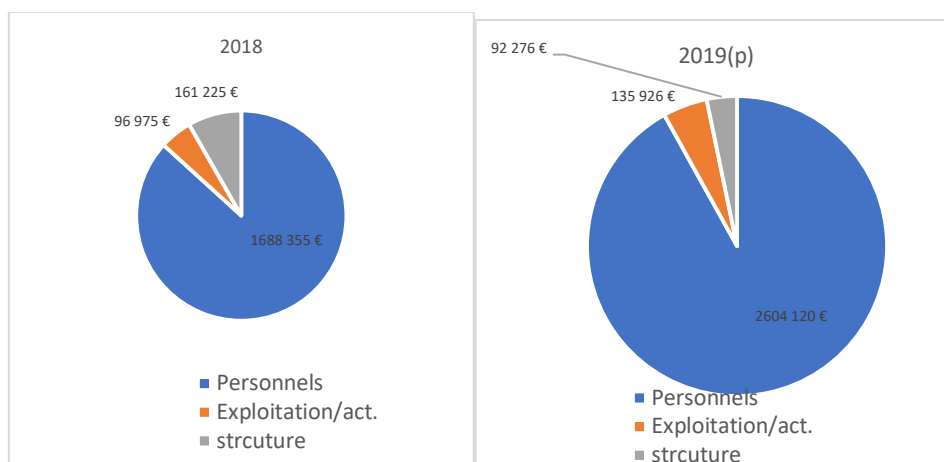
## b) Les charges de l'EBE

En parallèle, l'EBE doit supporter également trois grands types de charges (figure 2) :

- Les charges de personnels apparaissent comme le poste dominant. Elles s'élèvent à environ 22 500€ par emploi/an.

- Les charges de structure concernent à la fois les coûts salariaux des deux directeurs et les frais généraux : 137 000€ en 2018 et 85 000€ escomptés en 2019.
- Enfin, les charges opérationnelles liées à chacune des activités représentent 97 000€ en 2018 et 135 000€ attendues en 2019.

Figure 19. Les charges de l'EBE



Au final, l'essentiel des charges comme des produits relèvent du poste « personnel » : un emploi coûte environ 22 200€ et « rapporte » environ 18 000€. C'est d'abord cet écart que l'EBE doit chercher à financer. Elle doit ensuite couvrir ses frais de structure (essentiellement 2 emplois à temps plein, soit environ 1 000 euros par ETP).

Pour un volume global de 97 ETP, ce sont donc 5 000€/emploi (soit 600 000€) que la Fabrique de l'Emploi doit trouver soit via des subventions complémentaires soit via l'obtention d'une marge sur son chiffre d'affaires.

### c) Le financement des emplois

	2017	2018 (comptes non arrêtés)	2019 (prévisionnel Fabrique)	2019 (prévisionnel toutes embauches)
<b>Salaires nets</b>	308 000 €	1 181 000 €	1 833 000 €	2 275 000 €
<b>Cotisations sociales salariales + patronales</b>	130 579 €	539 524 €	834 801 €	1 036 831 €
<b>Impôts</b>	6 074 €	57 726 €	61 594 €	
<b>Charges de fonctionnement</b>	54 463 €	243 922 €	251 115 €	

Source : MEL, comité des financeurs



« L'activation des dépenses passives » est une équation comptable insuffisante pour enclencher des activités économiques, ou bien elle prend le risque de limiter la création à celle de « petits emplois ». **Penser l'activité nécessite suppose de réfléchir aux conditions concrètes, et matérielles de la mise en œuvre de l'organisation, de la production et du travail. Et elle nécessite également de penser de manière combinée entreprise et territoire.**

## **II- L'EBE EN PRATIQUES : DES TENSIONS QUI TRAVERSENT L'EBE « LA FABRIQUE DE L'EMPLOI »**

Comme nous l'avons vu, la Fabrique de l'emploi est une entreprise particulière, soumise à beaucoup d'impératifs auxquels une « entreprise classique » n'est pas confrontée. La dimension réussie de l'entreprise est incarnée par la croissance rapide de l'emploi avec, en dix-huit mois environ 130 contrats de travail signés. Pour autant, articuler créations d'emploi, recrutement inversé, développement d'activités non concurrentielles utiles socialement et organisation du travail fondé sur une « entreprise agile » n'est pas simple et génère un certain nombre de tensions que nous attribuons pour partie aux impensés du projet dans sa conception.

### **2.1 Des tensions liées aux impensés du projet TZC : l'entreprise et le travail**

L'analyse fine du projet TZC conduit à identifier des angles morts, comme autant d'impensés du projet tel qu'il a été conçu au départ par ses concepteurs. Ces impensés sont continuellement retravaillés dans la mise en œuvre du projet pour lui permettre de perdurer, mais jouent directement sur les conditions de possibilité de fonctionnement de l'EBE.

Ces impensés tiennent à la philosophie nationale du projet qui puise avant tout dans le registre de la politique de l'emploi (atteindre « l'exhaustivité » sur un territoire, l'entreprise à but d'emploi) laissant de côté la notion d'entreprise et la notion de travail.

#### **a) Les impensés de l'entreprise**

##### *i) Rareté des espaces d'activité professionnelle*

Les espaces dédiés à l'activité professionnelle n'ont pas été prévus en amont des recrutements des salariés, et cette question tant économique que spatiale s'avère décisive. Comme le dit une des salariées rencontrées qui a été une des premières embauchées au sein de l'EBE face à ce manque de locaux : « on était les SDF du travail » (salariée F)

La recherche de locaux a constitué une source d'inquiétude majeure pour l'ensemble des parties prenantes dans les premiers temps de la création de l'EBE sur la MEL.

Les premiers salariés de la « Fabrique de l'emploi » ont été hébergés dans un rez-de-chaussée d'appartement, prêté par Partenord, le bailleur social sur Loos, ou encore dans des bâtiments précaires (type Algeco pour le maraîchage). Des conflits d'usage de l'espace apparaissent, inévitablement, provoquant des tensions entre salariés logés parfois dans des locaux exigus, des salariés préférant parfois jouer de l'exit, ou le travail partiel pour se mettre à distance de cette exigüité.

Cette question continue, au bout de 18 mois à susciter inquiétude et tensions : où loger les salariés ? Comment récupérer un lopin de terre pour exercer le maraichage ? un garage pour le garage solidaire ? Des bureaux pour le siège social ? Des locaux adaptés à de l'activité de restauration ? Comment leur trouver de l'espace pour déployer les activités ? Quelle sera la capacité financière de l'EBE à payer des loyers supplémentaires ?

Pour le directeur de l'EBE, cette question est plus sensible en milieu urbain faute de place. Cela se traduit aussi par la multiplication de petits locaux ce qui déstructure potentiellement l'idée d'entreprise regroupant en un même lieu tout un collectif de travail et qui suppose de faire face à des difficultés récurrentes pour trouver des solutions au gré du développement de l'EBE :

« Ce qui fait la spécificité c'est que nous, a priori, c'est que quand on est en milieu urbain on ne peut pas avoir une solution unique pour résoudre le problème des locaux. Tous nos collègues EBE en milieu rural ils ont un bâtiment qui fait je ne sais pas combien de milliers de mètres carrés, et ils arrivent à caser toutes leurs activités ou presque. Nous en milieu urbain, que ce soit Loos, enfin la MEL, Villeurbanne ou Paris on va être confrontés à la même chose c'est que on n'aura pas un bâtiment dans lequel on pourra loger toutes nos activités, et du coup chaque nouveau bâtiment qu'on doit trouver c'est une nouvelle difficulté à résoudre. Donc la spécificité c'est le nombre de solutions foncières qu'on doit trouver, sachant que chaque nouveau prêt, location, mise à dispo enfin quoi que ce soit c'est un nouveau parcours du combattant. Voilà, donc c'est vraiment celle du nombre de solutions qu'il faut trouver qui est la spécificité urbaine » (acteur EBE 1).

Lors de la restitution partielle des résultats par notre équipe en avril 2019 dans un comité local élargi, la maire de Loos s'inquiète de l'arrivée de nouveaux salariés dans l'entreprise, considérant que **les locaux œuvrent comme un véritable frein au déploiement d'activités nouvelles**. Son inquiétude tient surtout au fait que les acteurs se tournent inévitablement vers la mairie lorsqu'ils sont en quête d'espace et de lieu professionnel. Elle est partagée par 11 stagiaires qui participent, via l'AREFEP, à cette restitution. Ils sont en cours d'élaboration d'un projet d'activités (laverie solidaire, bibliothèque solidaire, espace d'animation et de discussion, exposition de musique, tiers lieu etc...) avec l'aide de Maillage, association qui accompagne des initiatives de création d'activité dans l'économie sociale et solidaire. Ils disent « on avait des idées. Mais on n'a pas de locaux ». Ils signalent d'ailleurs un paradoxe<sup>99</sup>: « des locaux il y en a plein partout, abandonnés et en ruine, mais ils ne sont pas sur le territoire ». L'idée chemine du portage financier entre la MEL et la ville pour développer des constructions modulaires type « transloco ». Interrogée sur la question des locaux, la direction de l'EBE souligne que c'est un point décisif à prendre en compte si le dispositif venait à être étendu à d'autres territoires :

« C'est vraiment cette histoire pour de futures EBE, la question des locaux et de voir comment va se... et quel espace va permettre de structurer les activités c'est vraiment important » (acteur EBE 3).

---

<sup>99</sup> Signalé lors du comité local de restitution d'avril 2019

*ii) La mise en œuvre des activités qui bute sur le manque de capital*

Les fonds d'amorçage n'ont pas été envisagés lors de l'élaboration de la loi et de ses décrets d'application. Or toute entreprise pour fonctionner à besoin d'investir des moyens avant de dégager du chiffre d'affaires : achat de machines, d'outils, d'équipements. C'est ce que rappelle un des acteurs rencontrés au niveau national :

« Avant de générer le premier euro lié à l'activité, au premier contrat de prestation ou la première production vendue, on a tout un tas de coûts avant, qui est le coût que n'importe quel créateur **d'entreprise** budgette, projette. Voilà vous avez des gens qui créent une usine, l'usine ne commence pas à tourner avant un an. Il y a tout un tas d'éléments comme les machines à installer, à faire tourner, vérifier le rythme de production, qu'il n'y ait pas de défaut etc, etc. Donc en fait parfois la machine elle tourne à vide pendant un certain temps mais ce n'est pas pour autant qu'elle ne génère pas de coût » (acteur national 2, homme).

L'absence d'investissement a donné lieu à de fortes tensions et a généré du stress au départ de l'activité, et a conduit, suite à diverses pressions notamment exercées par le Fonds, la DGEFP à compléter le financement du projet par plusieurs vagues de soutien d'amorçage. En 2017, l'EBE la « Fabrique de l'emploi » reçoit un soutien « d'aide au démarrage » de 270 000 euros de la DGEFP (reconduit en 2018), et 50 000 euros du Département du Nord. Une Fondation (Anber) a aidé au financement de l'investissement de l'épicerie solidaire, et le Fonds de revitalisation (La Redoute) a soutenu le projet par un montant de 42 000 euros pour le financement des postes de direction (Tableau 4).

« Complémentairement, comme l'ont fait d'autres départements, le département avait été sollicité par la MEL sur la question de l'aide au démarrage. Je ne sais pas si vous le savez mais aujourd'hui dans les remontées, enfin les premières évaluations qui sont faites, il a été constaté que du coup, créer une entreprise ou une association, ça demande un minimum de fonds propres, un minimum de trésorerie, et le financement tel qu'il était prévu sur les salaires en fait ne suffisait pas à démarrer. Donc du coup, ça c'est quelque chose qui n'était pas forcément prévu dans le cadre de l'expérimentation mais qui a été constaté. Donc le département du Nord a été sollicité également pour une aide au démarrage et donc le président a souhaité également soutenir l'association la fabrique de l'emploi par une subvention... [elle fouille de nouveau dans ses papiers] 50 000 € » (acteur local 4, femme).

Tableau 27. La Fabrique de l'Emploi. Financements dédiés (2017, année de démarrage)

2017	Montant	Objet
DGEFP via CPE Direccte	273k€	Aide au démarrage
Département du Nord	50 k€	Aide au démarrage
La Redoute (fonds revitalisation)	42 k€	Aide au recrutement de la Direction
Nord Actif	30 k€	Apport Associatif remboursable
Fondation Anber	30 k€	Aide à l'investissement épicerie solidaire
Caisse des Dépôts	20 k€	Appel à Projet « Entreprendre autrement »

Source : MEL, comité de financement, 12/3/2019.

Les acteurs locaux reconnaissent que lors de la mobilisation sur le projet cet enjeu de l'amorçage a été oublié et que c'est une question à intégrer pour la possible extension :

« Aujourd'hui quand on dit qu'un territoire est prêt pour la deuxième vague, et moi j'insiste à chaque fois là-dessus parce que les gens comprennent pas mais c'est bien être prêts à embaucher le lendemain de l'habilitation. Donc ça veut dire que l'ensemble de la matrice économique a été construite. Non on n'était pas du tout prêts. On a fait comme on put (...). Pour nous la mobilisation du territoire ce n'était pas évident, mais c'était gagné ; la mobilisation des publics c'était encore plus inquiétant avec une prise de risque, mais c'était gagné, et là on était déjà contents quoi ; l'économique on n'avait pas eu complètement le temps d'investir dessus » (acteur local 1, homme).

Le manque de capital est cependant vécu localement à la fois comme une ressource et comme une contrainte. Contrainte, car le manque de capital ralentit la dynamique du projet (« Valentin lui est arcbuté sur les fonds propres, manque de fonds propres. C'est vrai qu'il faut du fric. Mais pour lui, il suffit d'apporter du fric, et les gens vont embaucher » (acteur national associatif 1, homme)) ; **le manque de fonds d'amorçage produit également des distorsions dans les activités créées : au profit des services et des toutes petites activités artisanales. Des activités ayant des airs de famille avec l'activité industrielle sont possibles, mais elles reposent alors sur un capital entièrement recyclé.**

« [La ressourcerie] Bah parce que c'est on va dire plus facile à trouver, y'a moins de production aussi, donc c'est une mini production, on récupère des choses qu'on revalorise, c'est différent. Donc... et puis c'est aussi le fait de pouvoir faire ça à moindre coût. C'est aussi cette idée-là, c'est produire à moindre coût » (acteur local 2, femme).

Mais selon certains acteurs, cette rareté peut aussi être lue comme une ressource qui, ne mettant pas à disposition un guichet unique auprès de qui plaider la mise en place des

fonds propres, force les acteurs à coopérer dès le départ du projet et à envisager une mise en œuvre collégiale du projet.

### *iii) L'Entreprise et ses obligations d'employeur*

Penser le travail et l'entreprise suggère aussi que soient pensées les responsabilités juridiques liées à l'employeurabilité (c'est-à-dire la capacité à être employeur – Duclos (2007)), et la qualité des relations professionnelles.

Une obligation de travail

**Organiser le travail suppose, en premier lieu de penser l'entreprise dans sa capacité à être employeur et à fournir du travail.** Comme le stipule le code du travail dans ses articles L. 1221-1 et L. 1211-1, l'employeur a obligation de fournir du travail au salarié et les moyens de travailler. La jurisprudence a, à plusieurs reprises mis cet impératif en acte, condamnant l'employeur faute de travail<sup>100</sup>. Dans le cadre de TZC, très clairement une des difficultés à laquelle l'EBE a été confrontée a été justement la possibilité de donner aux salariés les moyens de travailler.

Les salariés rencontrés mentionnent que les premiers mois au sein de l'EBE ont été marqués par de l'activité occupationnelle. Les salariés ont alors organisé leur locaux, les pôles d'activité se sont fournis mutuellement des choses à faire : par exemple l'atelier couture a confectionné des sacs pour l'épicerie solidaire ; la ressourcerie a confectionné les étagères de l'épicerie ; le garage solidaire a réparé les véhicules utiles pour les différentes activités de l'EBE. Aujourd'hui encore, plusieurs salariés témoignent d'un manque d'activité faisant la distinction entre les jours où ils « travaillent » et les jours où ils « s'occupent ».

« au niveau du support, et comme dans toutes les entreprises, on n'est pas occupé 24h quoi. Il y a des moments c'est un peu plus creux, des moments c'est beaucoup plus... (...). C'est comme partout il y a des périodes creuses dans tout ce qui est dans le support... que ce soit en paye, en compta. Il y a toujours des moments où c'est un peu plus calme. Donc bah quand c'est comme ça on essaye de donner un coup de main aux collègues qui sont un peu plus chargés ! C'est l'avantage de notre principe ! ». Du coup il faut s'occuper, « malgré tout bon il y a toujours des petites choses à faire et puis euh... bon c'est vrai qu'il y a des moments je dis facilement « je me fais chier, j'ai rien à faire » [rire] » (Salariée F).

Faute de travail, certains préfèrent se mettre à temps partiel :

« Je ne me vois pas faire un 35 h alors qu'il n'y a pas assez de travail tous les jours. Il y a du travail, hein, il y a du travail, bien sûr, pour toute l'équipe, mais heureusement qu'il y a des 25 h, des 35 h, des 20 h. Parce que sinon, sincèrement... 13 personnes à 35 h, ce n'est pas possible. C'est trop. Beaucoup trop. » (salariée E).

---

<sup>100</sup> Rappel du principe dans la décision de la Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 3 mai 2012, 10-21.396 et Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 9 juin 2015, 13-26.834 où la Cour donne gain de cause à un salarié qui a décidé de prendre acte de la rupture de son contrat de travail aux torts exclusifs de son employeur ce dernier ne lui ayant donné que très peu de tâches réelles à accomplir au cours de ses journées.

Même si elle est moins nette que dans les premiers mois d'existence de l'entreprise, la faiblesse du niveau d'activité, et le recrutement découplé de ce niveau (voir tableau 5<sup>101</sup>), conduisent à un volant assez fréquent d'activité « occupationnelle ». Elle s'oppose à de l'activité qui s'approprie l'espace de travail et ses outils, qui fait son chemin petit à petit. Toute l'activité n'est pas occupationnelle bien sûr, mais une partie des tâtonnements dans le démarrage du projet sont attribuables à l'impensé du travail dans l'esprit de la loi.

Tableau 28. Part et évolution du CA par rapport à la Masse salariale de l'EBE

	2017 (6 mois)	2018	2019 (prév)
% du CA dans la MS (yc cotisations sociales et patronales)	0,46%	4,53%	10,95%
% CA dans la MS (salaire net versé)	0,65 %	6,60%	15,94%

Traitement personnel à partir des données de l'EBE

Faute d'activité suffisante, le flux de recrutement, spectaculaire au début de la création de l'EBE, a été réduit. Dans une période un peu euphorique, les premières projections faisaient état de 200 à 250 salariés pour l'EBE pour fin 2019. En juin 2018, les comités locaux (et métropolitain) décident de plafonner les recrutements à 150 (juillet 2018, entretien direction de l'EBE), et de limiter la polyactivité des salariés ; en janvier 2019 : décision est prise de geler les créations d'emploi à Loos pour les premiers mois de l'année, et se fixe une cinquantaine de créations d'emploi à Tourcoing en 2019. Si cela est vécu comme une « crise », cet évènement rappelle aussi que le chômage de masse auquel la société française fait face depuis le début des années 1980 ne peut se résoudre en 18 mois.

Une obligation de respecter le cadre légal du droit du travail

Fin avril 2019, la Fabrique de l'emploi a un effectif total de 124 salariés, ce qui suppose en théorie, la mise en place d'instances représentatives du personnel, un rattachement à une convention collective, le respect de règles de licenciement ...

Or ces éléments n'ont pas été pensés en amont du dispositif et l'entreprise se trouve à y faire face chemin faisant, en essayant de gérer les urgences les unes après les autres.

Par exemple en matière de licenciement, très clairement ATD ne voulait pas que cette question soit posée :

« A ce moment-là vous avez ATD qui arrive et qui dit alors ça ne nous intéresse pas, nous on ne veut aucun licenciement ! Alors là c'est des Ayatollahs de... ça a été un point de rupture entre ATD et TZC dans une lettre commune dans laquelle on devait dire quelle formation on allait faire, ATD

<sup>101</sup> Ces chiffres doivent être recontextualisés. L'entreprise a été créée fin juin 2017. Par ailleurs, une grande partie de l'activité est réalisée au profit d'un public sous conditions de ressources avec des tarifs à caractère social et très en deça d'un « prix de marché ».

a dit « je m'engage à faire cette formation avec vous TZC si vous vous engagez à ne licencier aucune personne dans les EBE des territoires » (acteur national associatif 1, homme).

Mais en pratique, l'EBE a été contrainte de procéder à 5 licenciements en moins de deux ans, dont un qui est contesté aux prud'hommes.

Autre question mise de côté : la convention collective et le processus de négociation que cela peut entraîner. Sur ce point, la direction joue sur la difficulté à définir l'activité principale de l'EBE

Q : Il n'y a pas de rattachement à une convention collective ou quoi que ce soit. Rep : Non. Q : Ce n'est pas envisagé non plus. Rep : Ce n'est pas envisagé, ceci dit on sera peut-être rattrapé. Comme on est du multi-activités, pour l'instant, on joue là-dessus. Mais peut-être qu'on sera rattrapé par notre champ d'activités un jour ou l'autre, ou qu'il y aura une demande de nos salariés à laquelle on ne pourra pas résister. Mais aujourd'hui, clairement, la stratégie est de dire : on paie au SMIC, pas de convention collective, et des avantages légaux, des avantages salariaux limités au minimum. Non pas pour dire qu'on maintient les gens à ce prix-là, mais pour dire que si ils veulent évoluer, il faut qu'on l'envisage ailleurs. Et encore une fois, là par contre ça veut dire que la fabrique a une responsabilité pour les aider, là où un autre entrepreneur pourrais dire « si tu veux partir ailleurs, très bien ! Débrouille-toi ! ». Là, nous, notre boulot c'est plutôt d'accompagner ces... et d'aider, de former. Y compris former à fonds perdus, des gens qui iraient droit ailleurs. » (acteur EBE 1).

Cet enjeu conduit un des acteurs locaux à souligner, un peu agacé : « Il manque un délégué du personnel, un syndicat, l'ARACT » (acteur local associatif 1, femme).

#### **d) Les impensés du travail et de son organisation**

Comme son nom l'indique, l'EBE est une entreprise à but d'emploi. Des précédents à ce projet ont existé qu'on songe à TAE (travailler et apprendre ensemble) ou encore l'entreprise à but socioéconomique d'Emmaüs.

L'association ATD ne se cache pas de faire du projet un projet pour l'emploi : « le principal produit est l'emploi. Les autres produits, activités ou services réalisés sont secondaires : ils doivent être considérés comme les supports de la création d'emplois utiles adaptés aux personnes » (ATD) (Béraud, Higelé, 2016).

Bien que se voulant innovant, TZC est donc par cette entrée « emploi » un arrangement que l'on pourrait classer dans les dispositifs d'emploi « classiques », ayant des airs de famille avec d'autres dispositifs de la politique d'emploi : l'accent est mis avant tout sur le nombre potentiel d'emplois créés. En particulier, dans le projet rien ne rappelle que l'emploi n'est qu'un cadre, un support juridique, et qu'une fois cet emploi créé, **reste à organiser le travail. Créer de l'emploi ne dit rien de la façon dont le travail s'organise en pratique et de la façon dont il peut être porteur de sens, d'acquisition de qualités.** L'une des critiques récurrentes adressées aux dispositifs de contrats aidés



ou aux dispositifs de l'insertion par l'activité économique est celle du risque de « l'occupationnel ». Pour envisager la sécurisation des trajectoires professionnelles, il faut également étudier la qualité des situations de travail en action (Anact et DGEFP 2013).

**Or la mise en œuvre des premiers mois du projet témoigne d'une difficulté à penser le travail, du fait de la priorité donnée à l'emploi.** Penser le travail suppose, en interdépendance avec lui, de trouver les formes adéquates d'organisation du travail.

Dans le cas de TZC, **si le projet a été pensé à partir de l'emploi, dans sa mise en œuvre, les acteurs sont néanmoins rattrapés par les tensions liées au travail.**

Ils s'incarnent par des tensions de GRH et la mise en visibilité de conditions de travail discutées. Ces tensions subviennent soit du fait de rapports sociaux complexes, ce qui peut sans doute être comparé à des situations d'autres entreprises (relations interpersonnelles ; sentiment de discrimination etc.) ; soit encore du fait de la nécessité de penser les règles de promotion interne.

### *i) Composition du collectif de travail*

A la différence de toute entreprise, l'EBE compose son collectif de travail avec des personnes volontaires et selon un rythme de recrutement négocié avec le Comité local. Comme le dit un des responsables de l'EBE « **on ne recrute pas, on embauche** » **pour marquer le fait qu'il n'a pas la main sur la composition de ses équipes. Or l'EBE se retrouve à accueillir des profils très variés tant dans leurs parcours, leurs aspirations, leurs motivations, ce qui provoque quelques difficultés**

« J'ai fait un debrief d'une formation. Une formation qui était faite par l'AREFEP, de gens qui allaient rentrer dans La Fabrique. (...) Je discutais avec elles après, et elles me disaient que c'était probablement une des formations les plus difficiles qu'elles aient eues à mener. Pour la simple et bonne raison qu'en général, dans une formation, vous avez des gens qui partent d'un certain niveau, quel qu'il soit, et que vous emmenez vers un certain niveau, quel qu'il soit. C'est donc de toute façon beaucoup plus homogène. Là, il n'y a pas plus hétérogène. En termes d'âges, en termes de vécus, de difficultés. Donc de difficultés de sociabilité, mais aussi de difficultés de langage et de compréhension. Ça aussi, ça joue, ça compte. Forcément, quand on ne comprend pas, quand on s'exprime mal, la communication est déjà beaucoup plus difficile, à la base. Les milieux sont donc complètement, complètement différents. Je crois que ça n'a rien à voir, en fait » (acteur EBE 4).

D'ailleurs si les salariés qui sont entrés au sein de l'EBE soulignent l'intérêt de cette modalité d'embauche en ce qui les concerne, après quelques mois passés dans l'EBE ils soulignent que pour la vie au sein du collectif de travail il serait plus simple de mieux sélectionner à l'entrée, de faire « un recrutement plus poussé » notamment en termes de motivation :

« On a tous été recrutés comme ça, enfin, comme ça... Oui, si, limite, on vient taper à la porte « je veux un emploi », « c'est bon, tu peux avoir un emploi ». « Toi, tu veux aller là ? C'est bon, va là. » (etc). Comme ça s'est passé chez nous. On a créé un projet, au départ, on était très peu, on s'est retrouvés à 13 personnes (...). Donc on s'est retrouvés avec des personnes qui n'en ont rien à faire à l'épicerie, ce n'est pas du tout leur domaine, comme d'autres personnes qui se retrouvent à la

ressourcerie ou au maraîchage alors que ce n'est pas leur domaine. Par contre pour des projets futurs, je l'ai déjà dit plein de fois, même en réunion (...) il faut que les prochains recrutements soient un petit peu plus... un peu plus sérieux (...). Plus profond, creuser un peu plus. Creuser, creuser, ce que je dis ce n'est pas demander des expériences, pas du tout. Mais oui, pourquoi. Pourquoi tu veux faire ça ? Est-ce que tu as déjà travaillé là-dedans ? Est-ce que ça te parle ? As-tu déjà fait une immersion ? (...). Je pense qu'il faut être un peu plus... un peu plus vigilant, je dirais. Sur ce coup-là » (Salariée E).

Cette question du collectif de travail est un vrai enjeu :

« Il y a la question de l'embauche du recrutement mais aussi celle de l'intégration des salariés. On ne choisit pas les gens qui sont recrutés, mais parmi les gens qui sont recrutés il y a des gens aussi qui sont chiants. Il y a des gens qui sont connus pour être toxiques sur le quartier, pour avoir fait le tour des structures, et bon il suffit d'une personne ou deux ...ça prend du temps, de l'énergie, ça casse des trucs il faut faire gaffe » (acteur local associatif 2, homme).

## ii) *Organisation du travail et progression de carrière*

Une entreprise nécessite que soient pensées les règles promotionnelles internes (qualification, salaires) ce qui est étranger aux dispositifs classiques de politique d'emploi.

« On n'est pas dans la logique de parcours de l'IAE, par exemple. Il n'y a pas d'objectif ou de logique de sortie, de recherche de sortie positive. On est pour moi sur une logique de gestion des ressources humaines classique d'une entreprise, donc de montée en compétences. Et de favoriser le parcours professionnel, mais individuel, et sans... Sans couperet, ou sans... sans délai. Et en disant ça, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on va accompagner des personnes qui vont vouloir rester à la fabrique. Et donc là, il va falloir qu'on leur permette de se former, de développer, éventuellement de changer de poste, changer d'activité » (acteur EBE 1).

Mais comment assurer une progression des salariés quand le salaire est défini au niveau du SMIC et qu'il n'y a pas (ou très peu<sup>102</sup>) de possibilité d'accéder à un poste à responsabilité ? Pour l'heure la direction de l'EBE pense la progression de carrière par l'accompagnement dans des mobilités externes.

« Q : Ce sont des progressions possibles, du coup, y compris en termes de salaire par exemple ?  
Rep : Non, par contre, non. Pas de progression possible en termes de salaire...Q : Donc c'est le SMIC. Rep :...et pas de progression managériale possible. Et donc le 2e profil, c'est ceux qui voudront progresser, ne serait-ce que parce qu'à un moment ils se diront : c'est bien, mais maintenant, j'ai envie de gagner plus. Et là où dans une entreprise de notre taille, normalement on est capable d'organiser ce type de progression en interne, notre mission sera de l'organiser en externe. Q : Parce qu'il n'y aura pas d'augmentation de salaire, y compris à l'ancienneté ou quoi que ce soit. Rep : Non. Pour l'instant... Rien ne dit que dans un avenir proche ou lointain, on ne va

---

<sup>102</sup> Rappelons en effet que deux salariés ont été promus en interne responsables d'exploitation, l'un à Tourcoing et l'autre à Loos. En revanche, lorsqu'un salarié détenteur du CAP mécanique a trouvé en externe un poste avec un meilleur statut et une rémunération plus élevée, l'EBE ne s'est pas alignée pour le retenir alors que sa présence était pourtant cruciale dans la pérennité du garage solidaire (cf. *infra*). On aurait pu imaginer que l'EBE lui propose des fonctions d'encadrement intermédiaire, à la manière dont cela se pratique en SIAE avec les encadrants techniques.

pas avoir des revendications. Je me dis même qu'on en aura. C'est du contrat de droit commun, donc on aura des instances représentatives du personnel, donc il va y avoir des revendications. » (acteur EBE 1).

« si ils veulent évoluer, il faut qu'on l'envisage ailleurs. Et encore une fois, là par contre ça veut dire que la fabrique a une responsabilité pour les aider, là où un autre entrepreneur pourrais dire « si tu veux partir ailleurs, très bien ! Débrouille-toi ! ». Là, nous, notre boulot c'est plutôt d'accompagner ces... et d'aider, de former. Y compris former à fonds perdus, des gens qui iraient droit ailleurs. » (acteur EBE 1).

Cette question de la reconnaissance, de la possibilité de montée en compétences, et de la reconnaissance de cette montée en compétences est une question que se posent les salariés ayant le plus d'ancienneté dans l'EBE et se voyant y rester :

« Niveau salaire, moi, ça ne me pose pas de problème. Après niveau... plus reconnaissance, après, ça se passe là. Q : C'est-à-dire ? R : Eh bien... C'est-à-dire... On est tous polyvalents, c'est un fait. Il y en a qui font plus de choses que d'autres, ok, il n'y a pas de souci. Mais après ce serait plus en temps de reconnaissance... (hésitante). Suite à, je ne sais pas, si admettons, pour x raisons on ferait, ou on serait licenciées, ou peu importe, ce serait plus de la reconnaissance pour dire « voilà, moi, je peux prouver que j'ai fait ça, ça, ça ». Ça me donne des cartes en plus pour moi. Q : Qu'est-ce qu'il faudrait, finalement, pour que vous ayez cette reconnaissance ? R : Pour le moment, je n'en ai pas d'idée. Peut-être une formation, justement, qui pourrait me... Je vois la formation, mais après, je n'ai pas vraiment d'idées concrètes, parce que... Moi-même, je cherche à savoir comment je pourrais essayer de... d'expliquer la reconnaissance dont j'ai besoin. Après, oui, il y a des gens qui vont vous dire « la reconnaissance, c'est de dire merci ». Oui, bien sûr, on nous le dit tous les jours, merci. Mais je veux dire... Non. Autre chose que ça. Le merci, c'est bien, vous avez bien travaillé... (soupir), c'est... Q : Ce serait une reconnaissance plutôt... R : ...hiérarchique. Q : Vous l'avez déjà eue, cette reconnaissance, dans d'autres emplois ? R : Oui. Q : Elle s'était matérialisée comment, cette reconnaissance ? R : C'était, en fait, sur... au niveau des fiches de paie, marquées échelon 1, échelon 2, échelon 3. C'était comme ça, en fait. C'est ce qu'ils appellent le coefficient... Q : La reconnaissance, elle passait par plus de salaire ? R : Oui, bien sûr. Mais après, je veux dire, on n'est pas obligé de... Dans mon entourage, j'ai des gens qui sont au SMIC, et j'ai une dame, une copine à moi, qui est responsable de son équipe. R : Donc c'est ce qu'on écrit sur la fiche de paie, pour vous c'est intitulé du poste ? Ce serait ça ? R : Oui, ce serait plus comme ça. Parce qu'en fait, cette dame-là, elle a déjà eu deux licenciements, eh bien à l'heure d'aujourd'hui, cela lui a permis de retrouver un travail en tant que responsable d'équipe. Elle n'est pas manager, elle est vraiment responsable. Q : Parce que sur sa fiche de paie, il y avait marqué responsable d'équipe, et donc elle a pu négocier de dire « je sais faire ça », c'est ça ? R : Voilà, tout à fait. Q : Et là sur votre fiche de paie il y a écrit quoi ? R : Nous, c'est marqué « polyvalent ». Q : Employé polyvalent. Donc ce serait peut-être trouver d'autres intitulés... R : Oui. Sans pour autant mettre un salaire... Non, moi je ne parle vraiment pas de salaire, je parle vraiment de reconnaissance. Et ça, je pense que c'est faisable » (Salarié E).

## **2.2. Les tensions qui découlent d'une organisation agile et apprenante**

Comme le résume un des acteurs locaux : « l'autonomie est libératrice, mais elle a des exigences qui peuvent être angoissantes pour les personnes. Je pense que pour les acteurs cela peut être pareil, la liberté d'entreprendre ça pulse considérablement l'imagination, l'intérêt, la mise en mouvement, mais c'est épuisant parce qu'on n'a jamais fini » (acteur local 4, homme).

Une organisation du travail agile et apprenante suppose un fort investissement de la part des salariés dont tous ne sont pas capables ou n'ont pas envie. Cela est de source de tension en pratique au sein de l'EBE, et interroge la capacité d'accompagnement des salariés.

### **a) Un mode d'organisation du travail qui demande du temps et de la pédagogie**

La direction de l'EBE souhaite que les salariés s'approprient le modèle d'organisation apprenante et agile mais cela ne se décrète pas. Cet engagement dans un tel modèle suppose une participation et un apprentissage collectif de la part des salariés et donc du temps :

« Nous, notre but, c'est de donner de l'initiative, de donner de l'autonomie. Et on s'aperçoit quand même, de plus en plus, qu'il y a des gens qui refusent cette autonomie, qui n'en veulent pas. Parce que... Parce que ça les sort complètement de leur zone de confort. Parce que ce sont des personnes à qui on n'a jamais demandé d'avoir de l'autonomie, Quand on arrive à 45 ou 50 ans, quand on a bossé toute sa vie, et qu'on n'a pas bossé depuis longtemps, et qu'on demande « oui, exprime toi ! », rien que ce fait là, c'est compliqué. Les petites victoires qu'on peut avoir, c'est... Rien que d'avoir quelqu'un qui, au départ, était limite mutique, j'ai un ou deux exemples sous la main, et que maintenant, à la limite, il faut le faire taire, parce qu'il est saoulant ! Mais c'est vachement bien. C'est vachement bien. Parce que ce sont quand même des gens qui, d'une façon ou d'une autre, se sont ouverts. Sont sortis en se disant « oui, je peux dire des trucs intéressants ». Les premières réflexions, c'est de dire « je n'ai pas les mots, je ne parle pas bien » (acteur EBE 4).

Mais cet équilibre n'est jamais vraiment acquis :

« En fait, dans l'évolution de l'expérimentation, il y a des... Il y a des évolutions, bien entendu, sinon, ce serait désespérant, mais il y a aussi beaucoup de retours en arrière. Quand une équipe commence à bien tourner, qu'on se dit « voilà, on les a bien accompagnés, on a trouvé les clefs, on a... On les a vraiment bien aidés à aller dans ce sens là ». Et puis à l'occasion d'un problème, paf, tout recasse, et... On a l'impression de retourner six mois en arrière. C'est parfois un peu décourageant, mais bon, il y a toutes ces... toutes les petites victoires qu'on peut avoir au fur et à mesure » (acteur EBE 4).

La direction est donc dans un travail permanent pour enclencher la dynamique, tout en évitant le point de rupture. Elle accepte en conséquence un ralentissement dans la dynamique :

« L'organisation qu'on a mis en place dans les équipes d'une répartition de responsabilités, nous on voit bien que c'est compliqué pour eux de s'en saisir (...). Parce que ça on s'en rend compte quand même qu'on en demande beaucoup aux équipes. C'est pour ça que je leur dis parfois pour les rassurer que je sais qu'on leur en demande beaucoup, et donc il ne faut pas non plus qu'eux hésitent parfois à dire stop, ou c'est trop, ou pas tout de suite. Parce que bon voilà on aimerait toujours que ça avance plus vite que ça mais bon, donc ça là-dessus, et après au-delà de ça... bah oui après sur ce modèle de management ... je pense que pour certains ça peut être angoissant quand même de pas pouvoir se reposer au quotidien sur un chef, même si on essaie d'être super dispos, on n'est pas physiquement toujours là » (acteur EBE 3).

L'organisation pensée sur la base de binôme en charge d'une thématique particulière n'a, par exemple, pas fonctionné :

« Notre outil c'était d'assigner à chacun, dans un groupe, le lead entre guillemets, sans hiérarchie, mais le lead d'une certaine partie de l'activité. Que ce soit la communication, que ce soit la recherche d'informations, enfin, tout ce genre de choses. Et puis on s'est aperçus que dans certaines activités, on n'avait pas la ressource humaine pour le faire. Je veux dire, activité de veille... Veille, ça veut dire aller voir ce qui se fait ailleurs, etc... Dans certaines équipes, il n'y a vraiment personne qui, déjà, qui maîtrise à peu près l'outil... l'outil informatique. Et puis la notion de veille, c'est quoi, veille ? (petit rire) » (acteur EBE 4).

Les fonctions support de l'EBE prennent en conséquence en charge ces questions pour le moment.

Cette modalité d'organisation du travail suppose aussi pour chaque salarié de se réguler pour ne pas tomber dans la posture du « petit chef ».

« Après on voit que c'est compliqué, y'a certains qui, parce qu'ils ont la capacité à parler plus fort que les autres qui vont prendre des postures de petits chefs, mais ce qu'on constate aussi c'est que les équipes les plus anciennes fonctionnent mieux. Moi je fais l'analyse que c'est la pratique qui les a fait avancer ce n'est pas juste un hasard, c'est... et donc on est plutôt sur la bonne voie je pense » (acteur EBE 1).

Lorsque que l'on interroge les salariés, beaucoup expliquent qu'ils prennent le temps de parler et d'expliquer les enjeux et défis aux collègues plus « passifs » :

« Dans un groupe... J'ai envie de vous dire (que) dans un groupe, il y a toujours les leaders, et il y a toujours ceux qui... qui suivent bêtement, parce qu'il faut suivre. Et après, il y a ceux qui vraiment ne veulent rien entendre. Et ça, c'est dans tout travail. Que ce soit l'épicerie solidaire ou que ce soit dans n'importe quel emploi, c'est comme ça. On a toujours un groupe... voilà. Et puis aujourd'hui... Alors on leur dit, on en parle entre nous, « oui, c'est vrai, on en est conscient, mais tu veux qu'on fasse quoi ? ». Non, non. « Tu veux qu'on fasse quoi ? ». « Qu'on mette nos idées ensemble, qu'on réfléchisse à ce qu'on peut faire, et comment on peut avancer » (...) Je parle beaucoup, beaucoup, beaucoup. Je ne crie pas, je parle énormément, par contre. Je ne suis pas quelqu'un qui crie, ou qui s'énerve tout de suite. Je parle. Si je vois que... Je ne sais pas, une collègue qui va me dire « tu sais, untel m'a dit qu'il s'en foutait, que ce n'est pas son truc... » C'est tout, je

vais le voir, je lui dis « écoute, pourquoi ce n'est pas ton truc ? L'épicerie, on l'a montée ensemble. Le projet, tu étais ok avec nous » » (Salariée E)

Mais tous les salariés ne sont pas dans cette dynamique. Beaucoup nous font part de tensions au sein des équipes, tensions attisées par le manque d'activité qui fait que les gens « se regardent en chiens de faïence ». D'autres se mettent en retrait considérant que l'organisation du travail n'est pas assez « pro », qu'il n'y a pas moyen de l'améliorer car les collègues sont « butés » ou manquent de compétences. Le réflexe dans ce cas est d'attendre une régulation de la part de la direction :

« A un moment donné, quand on voit qu'il y a du travail à faire, ou qu'on a des clients... Je peux prendre un exemple. C'est comme X. Il est en train de faire une pression de pneus, je suis d'accord. Mais il y a un client qui arrive. Il est censé, c'est lui le premier [qui est censé] faire un devis, il voit que je suis occupé, il ne va pas... Il va crier après moi, à travers le garage entier, pour que je vienne faire le devis du client. Mais non. C'est à toi de le faire, à la base, ce n'est pas à moi de le faire. Donc moi, en fait, tu me fais perdre du temps. Parce que moi, j'ai prévu par exemple de faire des disques et plaquettes en une demi-heure. Là, tu vas me faire perdre un quart d'heure pour faire un devis, alors que moi, en une demi-heure au moins la voiture devait être sortie. Elle est sortie et hop, on l'emporte ! Pour faire une autre voiture. Tandis que là non, ça bloque encore un quart d'heure. Je suis désolé, c'est à toi de le faire, ce n'est pas à moi. Mais il y a beaucoup de... En fait, à Tourcoing, par rapport à Loos, ils se sont dits dès le départ que... Je n'ai pas peur de le dire, je l'ai déjà dit. Qu'en fait, c'est eux qui gèrent La Fabrique, ce n'est pas le directeur. Mais non, ça ne fonctionne pas comme ça. Il y a un directeur. C'est à lui de gérer. Il vous dit ça, c'est ça. C'est tout. Ce n'est pas autre chose. Vous devez le suivre, point ». (Salarié D)

## **b) Des salariés qui deviennent responsables des perspectives économiques de leur activité**

Le modèle d'organisation par projet et la volonté de permettre aux salariés de gagner en autonomie fait qu'au cours de l'année 2019, la direction de l'EBE demande à chaque équipe de s'assigner des objectifs de croissance d'activité et des cibles de chiffre d'affaires à atteindre. Cette orientation est aussi poussée pour les impératifs économiques de rentabilité qui s'imposent de plus en plus à l'EBE. A titre d'exemple, l'objectif de 2019 est pour l'épicerie solidaire de faire un panier moyen de 12,15 € par jour et par adhérent, là où le panier moyen est actuellement de 7,80 €.

Cet objectif est intégré par une des salariées rencontrées au sein de cette activité qui a en tête toutes les charges auxquelles l'EBE doit faire face :

« En fait, aujourd'hui, on est à un panier de 7,80 €. Et ce n'est pas rentable, en fait. Ce n'est pas rentable, dans le sens où il y a quand même 13 salariés à payer. Il y a un camion à payer, il y a un loyer à payer, il y a les charges à payer, il y a l'essence à payer... » (Salariée E)

C'est tout un plan d'action que l'équipe de la ressourcerie est en train de mettre en place pour atteindre cet objectif :

« Refaire de la prospection, retrouver des partenaires, aussi. Il faut que les commerciaux s'occupent de nous rechercher de partenaires. Parce qu'à l'heure d'aujourd'hui, on n'en a pas, à part ceux de M. Broussier. Des partenaires propres, à nous, en fait. Où là, on puisse se dire ce sont les partenaires des 4 saisons, ce sont les nôtres. Tout ça, en fait, ce sont des choses qu'on a laissées un peu sur le côté, on ne s'est pas trop inquiétés, et au final... si, c'est inquiétant, il faut s'inquiéter. A l'heure d'aujourd'hui, il faut vraiment s'inquiéter » (Salariée E)

Pour autant, ces objectifs sont définis avec les équipes, et la direction est dans l'optique d'accompagner les équipes dans l'atteinte de leur cible :

C'est défini par l'équipe. Avec notre aide, par moments. Mais oui, c'est défini par l'équipe, et à partir du moment où, nous, on a validé les objectifs que l'équipe s'est donnés, notre boulot c'est de veiller à ce qu'effectivement ces objectifs... (acteur EBE 4).

De même, la direction de l'EBE souhaite responsabiliser les salariés dans leurs commandes de matériels et leur faire prendre conscience de ce que ça veut dire que gérer un budget :

Là, maintenant, il faut faire entrer cette notion. Quand quelqu'un me ramène une demande d'achats, je les vise toutes, sur Tourcoing, de 540 €, avec des matériels qu'on a déjà, là on peut commencer effectivement à dire... Là Ghislain était encore un peu plus hard que moi. En disant « vous vous rendez compte que c'est votre argent, c'est le nôtre, là ? Attendez, 540 € de matos alors qu'on en a déjà ici mais que vous n'êtes pas rangés, pas nettoyés, qu'il est partout, que vous n'avez pas cherché, ça représente combien d'heures de travail ? Ça représente combien d'activité ? » (acteur EBE 4).

### **c) Un mode d'organisation qui suppose de sortir de la posture classique de salarié**

Comme le souligne un des acteurs locaux animateur du projet : « Il ne suffit pas d'être recruté, il faut en plus participer, créer son poste, participer à la vie de l'entreprise, trouver des solutions, pas demander au chef qu'il arrive avec des solutions, vivre des conflits avec des collègues parce qu'il faut apprendre à se parler et à dire les choses, ce n'est pas... donc des choses comme ça » (acteur local associatif 2, homme).

Finalement le modèle d'organisation du travail et d'animation du collectif de travail conduit le salarié de l'EBE à sortir de sa posture de salarié. Ce que plusieurs salariés rencontrés perçoivent bien :

« En fait, tous les emplois que j'ai occupés, il y avait... Il y a un patron, il y a un responsable, il y a un chef. Vous arrivez le matin, on vous dit « toi, tu vas à telle chaîne, tu fais tel truc », c'est tout, ça s'arrête là. On fait nos 8 heures, et après, on s'en va ». Là il faut faire plus, il faut construire son emploi, s'assurer de la pérennité de l'activité. Cela suppose de se questionner, de se mettre en mouvement. L'emploi d'avant, que ça tourne ou que ça ne tourne pas, en fait, ce n'était pas mon problème. Moi, j'avais mon emploi. Que (je sois) en CDD, en CDI ou en Intérim, peu importe. Moi, j'arrivais, on me demandait de faire mon travail, je faisais mon travail. Maintenant, la pression que

le patron a sur la tête, ce n'est pas moi qui l'avait. Moi, je n'avais pas ce côté-là, je n'avais pas ce recul. Maintenant, je l'ai, parce que c'est notre projet. Donc il faut bien faire attention à ce qu'on fait. Il faut toujours... toujours aller de l'avant, pour, justement, que ça avance, et que... On ne peut pas rester sur nos acquis, en fait. Il faut avancer » (Salarié E).

Une salariée se définit d'ailleurs aujourd'hui davantage comme une « gérante » :

« je me sens plus... alors, pas cheffe d'entreprise, parce que... c'est un grand mot, et puis c'est lourd à porter, je trouve. Mais plus comme... oui, plus comme manager, comme... on a monté notre... allez, comme gérant, en fait, voilà. Plus comme une gérante que comme un chef d'entreprise » (salariée E).

**L'organisation par projet comporte donc une composante entrepreneuriale forte qui ne convient pas à tous les salariés, soit que cela rompt avec leurs traditions de travail, soit que cela soit stressant, soit que cela suppose la capacité à mobiliser plusieurs compétences.** Par exemple une autre salariée rencontrée refuse de prendre part au renforcement de l'activité de la ressourcerie qui nécessiterait qu'elle fasse de la prospection dans le quartier. Elle considère que ce n'est pas son travail.

« Aller taper à la porte... il en est hors de question ! De toute façon c'est même une polémique avec Laure ! On en rigole ! Parce qu'au début quand elle était avec nous (...) elle voulait absolument qu'on aille faire du porte à porte et à chaque fois je lui disais « je n'irais pas faire de porte à porte ! Tu peux faire ce que tu veux je n'irais pas ! » et elle me dit « Mais si tu vas y aller » Et bah j'y suis toujours pas y allée ! [rire] et ça c'est un truc que je ne démordrais pas ! Je ne ferais pas de porte à porte » (Salariée F).

#### **d) Un mode d'organisation qui suppose une forme d'accompagnement, autre impensé du dispositif**

Le fonctionnement de l'EBE en pratique est ambitieux. Il doit tenir de nombreuses contraintes bout à bout : logique d'embauche et non de recrutement ; croissance rapide de l'effectif ; objectif de rentabilité ; modèle d'organisation du travail exigeant.

Or rien en amont du dispositif n'a été pensé pour soutenir l'EBE dans ce développement. Beaucoup des acteurs rencontrés nous ont cité l'entreprise TAE d'ATD comme modèle d'inspiration pour l'EBE. Or chez TAE, il y a une solide organisation du travail et un accompagnement du collectif de travail. Outre deux animateurs pour une vingtaine de salariés se rajoutent :

- des personnes extérieures (« les compagnons ») qui accompagnent : « Je le dis toujours aux compagnons : « vous devez être bon ouvrier, et bon collègue de travail ». Enfin, excellent ouvrier, et excellent collègue. C'est-à-dire à la fois vous devez avoir en charge la production, au sens que vous devez comprendre que la production, c'est important, c'est ça qui nous fait vivre, et en même temps, vous devez être excellents collègues de travail, parce que vos collègues ont besoin d'avoir à côté d'eux des gens bienveillants, compréhensifs, ouverts. Et c'est un vrai



esprit de compagnonnage, esprit que les plus anciens de TAE ont acquis » (acteur national associatif 3, homme)

- des binômes de travail,
- des temps en communs au travail et hors travail (repas pris en commun le midi, activité les week-end pour renforcer la cohésion du groupe).

L'EBE doit au contraire gérer une posture fixée en amont par ses concepteurs. Ceux-ci rejetaient l'idée « d'accompagnement » pour mieux se démarquer des dispositifs de politique d'emploi existants. Aujourd'hui la Fabrique de l'emploi reconnaît qu'elle a cependant besoin d'investir dans l'accompagnement :

« L'IAE est par contre aujourd'hui mieux structurée que nous pour l'accompagnement des personnes et sur la formation et donc sur l'acquisition de compétences » (acteur EBE 1).

Une des pistes à l'étude est de l'accompagnement au poste des salariés à travers des formes de mécénat de compétences :

« On est en train d'y réfléchir, justement, actuellement. De dire que sur des équipes, on pourrait prendre des stagiaires. Alors, des stagiaires, fin d'étude, enfin, des stagiaires master, par exemple, qui aient une certaine autonomie et une maîtrise de leur truc. Pour être des sortes, justement, de compagnons, en quelque sorte. Par exemple, sur l'activité maraîchage, on prend un mec dans une école d'agriculture quelconque, enfin, on ne dit pas agriculture, ça fait moche, mais... un truc dans le genre, un mec qui est en fin de cycle permaculture, par exemple, et qui va venir faire un stage de 6 mois, un stage de fin d'études, par exemple, et qui va apporter ses connaissances » (acteur EBE 4).

« Je vois sur le maraîchage urbain, ça sera à mon avis intéressant. Là, je pense que c'est bien de laisser les équipes s'approprier le projet et faire, et tester des trucs, mais ça sera peut-être bien à un moment de trouver du mécénat de compétences sur le pilotage d'une exploitation de maraîchage. Parce que là pareil, pour l'instant ils sont vraiment dans le faire. Mettre en place les outils de planification annuelle des travaux, tout ça, ça, ils ne savent pas le faire. Parce qu'ils ne l'ont jamais fait. Et pouvoir trouver du mécénat, ce serait intéressant » (acteur EBE 4).

## **e) Un modèle d'organisation du travail qui limite de fait la taille envisageable de l'EBE**

Compte tenu de ces choix organisationnels, le directeur de l'EBE considère qu'il existe une taille critique de l'entreprise. Le modèle d'entreprise agile n'est, selon lui, pas compatible avec une croissance continue des effectifs, son critère pragmatique étant qu'il soit en capacité de connaître « les noms et prénoms » de tous les salariés

« Les projections visaient 200 salariés voire plus. Mais ça, c'était avant qu'on démarre. Depuis, on a travaillé, et là, un an plus tard, et je l'ai annoncé au C.A. en avril... Je leur ai dit : avec l'organisation qu'on a mise en œuvre, qui est une organisation très peu hiérarchisée (...) cette organisation-là pose une contrainte qui est que j'estime qu'on va plafonner en effectifs à 150. Pourquoi 150 ? Parce que moi, l'indicateur empirique que j'ai, c'est : à partir du moment où moi, la direction, je

ne serai plus capable de connaître personnellement le prénom de chaque personne, en gros que je ne pourrai plus connaître personnellement chaque salarié, c'est qu'il faut de l'encadrement intermédiaire, et donc j'estime ça à environ 80 personnes par site. Un peu moins. Donc c'est ça, les 150. Le jour où on veut mettre de l'encadrement intermédiaire, ça veut dire qu'on fait le choix de changer de mode d'organisation... Donc... ce sera un choix. Aujourd'hui, le choix qu'on a fait est de dire : c'est cette organisation qu'on veut, parce qu'elle correspond à ce qu'on veut construire aussi, qui facilite la participation, la prise d'initiative. Donc on assume le fait qu'on annonce au comité local : « mesdames, messieurs, l'EBE va plafonner à 150 salariés ». Comme il y a plus de personnes privées d'emploi que ça, ça veut dire qu'il faut trouver d'autres solutions, d'autres EBE. Et la réflexion sur le nombre d'activités est absolument la même. Si on veut pouvoir en piloter plus qu'une quinzaine, il faut de l'encadrement supplémentaire, de l'encadrement intermédiaire supplémentaire, et donc ce n'est pas le choix d'organisation que nous avons fait » (acteur EBE 1).

C'est d'ailleurs le même argument que donnait le directeur de TAE que nous avons rencontré lorsque nous l'avons questionné sur sa dynamique de recrutement :

« Je pense qu'il ne faut pas dépasser un nombre qui permet au directeur de connaître intimement chacune des personnes. C'est-à-dire qu'en gros, il ne faut pas dépasser 80 à 100. Je ne sais pas quel est le bon chiffre [= précisément], mais... Moi, j'ai été patron. Moi, j'ai été patron d'une boîte de 80 personnes, et d'une boîte de 400, avant de faire du conseil, et de venir ici après, il y a très longtemps de ça. 80 personnes, je connaissais tout le monde. Intimement. Enfin, je veux dire, j'étais très à l'aise avec tout le monde. Mais 400 personnes, pas du tout. 400 personnes, je ne connaissais plus les salariés. Donc en gros, j'avais besoin de... A partir du moment où le patron commence à ne plus connaître les autres, s'installe assez naturellement une logique bureaucratique (...). Par contre, il faut que les équipes restent petites. L'équipe informatique, là, ils sont 8. 8 à 10, ça va. L'équipe bâtiment, ils sont 8 chez nous. Si vous mettez une équipe à 50, là ça devient compliqué, parce qu'il faut quand même que les gens s'autogèrent. Vous autogérer à 50, je pense que c'est beaucoup plus compliqué que quand vous êtes à 10. Mais à 10, ça fonctionne. Moi, j'aurais tendance à dire... Voilà ma réponse ».

## **2.3. L'EBE face à une crise de croissance**

### **a) Une croissance forte de l'emploi**

La taille de l'entreprise est devenue de plus en plus sensible à mesure que l'entreprise connaissait une croissance de ses effectifs, à la fois en termes de management, de tension entre les salariés, et de démotivation. L'indicateur du niveau d'emploi est à la fois envisagé comme l'indicateur clef du succès du projet et devient rapidement sujet de tension dans l'organisation. On peut même évoquer, dans le cas de la Fabrique de l'emploi, une « crise de croissance ».

Un groupe de travail sur le modèle économique de l'EBE mis en place à la faveur de cette crise au premier semestre 2019, fait le constat de « l'évolution du taux d'absentéisme

depuis 2018 » qui « concorde avec l'augmentation du nombre de salariés : plus ils sont nombreux, moins ils se sentent impliqués ».

Ainsi, en 2018 en moyenne, le taux d'absentéisme était de 11,4% dans l'EBE. En 2019, durant les premiers mois de l'année (fin avril 2019), il est de 17,4%, et de 15,6% en mettant les congés maternité de côté (source : données entreprise).

Alors que les premières projections au début de notre enquête faisaient état de 200 à 250 salariés pour l'EBE, courant 2018, le directeur de l'EBE souhaitait que le nombre maximal de salariés soit fixé à 200 (« je dois connaître le prénom de chaque salarié » dit le directeur, argument repris par la directrice adjointe, puis par des membres des comités).

## **b) Quels redéploiements envisageables ?**

Diverses solutions pour l'élargissement ont été, et sont à l'étude. La création d'une deuxième EBE a été envisagée, ainsi qu'un label EBE attribué à des organisations du territoire, pour partie de leur activité.

Un groupe de travail sur « l'organisation et le déploiement » a progressivement révisé ce projet. Composé de l'Apes, de l'élu ME, de l'Urscoop, de directeur de l'EBE, d'un acteur de CAE, de Kiabi, etc. ce groupe de travail fait émerger l'idée (1<sup>er</sup> semestre 2019) de n'avoir qu'une seule EBE sur la métropole, pour favoriser les coopérations inter-acteurs et le multi partenariat, autour d'établissements (intitulés des « pôles », de 80 salariés, qui seraient « à taille humaine »<sup>103</sup>.

L'idée de se recentrer autour d'une seule entreprise sur la métropole est argumenté de la manière suivante : « Le fait d'être organisés en plusieurs pôles, le tout dirigé et coordonné ensemble permettrait de garder une logique activité/filières, une logique territoriale et une logique de destin commun, avec des pôles d'initiatives qui contribuent à un ensemble » (acteur EBE 1).

Ce modèle par pôle ou établissement, suggéré en particulier par le directeur de l'EBE actuel, devrait être « visible » et signifierait « un local par pôle » et « une direction par pôle » pour assurer l'autonomie des équipes.

« On a sûrement demandé aux EBE de grossir plus vite qu'il ne fallait, pour plein de raisons. Des raisons politiques sûrement, et pour d'autres raisons. Et effectivement vous l'avez dit l'évolution d'une entreprise, elle se fait palier par palier, et là ce qu'on leur demande normalement effectivement ça se fait sur 9 ou 10 ans. Et puis ça demande aussi des compétences très très importantes » (acteur national 3, homme).

---

<sup>103</sup> source : observation du groupe de travail sur modèle entreprise, avril 2019

### III- LES ACTIVITES AU SEIN DE L'EBE

L'EBE a développé toute une série d'activités recensées dans le tableau suivant.

Tableau 29. Tableau des activités au sein de l'EBE

textile	Tcg
Récupération matériaux	Tcg
Récupération huiles	Tcg
Garage solidaire	Tcg
Epicerie Solidaire	Loos (Tcg)
SAP (services aux habitants)	Loos et Tcg
Cuisine/ Restauration/traiteur	(Loos) et (Tourcoing)
Evènementiel/sport	Loos
Autoréhabilitation accompagnée	Tcg (Loos)
Composteur de quartier	Tcg

Comme le montre le tableau ci-dessous, les ressources propres dégagées par les différentes activités demeurent cependant limitées. Seules l'épicerie solidaire (Loos), le magasin solidaire (Tourcoing) et les activités de restauration à Tourcoing permettent de dégager une marge supérieure à 3 000€ par ETP et par an. Viennent ensuite la recyclerie, le maraichage, la ressourcerie et les activités « solidaire assur » (entre 1 000 et 3 000€/an/ETP). Le seuil de 5 000€ de marge nécessaire pour autofinancer les emplois créés est donc une moyenne qui n'est pour le moment pas atteinte. Elle est cependant proche pour environ 25 postes et partiellement atteinte pour une cinquantaine d'autres. Cette moyenne n'intègre pas le fait qu'une partie des postes demeurent affectés aux « fonctions supports ». Afin de « supporter » ces « charges indirectes » supplémentaires, il est attendu que les activités « dégagant une marge d'exploitation » devront probablement générer une marge proche de 6 000€.

	2018						2017					
	ETP	CA/ETP	CA	Charges directes	Marge	Marge/ETP	ETP	CA/ETP	CA	charges directes	Marges	Marges/ETP
Epicerie solidaire Loos	12,04	4 618	55 595	18 735	36 860	3 061	10,62	1 604	17 035	24 975	-7 940	-747
Garage solidaire							2	8 591	17 181	24 000	-6 819	-3 409
Magasin solidaire Tourcoing	8,14	7 489	60 960	-	60 960	7 489	4,07	1 229	5 000	3 500	1 500	369
maraichage Loos	11,28	1 862	21 000	3 932	17 068	1 513						
recyclerie Tcg	3,57	3 386	12 088	20 667	-8 579	-2 403						
ressourcerie Loos	9,09	4 125	37 500	24 675	12 825	1 411	9,28	625	5 800	4 500	1 300	140
Restauration Loos	10,52	2 281	24 000	17 500	6 500	618	10,66	1 805	19 240	27 000	-7 760	-728
Restauration Tcg	1,5	8 000	12 000	5 000	7 000	4 667						
Services aux habitants - conciergerie	14,64	3 265	47 800	30 417	17 383	1 187	5,4	278	1 500	9 500	-8 000	-1 481
Solidair Assur	1	2 760	2 760	-	2 760	2 760	12,93	2 226	28 780	3 500	25 280	1 955
nouvelles activités	27	1 385	37 400	15 000	22 400	830	1	3 225	3 225		3 225	

Source : données de l'EBE

Au-delà de ces chiffres, nous allons essayer dans cette partie de revenir sur les contraintes auxquelles l'EBE doit faire face, et nous présenterons, dans un contexte où les situations sont souvent instables, des portraits d'activité.

### 3.1. Les fortes contraintes du projet pour penser les activités

#### a) La non concurrence et l'étanchéité territoriale

Le principe selon lequel l'activité doit être interstitielle car non concurrente est érigé en *golden standard*. On le retrouve dans le bilan intermédiaire du Fonds national par exemple, suggérant deux principes dans le concept d'« emploi supplémentaire » (au sens du FET, 2018, p. 25) :

- a) « Non concurrence » : non concurrence de l'activité et non concurrence sur le territoire
- b) Exercice principalement territorial des activités exercées

*i) Le golden standard de la non concurrence et son interprétation*

Ce principe de non concurrence pose des questions redoutables pour le déploiement du projet sur la MEL. Certes, les acteurs du projet, notamment dans les comités locaux et comité métropolitain insistent souvent sur la marge interprétative dont ils disposent pour « dire » les cas de non concurrence, insistant sur le fait qu'alors que tous les acteurs économiques ont déserté le quartier sur la dernière décennie, il serait malvenu qu'ils crient aujourd'hui à la distorsion de concurrence (directeur de service, mairie de Loos). Les acteurs locaux ont été également aidés par une appréciation toute personnelle du président Galois qui considère que tant que personne ne râle, on peut y aller, phrase qui est répétée à l'envie par les acteurs dans des moments de discernement. Comme le souligne un des animateurs locaux du projet : « C'est une vision très cool de cette affaire-là quoi, on vérifie a posteriori ».

Le comité métropolitain stabilise une définition autour de l'idée que « la non concurrence » est à interpréter, « on crée des emplois qui n'en suppriment pas d'autres », « on comble les interstices », « on fabrique de l'emploi pour ajouter de la valeur à des activités existantes ».

Une des lignes d'interprétation de cette question a aussi été de glisser de la notion de « non concurrence des activités » à « non concurrence des activités sur un territoire » :

« c'est ce qui fait toute la subtilité de la chose : c'est de se dire voilà, nous on intervient sur un micro-territoire, « bah écoutez comment voulez-vous que je vous concurrence moi j'interviens sur la rue machin et la rue machin et la rue machin » (...). On s'en sort comme ça, on s'en sors toujours en ramenant au micro-territoire, en disant « non mais attendez franchement il vous reste quand même tout le reste du territoire, nous on est vraiment sur un petit quartier » » (acteur local 5, femme).

Mais ce mouvement d'auto-conviction collective tranche avec le découragement de stagiaires en train d'élaborer leur stratégie de création d'activité et qui désespèrent d'avoir trouvé des activités à développer pour répondre aux besoins sociaux du territoire : lavoir solidaire, aide à la personne etc. et qui ajoutent « mais comme on doit être concurrentiel avec personne, il y a un problème ». Ils s'évertuent à faire des enquêtes auprès des habitants des Oliveaux pour améliorer les services auxquels ils pourraient prétendre : « on veut être là pour les gens qui ne sont pas aidés »

Les acteurs lucratifs ne sont d'ailleurs pas les acteurs les plus sensibles à la question de la non concurrence : ce sont les acteurs de l'ESS et sociaux qui voient, pour certains d'un mauvais œil l'arrivée d'activités nouvelles sur leur champ d'expertise : par exemple, les CCAS et le développement des SAP ou encore des acteurs associatifs (Graal, les compagnons du devoir) sur l'ARA etc.

La complémentarité des activités est testée à partir de dialogues et de diagnostics partagés, lorsque ceux-ci sont réalisables en partenariat avec les acteurs économiques et sociaux déjà sur place. Mais certains rechignent, par scepticisme, peur de siphonage de leur activité, ou encore par manque cruel de temps.

### **Des stratégies de coopération se développent néanmoins pour contourner ce golden standard.**

« Un des résultats de notre réflexion de projet c'est que nous en interne en tout cas on est passé d'une vision de non concurrence à une vision de partenariat, en se disant enfin que finalement la non concurrence ça ne veut pas dire grand-chose. En fait, si la non concurrence c'est faire des choses que personne ne fait hé bien il n'y aura pas d'EBE dans la MEL parce que tout est accessible. Parce que on n'est pas plus génies que les autres donc, inventer ce qui n'existe pas ...(...) Après on a des besoins non couverts ça c'est... mais pour faire ce chemin-là, c'est là que l'on a transformé l'idée de la non concurrence en idée de partenariat pour identifier les besoins non couverts par d'autres structures qui pourtant rendent ces services-là, et on s'est rendu compte que c'était ces structures-là qui pouvaient nous le dire » (acteur EBE 1).

Cette coopération suppose d'être construite en commençant par se faire connaître des partenaires potentiels et en leur expliquant ce qu'est l'EBE et son projet :

« En fait je pense que c'est en allant les rencontrer, en allant rencontrer les potentiels concurrents qu'on peut lever ce problème. Déjà en expliquant le projet, la complémentarité qu'on veut avoir avec l'existant et sur le fait que ce qui nous intéresse c'est de mesurer avec eux ce qu'ils ne font pas, ce qu'ils ne sont pas en mesure de faire et pourquoi. Et ça peut amener différentes choses, soit ils ne le font pas parce qu'ils n'ont pas envie de le faire, et dans ce cas-là nous on peut se positionner sur ces interstices et il n'y a pas de soucis, soit ils ne le font pas parce qu'ils n'ont pas la capacité d'investissement ou de développement de projet, auquel cas on peut, peut-être commencer à le développer pour ensuite cette entreprise ou cette association reprenne à son compte ce projet mais quand du coup il est un peu plus viable. (...) A partir du moment où on est transparent sur ce qu'on fait, sur ce qu'on ne fait pas. Là on a mis les choses au clair avec Sewep par exemple. On a fait une charte comment on appelle ça... de non-agression, c'est ça une charte de non-agression. C'est une charte qui indique qu'on n'en va pas marcher sur ces plates-bandes, qu'effectivement on vérifie, nos clients c'est sous condition de ressources et que si toutefois on a des clients qui sont au-dessus de nos conditions, on les renvoie vers nos partenaires comme ça, ça met un peu de fluidité entre tout ça, et puis ça instaure de la confiance quoi donc, bon » (acteur EBE 3).

**Ces coopérations peuvent être très formalisées** comme dans le cas d'un partenariat inédit avec la Pioche (Epicerie solidaire, Loos). Mais ils peuvent l'être nettement moins, et **s'incarner dans des « petits partages »** (salarié, comité local) d'activité, par exemple entre Apronet (IAE, nettoyage) et l'EBE, ce qui signifie que lorsque l'IAE ne peut pas y aller (du fait qu'elle n'est pas intéressée, que son carnet de commande est plein etc.), l'EBE a la marge de manœuvre pour intervenir.

### *ii) L'étanchéité du territoire : l'absence possible d'effet multiplicateur*

La difficulté à laquelle est confrontée l'EBE est son positionnement dans un petit territoire ayant des caractéristiques socio-économiques très spécifiques (cf. chapitre 1). Le faible pouvoir d'achat des consommateurs potentiels conduit certains acteurs à considérer que les activités ne pourront se pérenniser que si elles sont subventionnées :

« Un certain nombre de nos activités seront financées comme ça [par subventions], parce qu'elles ne sont vraiment pas solvables pour les habitants. Typiquement, les chantiers de réhabilitation de l'habitat à Tourcoing, si les habitants doivent payer ce que ça coûte, même avec le modèle où ça coûte moins cher (...) ils ne sont pas solvables. Donc ça ne marchera pas. Donc il y aura des financements publics, mais vraiment qui correspondent à des prestations » (acteur EBE 1).

Cette difficulté est aussi soulignée par les acteurs locaux qui mesurent la difficulté de faire jouer un effet multiplicateur sur le territoire :

« La valeur, c'est ce que les gens vont produire comme service ou comme produit, qui va donc mettre en contrepartie de ce coût une véritable production de richesses collectives, et de richesses particulières si c'est des services aux particuliers. (...) Une autre étape, serait que cette valeur, soit associée à un prix, et que donc, on puisse dire on a réussi à donner à ce qui a de la valeur, un cout je vois bien que quand même de la valeur au prix y'a encore un pas, et ce pas, je le disais toute à l'heure, dépend du pouvoir d'achat du territoire. C'est-à-dire qu'on peut estimer qu'une valeur identique va être payée plus cher dans un territoire aisé que dans un pouvoir d'achat faible (...) D'une certaine façon, les allocations c'est déjà quand même c'est une distribution de pouvoir d'achat qui fait que quand même ça fait en sorte que le territoire ne s'enfonce pas complètement sur lui-même. Mais par contre y'a pas en contrepartie de la distribution de ce pouvoir d'achat création de valeur [la valeur de sa dépense, et la valeur de sa production]» (acteur local 4, homme)

C'est sans doute une difficulté plus spécifique aux territoires très urbains dont le périmètre d'expérimentation est réduit à quelques rues :

« Un quartier en difficulté a moins de pouvoir d'achat, y compris, moins de diversité de pouvoir d'achat, et moins de pouvoir d'achat en moyenne qu'une zone rurale, ou y'a toute la population qui se situe. (acteur local 4, homme)

## **b) Les autres contraintes pour le développement des activités : réglementation des activités et souhaits des salariés**

### *i) La mise en œuvre bute sur la réglementation des activités*

Bien que pensées comme activités interstitielles et possiblement (dans les représentations) réalisées sans nécessaire qualification reconnue, une partie des activités est structurée par une réglementation qui en cadre les réalisations : **c'est ce qui se passe dans la réparation automobile (garage solidaire en veille par départ de son garagiste en CDI) ; dans la restauration (certificat d'hygiène) ; dans les services à la**



**personne (« on ne s'improvise pas aide à la personne » insiste un acteur du projet en comité local) ; dans les services de navette pour la conduite des enfants en centre aéré (permis de conduire), tout comme sont régulées les activités de collecte des invendus pour fournir l'épicerie solidaire... L'auto-réhabilitation partagée (ARA) qui peine à se mettre en place fait face à une multitude de freins, en particulier du fait que « les dispositifs de mobilisation des financements sont très réglementés » (acteur local 4, homme).**

*ii) Des activités qui jouent sur l'assignation des rôles sociaux loin d'un projet émancipateur*

Par ailleurs, on constate, à rebours de la philosophie émancipatrice du projet, que les activités mises en œuvre n'arrivent pas à contourner l'assignation des rôles sociaux. A l'épicerie solidaire, les hommes font le chargement des camions, les femmes la caisse. La même répartition des tâches est visible dans le maraîchage

« Le maraîchage, c'est beaucoup des hommes, beaucoup des hommes qui ont réalisé des métiers techniques et qui sont passés par Apronet, vraiment on les a sur le chantier maraîchage, et ils sont capables d'aller se chercher entre potes, entre voisins : « tiens viens participer à une réunion de préparation de l'activité, on la tient toutes les semaines et tous les quinze jours en général, ça nous permet de monter un préprojet autour de ça et d'y participer ensemble ». Par contre la restauration, c'est beaucoup plus des femmes, qui n'ont pas forcément travaillé, qui font de la cuisine chez elles, qui ne la font pas dans un cadre professionnel, qui ne sont pas reconnues ni pour avoir été en qualification ni en expérience professionnelle quelconque et donc surtout qui n'ont pas ... vécu ce qu'était un travail d'équipe, une organisation d'équipe, un échange. Si des gars ont bossé à Apronet ils se sont construits un réseau, une équipe, une capacité professionnelle, un rythme de travail, un engagement » (acteur local associatif 2, femme).

Pour aller au-delà d'une telle reproduction des rôles sociaux, les salariés devraient sans doute être accompagnés et leurs « souhaits » non pris « tel quel ».

« Q° comment ça a émergé les services à la personne ?

R : Ben parce que je pense qu'il y a des dames et qu'elles se sentaient uniquement capables de faire ça. C'est souvent des femmes issues de l'immigration.... et du coup naturellement elles se disent que ce qu'elles peuvent proposer c'est faire du ménage, faire à manger pour les gens ou ben voilà. En fait les gens s'enfermaient aussi dans... dans leurs propres représentations de ce qu'ils étaient capables de faire. Q° et il n'y avait pas de propositions pour qu'elles élargissent leur spectre des possibles ?

Rep : Non » (acteur local 3, femme).

## 3.2 Portraits d'activités

### a) Le garage solidaire ou la sous-estimation des contraintes de qualification

L'histoire de l'activité de garage solidaire, basé à Tourcoing, donne à voir la sous-estimation de la question de la qualification dans l'expérimentation. Les promoteurs de TZCLD insistent fréquemment sur le fait qu'ils ne recrutent pas mais qu'ils embauchent. Le postulat selon lequel « nul n'est inemployable » et la focalisation sur les aspirations et les compétences des demandeurs d'emploi conduit à négliger la question de l'adaptation au poste de travail. Dans le projet originel, TZCLD met ainsi l'accent sur les vertus de « l'emploi-formation » (dossier de presse, p. 9), c'est-à-dire de la formation sur le tas, mais n'accorde aucune place à la formation formelle et à la qualification. Pourtant, certaines activités réclament la détention d'un titre du fait de dispositions réglementaires. C'est le cas des activités de réparation au sein des garages, qui imposent pour des questions de sécurité qu'au moins un salarié dans le personnel soit titulaire d'un CAP mécanique.

L'idée du garage solidaire est venue durant les groupes de travail préparatoires d'un demandeur d'emploi volontaire, carrossier de profession ayant exercé comme salarié en Belgique pendant plusieurs années. Après une tentative infructueuse pour s'installer à son compte en France, il s'était retrouvé au RSA et pratiquait clandestinement pour compléter ses revenus des activités de « mécanique de rue ». Il était donc particulièrement bien placé pour repérer un besoin social à ce niveau sur le territoire : de nombreuses personnes à faibles ressources n'avaient pas les moyens financiers d'entretenir leur véhicule dans les garages traditionnels en raison des tarifs pratiqués. Ayant évolué dans ce milieu, il savait qu'existaient des alternatives comme les garages associatifs qui proposent aux personnes de leur mettre à disposition un emplacement, du matériel et une expertise afin qu'elles réparent elles-mêmes leur véhicule (« self garage »). C'est le responsable d'exploitation qui allait explorer cette idée plus en profondeur et l'affiner :

« On a commencé à balayer toute la gamme en se basant sur ce qui se faisait déjà. Bon moi j'ai fait tout le boulot d'accompagnement par rapport à ça. Et on a vite pensé que le garage associatif c'était piégeux. Ceux qui l'avaient fait en général en gardent une mauvaise expérience parce que dégradation de matériel, parce que problèmes de sécurité. Enfin il y a plein de choses qui s'intercalent... Donc on est assez rapidement partis sur l'idée de dire "Ben on va faire un garage, un vrai garage, mais solidaire, donc avec des tarifs suffisamment bas pour pouvoir entrer dans le cadre de notre activité et du principe de non concurrence" » (acteur 4 EBE).

Ce n'est qu'une fois l'EBE créée et le directeur entré en fonction que l'idée entre dans sa phase de concrétisation. Le responsable d'exploitation entame une étude de faisabilité. Il contacte et rencontre d'autres garages solidaires, évalue l'investissement nécessaire au départ pour l'achat du matériel et des consommables, dresse un prévisionnel concernant l'activité et élabore une échelle de prix permettant de concilier accessibilité et rentabilité.

L'idée est retenue au sein de l'EBE, sans réaliser de véritable étude concernant la non-concurrence ni attendre la validation du comité local :

« On n'a pas été voir les garages locaux parce qu'on considère que de toute façon, vu nos critères de ressources qui ont été approuvés par le comité local, les gens au-dessous de ces critères à 99,9%, n'ont tout simplement pas les moyens d'aller dans un garage classique. Alors ils se retrouvent dans des garages de rue, c'est-à-dire du black, qui même parfois est plus cher que nous en plus, à faire ça sur un bout de trottoir, avec aucune garantie que le mec soit vraiment qualifié ou pas. Donc là oui on est en concurrence avec ces garages là, mais j'allais dire ce n'est pas un problème, c'est même plutôt de la salubrité publique si tu veux ! Et voilà dans le cadre de notre modèle, personne n'est venu jusqu'ici nous voir en nous disant "Vous êtes en train de nous tuer notre boulot !" Personne n'est venu (...) Mais pour ce qui est des garages officiels, il y en a un qui est à côté de la police municipale donc à 200 mètres d'ici, on a jamais vu le gars venir en disant "Mais dites vous me piquez mon boulot etc." Donc là par contre on a laissé des consignes en disant "Si jamais quelqu'un vient et commence à avoir cette discussion, vous le renvoyez vers la direction directement" » (acteur 4 EBE).

L'EBE se met alors à la recherche d'un local approprié et par chance découvre à louer un garage déjà équipé de 500 mètres carrés qui arrêtaient son activité. Il parvient à négocier le rachat du matériel disponible à un prix trois fois moindre à celui demandé, ce qui diminue sensiblement l'investissement de départ par rapport à ce qui avait été prévu. Des achats complémentaires sont effectués au plus bas coût possible : les mallettes d'outils sont acquises chez Lidl lors d'une promotion, l'huile de vidange est achetée en grande quantité etc. L'aménagement du garage est réalisé par la ressourcerie métaux qui est installée dans les mêmes locaux. Du point de vue du capital fixe comme circulant, toutes les conditions ont donc été réunies relativement aisément grâce à un heureux concours de circonstances.



Entrée intérieur du garage – source : Les auteurs

En revanche, trouver la ressource humaine nécessaire s'est avéré nettement plus problématique. Dans tout garage, une obligation réglementaire impose qu'au moins un salarié soit titulaire du CAP mécanique : il est alors le garant de toutes les réparations, même celles effectuées par d'autres personnes que lui. Or la personne à l'origine de l'activité garage, bien que carrossier de profession, ne détenait pas ce diplôme. Il était donc impératif de trouver parmi les personnes privées d'emploi un titulaire du CAP mécanique. Etant donné qu'aucune ne figurait sur les listes de mobilisation du centre socioculturel, Pôle Emploi est sollicité pour effectuer un sourcing parmi l'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits et éligibles à l'expérimentation. Malgré le refus de la logique adéquationniste proclamé par TZCLD, on constate sa réapparition dans ce cas précis :

« S'ils ont besoin de sourcer spécifiquement parce qu'ils cherchent un mécanicien par exemple et qu'ils ne trouvent pas dans les gens qui se sont portés volontaires, moi voilà je mobilise tous les conseillers en disant "Regardez dans votre portefeuille ceux du quartier qui sont plutôt mécanicien et parlez leur du dispositif". Donc vous voyez je vais travailler de cette façon là. »

Q : D'accord, un peu comme s'il y avait une offre d'emploi de n'importe quelle autre entreprise...

R : Ouais. En anticipation. Parce que quand l'EBE nous a informés, quand on a su qu'ils mettaient en place un garage solidaire ben voilà moi je repasse le message en disant "Regardez s'il y a des mécaniciens du quartier et envoyez-les au centre social" » (acteur local 7, homme).

Malgré ces démarches, il s'avère impossible de trouver un titulaire du CAP mécanique sur le « triangle Menin ». Face à cette situation, l'EBE décide de faire appel à une personne de Loos, qui détient le diplôme exigé et a une expérience de plusieurs années.

D est recruté en février 2018, simultanément à un électricien auto, également originaire de Loos. Pour compenser leur temps de déplacement, un emploi du temps aménagé sur quatre jours au lieu de cinq leur est proposé. Leur premier mois de travail est consacré à la mise aux normes du garage. D commence également à former sur le tas ses deux collègues aux réparations les plus basiques. Le garage ouvre officiellement à la clientèle le 25 avril 2018. Grâce à un travail de communication, l'activité est importante dès le départ. Outre l'entretien de la flotte de l'EBE, le garage réalise 4/5 devis par jour et rapidement s'installe une file d'attente de 15 jours.



Type de flyer diffusés pour faire connaître le garage

Bien que le garage solidaire propose l'ensemble des prestations habituelles, il est prioritairement sollicité sur les réparations importantes. En effet, celles-ci réclament un temps de main-d'œuvre important de sorte que les tarifs réduits pratiqués en deviennent d'autant plus intéressants. Les prestations sont facturées via un forfait par type de travaux (vidange, changement de plaquettes, embrayage...) et non à l'heure. Deux tarifs différents sont pratiqués : un très bas pour les bénéficiaires de minima sociaux, un plus élevé pour les personnes gagnant moins de 1,5 SMIC de revenu imposable par foyer fiscal. Sur les pièces, le garage solidaire applique une marge de 5% quelle que soit la situation de la personne. Les personnes ayant des revenus plus élevés que 1,5 SMIC de revenu imposable par foyer fiscal ne peuvent pas bénéficier des services du garage, pour respecter le principe de non concurrence, de même que les personnes résidant sur d'autres communes que Tourcoing et Loos.

Le garage était censé devenir une activité rentable permettant de compenser les pertes réalisées sur d'autres activités. Son avenir semblait assuré au vu de son démarrage réussi mais des événements inattendus vont tout bouleverser. A la fin de l'été 2018, D le titulaire d'un CAP mécanique, quitte l'EBE pour prendre un poste de directeur adjoint dans un garage Speedy. Son départ réduit drastiquement les réparations pouvant être effectuées par le garage, qui vont se limiter aux opérations les plus simples. Les responsables de l'EBE prennent le risque de faire travailler les deux salariés restants au garage sans qualification certifiée pour assurer provisoirement la pérennité de l'activité : il était toujours possible qu'un autre chômeur de longue durée qualifié en mécanique se mobilise pour le projet ; en outre, la période d'essai de D chez Speedy aurait pu ne pas être concluante et se solder par son retour car son contrat dans l'EBE n'était que suspendu. Le coup de grâce est porté lorsque ces deux salariés restants sont successivement mis en arrêt maladie de longue durée. Faute de trouver une personne stable avec la qualification requise, et pour éviter tout risque l'EBE décide de mettre un terme à l'activité en janvier 2019.

« On avait cette activité garage solidaire, qui était... je ne vais pas dire mon bébé, mais enfin, je l'ai portée depuis le départ, j'ai beaucoup contribué à sa mise en place. Et puis de s'apercevoir au bout d'un certain temps que finalement, on arrive sur un problème qu'on n'avait pas vu, et que personne n'avait vu... Le business plan, enfin, le modèle économique était correct, ça fonctionnait bien, les gens étaient super contents, parce qu'on leur rendait vraiment, en plus d'un service, vraiment la mobilité, la possibilité, pour retrouver un boulot, d'avoir une voiture qui soit dans un état correct, etc. Et on se heurte à un problème qui n'avait pas été envisagé. Le problème de la compétence. Et là, on se retrouve à devoir prendre une décision drastique, on en a beaucoup discuté, mais cette décision-là, d'arrêter l'activité, c'est quand même... D'une façon réaliste, une façon purement froide, c'est ce qu'il fallait faire. Parce qu'un garage solidaire, il a beau être solidaire, ça reste un garage. A partir du moment où on n'est plus capable d'assurer la sécurité des travaux, etc, bon, voilà. (...). Je pense que c'est une des leçons à tirer sur les EBE, c'est que sur des métiers, des activités qui demandent une compétence plus pointue, comme celle-ci, le problème de la compétence va se poser, un jour ou l'autre » (acteur 4 EBE).

Le cas du garage solidaire est emblématique d'une activité ayant démontré son utilité sociale mais ayant buté sur un problème de qualification des salariés. Cette activité réclame au préalable une qualification. Or parmi les trois salariés disponibles, un seul d'entre eux en était titulaire. Le risque d'arrêt du garage solidaire était donc présent dès l'ouverture de l'activité. Si la difficulté à trouver du personnel qualifié se retrouve dans l'ensemble des garages solidaires<sup>104</sup>, il est probable que l'impossibilité de proposer un statut et un salaire plus élevé expliquent en grande partie le départ de D. Si l'on compare à l'insertion par l'activité économique, du fait de ses responsabilités celui-ci aurait dû se

---

104 Ce point est souligné par le guide méthodologique Mobilité inclusive : comment créer et développer un garage solidaire ? publié conjointement par l'AVISE et la Fondation PSA en janvier 2018.

voir proposer un poste d'encadrant technique, ce qui n'était pas possible dans une EBE rétive à toute hiérarchie intermédiaire.

## **b) Du manque de commerces à l'épicerie solidaire : le cas d'un partenariat économique pour gérer l'impératif de non concurrence**

*De l'idée de commercer au projet d'épicerie solidaire : prise en compte de la réalité économique (pouvoir d'achat) du quartier*

Le quartier des Oliveaux se caractérise par une absence de commerces. Alors que dans les années 1970 une offre de services de proximité relativement étendue était présente sur le quartier, elle a quasiment totalement disparu quarante ans plus tard (il ne reste plus qu'un marchand de journaux, une pharmacie, un coiffeur, une boulangerie et un kebab). Le centre commercial « Concorde » est aux trois-quarts abandonné et sa destruction programmée d'ici cinq ans dans le cadre des opérations de rénovation urbaine. Les autres commerces qui gravitaient autour ferment progressivement. Le sentiment général parmi les habitants est celui d'une atrophie qui les oblige à réaliser leurs achats ailleurs et prive le quartier des lieux de sociabilité ordinaires :

« Ce qui nous manque, c'est les commerces de proximité. En sortant de l'espace Mosaïque, on aimerait bien comme dans le passé, aller faire nos petits achats chez les commerçants » (Salarié G)

Ce constat a été récurrent lors des consultations réalisées pour faire émerger les activités qu'il serait utile de mettre en place sur le quartier. La situation s'avère particulièrement pénalisante pour les habitants qui ont une capacité de mobilité réduite (personnes âgées, personnes handicapées...). Le groupe de travail constitué sur le pôle d'activité « commerce » démarre par conséquent une réflexion sur les moyens de dynamiser le tissu commercial. L'objectif initial est de favoriser la création de commerces de proximité, ce qui nécessite de disposer de locaux au cœur du quartier. Le centre commercial désaffecté semble tout destiné à accueillir ce type d'activité, au moins temporairement. Cette perspective semble d'autant plus crédible que la MEL a fait préemption lorsque le précédent propriétaire décide de vendre. Des obstacles techniques et politiques vont toutefois mettre fin à ces espoirs :

« Début 2017, tout le monde s'est imaginé que la MEL, qui est propriétaire du centre commercial qui est à moitié vide... au cœur des Oliveaux pourrait nous prêter, au moins nous laisser, puisqu'il doit être détruit dans cinq ans. Voilà tout le monde s'était dit y'a 700 mètres carrés, la MEL est prête pour 5 ans, ça nous laisse le temps pour le coup de se projeter de chercher autre chose. Et ça trainait, et ça durait et pour finalement que ça puisse pas se faire. Les raisons affichées c'est des raisons techniques, disons que même pour mise à disposition à titre gracieux la MEL en tant que propriétaire est tenue à un certain nombre d'obligations de mise aux normes blabla... Moi je pense que y'a aussi des raisons officieuses plus politiques, alors je pense parce que l'adjointe nous l'a dit mais que madame la maire



de Loos voulait pas nous voir arriver là, craignant qu'on ne veuille pas repartir, même avec une convention de mise à disposition précaire. » (acteur 1 EBE)

L'impossibilité de trouver des locaux au cœur du quartier crée les conditions pour une réorientation du projet. Elle condamne définitivement le projet d'un commerce multi-services géré par l'EBE, qui paraissait déjà complexe à mettre en œuvre aux yeux de la personne recrutée spécialement par Compétence et Emploi pour synthétiser les différents éléments rassemblés par les groupes de travail. La réussite d'une activité commerciale supposait en effet une certaine solvabilité des habitants qui n'était pas acquise. La possibilité de mettre en place un service pour aller faire les courses, destiné aux habitants ayant une capacité de mobilité réduite, n'est pas non plus retenue. Idem pour celle de proposer des prestations de services aux rares commerçants encore présents. Un projet alternatif prend l'ascendant, sous l'impulsion de l'épicerie solidaire La Pioche à Haubourdin, qui était le partenaire spécialiste du pôle d'activité correspondant chargé d'épauler le groupe de travail. Celui-ci organise notamment une visite de ses activités, qui convainc les demandeurs d'emploi volontaires du groupe de travail de la pertinence de transposer l'expérience sur Loos :

« Q : Est-ce que ça aurait été possible d'ouvrir un commerce normal, on va dire, un commerce qui n'ait pas cette ?..

R : Je ne sais pas.

Q : Quel était votre souhait ? Vous, c'était d'ouvrir un commerce normal, plutôt ?

R : Oui, un commerce normal, pour dépanner, quand il nous manquait quelque chose. Mais en fait... C'est aussi bien aussi. » (salariée G)

Le directeur de l'épicerie solidaire La Pioche à Haubourdin, présent pour accompagner le groupe dès le début, prend alors le projet en main. La contrainte temporelle conduit à une solution de délégation : monter pour l'EBE sa propre structure aurait en effet demandé plus de deux ans.

### *Un modèle économique original : une convention de partenariat entre La Pioche et La Fabrique*

Le directeur de la Pioche prend en charge toutes les démarches préparatoires : sollicitation des partenaires pour la récupération des invendus en date limite de consommation, demande de subvention auprès de l'Association nationale des épiceries solidaires (ANDES) pour l'achat de denrées sèches... Plus largement, il organise l'activité dans toutes ses dimensions, y compris la formation des salariés de l'EBE. S'y rajoute une formation « hygiène », d'une journée, qui a été dispensée par l'ANDES.

« On a signé un contrat, on a été en formation à La Pioche, à Haubourdin, c'est une épicerie solidaire. Je me suis mise ce projet-là. De novembre à mars, on a été en immersion là-bas. Entretemps, on a construit tout de nos mains pour notre épicerie à Loos.



Q : Quand vous dites en immersion... Vous étiez à La Pioche, et vous appreniez comment ils font tourner la boîte ? Comment ça s'est passé ? Vous aviez un salarié de La Pioche que vous accompagniez tout au long de la journée ?

R : Voilà et avec les bénévoles aussi qui nous formaient... Il y avait ma collègue X qui était déjà bénévole à La Pioche. C'est elle-même qui m'a formée en caisse. Elle est salariée aujourd'hui.

Q : Votre collègue qui est aujourd'hui salariée avec vous à l'EBE est bénévole...

R : ...bénévole depuis très longtemps à La Pioche, oui. » (salariée G)

Les locaux ont été loués à proximité des Oliveaux, faute d'en trouver au sein du quartier. Ils sont aménagés par les salariés de l'activité ressourcerie (cf. photo ci-dessous). L'investissement de départ (matériels frigorifiques...) est financé par l'EBE grâce à un soutien de la Fondation AnBer. L'épicerie solidaire est finalement inaugurée le 16 mars 2018 sous le nom de « Quatre saisons ». Elle emploie 14 salariés équivalent temps plein et est exploitée de fait par le directeur de l'épicerie solidaire La Pioche à Haubourdin :

« Q. Là vous êtes « prestataire » non ?

R : Oui, donc là il exploite lui-même l'épicerie, donc on travaille avec lui mais c'est vrai que ... l'encadrement courant de l'équipe c'est lui qui s'en occupe » (acteur 3 EBE)

Photo du logo et des locaux des « Quatre saisons »



Source : facebook de la Fabrique de l'emploi

D'un point de vue formel, c'est une convention qui a été rédigée et qui formalise sur une durée de trois ans les engagements de La Fabrique et de La Pioche tant au niveau opérationnel, organisationnel que financier (cf. tableau ci-dessous). Ce choix répond à une des stratégies mise en place par l'EBE pour assurer le respect du principe de non concurrence : travailler des partenariats avec les acteurs qui pourraient se sentir menacés de concurrence.

Tableau 30. Les modalités de partenariat entre La Pioche et l'EBE

La Pioche	EBE
Exploitation au quotidien et prise en charge des charges d'exploitation : financement progressif (3 ans) du reste à charge du salaire des 11 salariés pour un montant de 2500€ par an par salarié, versement de 50% du loyer, réinvestissement du résultat dans l'activité des Quatre Saisons.	Fournit un local et le matériel et les investissements de départ
<b>formation et encadrement des salariés de nature opérationnelle et non hiérarchique</b>	L'EBE finance les salaires de façon dégressive Et embauche dans l'EBE 16 personnes qui travaillent dans l'épicerie sociale et solidaire dans le cadre <b>d'une prestation de services servie par la Fabrique de l'emploi à la Pioche.</b>
Apporte une base d'approvisionnement	Réflexion sur l'implication des bénévoles à conduire
<b>évaluation de l'impact des actions</b> est prévue, les parties se réunissant tous les trimestres la première année et tous les semestres ensuite.	
<i>Source : convention La Pioche/EBE</i>	

Cette convention conduit à un modèle économique hybride associant ressources marchandes, publiques, ressources non-matérielles et non marchandes. Il interroge aussi le modèle économique choisit par l'EBE puisque que cette dernière se prive du résultat de l'activité « épicerie ».

Le prix des articles vendus aux Quatre Saisons est établi de la même façon qu'à la Pioche : les salariés recherchent le prix de vente sur un comparateur de prix puis applique à ce prix un coefficient de 0.3 qui permet d'établir le prix de vente des articles. En fonction des invendus, les salariés peuvent procéder à des « promotions ».

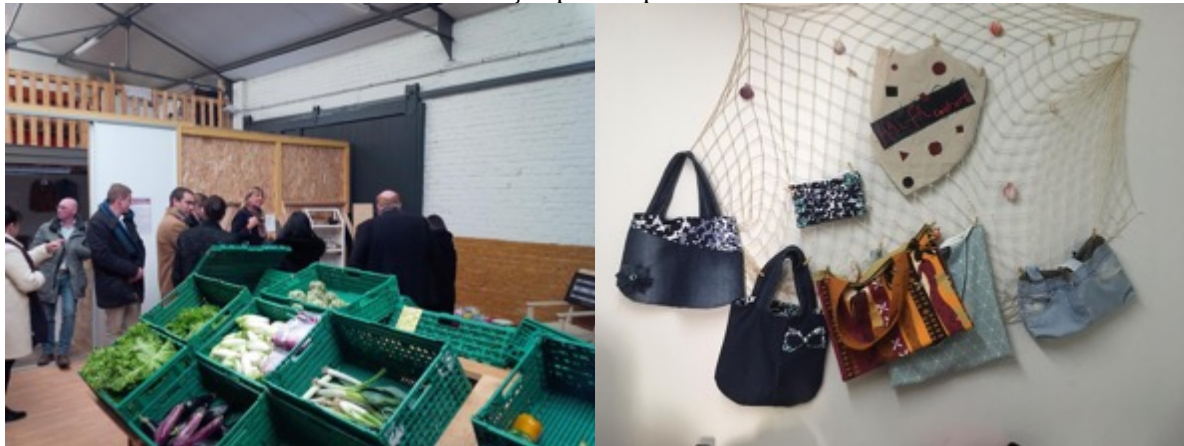
Le partenariat se déroule tel que prévu dans la convention à l'exception de l'évaluation qui n'a pas eu lieu pour l'instant. La réflexion sur l'implication de bénévoles a été menée et a abouti à la décision de ne pas faire appel à des bénévoles. Le fonctionnement des Quatre Saisons s'appuie pourtant régulièrement sur des bénévoles de la Pioche (remplacement de salariés absents, en congés), comme le fait apparaître le fonctionnement concret de l'organisation. La mise en œuvre du partenariat a d'une part

déstabilisé l'équipe de bénévoles présente à La Pioche (certains ont quitté l'association) et a généré des tensions entre les salariés des Quatre Saisons et ceux de La Pioche (la question du partage des denrées, décidée par le directeur de la Pioche, l'accès de certains adhérents de Loos à l'épicerie d'Hauboudin).

Les liens entre l'EBE et la Pioche dépassent le cadre de l'épicerie solidaire. Ainsi la ressourcerie de l'EBE a réalisé des installations pour La Pioche, à prix préférentiel (un bar, des placards de rangement, des présentoirs à pain, un labo photo) et la Pioche a fourni occasionnellement une partie de son surplus de marchandises pour l'activité « restauration » de l'EBE.

De son côté l'équipe des « Quatre saisons » reste en étroite proximité avec les autres activités de l'EBE à commencer par le fait qu'au sein des locaux des « Quatre Saisons » loge l'atelier Couture au niveau de la mezzanine. Par ailleurs elle commercialise les produits des ateliers couture et ressourcerie (cf. photos ci-dessous).

Espace mezzanine où se situe l'atelier couture au sein de l'épicerie solidaire et sacs en tissus recyclés conçus pour l'épicerie



Source : facebook de la Fabrique de l'emploi

### *Organisation de l'équipe*

L'activité épicerie implique la tenue de quatre activités/type de postes assez différents en termes de compétences, de capacités physiques, de responsabilités ou de contraintes horaires :

La conduite des camions : elle s'effectue en binôme, un chauffeur et un accompagnant, tôt le matin (entre 7 et 8h). Le binôme est responsable de l'état et de l'entretien du camion (les camions sont tacitement affectés à un binôme). La conduite des camions requiert un permis B. Les chargements et déchargements nécessitent une bonne condition physique. Le face à face avec les salariés du partenaire-donateur implique aussi des aptitudes relationnelles. « On ne peut pas mettre n'importe qui sur les tournées, il faut savoir bien se comporter, c'est l'image de l'épicerie qui est en jeu. » (une salariée). Le temps de parcours est limité, aussi le binôme doit être réactif et coordonné. Cette activité,

normalement assurée par les salariés, hommes, des Quatre Saisons, est commune aux deux épiceries.

L'accueil et les inscriptions : il s'agit de moments durant lesquels les salariés doivent faire preuve de vigilance mais ce sont également des temps d'échanges qui vont souvent bien au-delà de la simple relation commerciale. Les inscriptions sont effectuées par les salariés présents. L'inscription nécessite de remplir le bulletin d'adhésion, de fournir un avis d'imposition cependant le montant des revenus ne constitue pas un critère pour l'adhésion, celle-ci est conditionnée par la « situation » de la personne au moment de la demande d'adhésion car « toute personne peut connaître dans sa vie des moments difficiles quelques soit son salaire » (une salariée des Quatre Saisons).

La caisse : la tenue de la caisse demande l'apprentissage d'un logiciel afin de référencer les produits, l'usage d'un comparateur de prix pour effectuer une recherche de prix des produits donnés, un calcul du prix de vente par application d'un coefficient de 0,3. Le salarié doit faire preuve d'un minimum d'aisance avec l'outil informatique et la manipulation des chiffres. Cette activité est assurée par quatre salariés, des femmes, les autres n'ayant pas souhaité y être affectés car pour certains « c'est trop compliqué » pour d'autres « la caisse c'est l'après-midi, moi je ne veux travailler que le matin ».

Le tri et la mise en rayon : cette activité est au minimum réalisée en binôme, elle implique une certaine rigueur pour réaliser le tri et effectuer tous les relevés de températures. Si cette dernière tâche relève d'une procédure standardisée, le tri est plus hétérogène en termes qualitatifs puisqu'il dépend de l'appréciation des salariés. Les salariés ont des critères différents et plus ou moins exigeants, sources de discordes. Cette activité est assurée par la plupart des salariés.

L'autogestion des groupes d'activités prônée par l'équipe encadrante de l'EBE suppose que les salariés prennent la responsabilité du développement de leur activité.

Le directeur de La Pioche tout comme l'équipe de direction de l'EBE s'envisagent comme des accompagnateurs. Cependant durant les réunions d'équipe, ils se retrouvent à cadrer l'organisation de l'activité

Aujourd'hui ce qui se joue dans l'organisation des activités de l'épicerie solidaire c'est ce qui relève de la pérennisation et du développement de l'épicerie en affectant à chacun des tâches de communication, de veille, de formation, de démarchage.... Ce dernier volet se renforce actuellement.

### **c) La ressource, une activité à visée écologique en quête de son modèle économique<sup>105</sup>**

---

<sup>105</sup> Ce portait d'activité a été réalisé avec l'appui de Léo Buyle, Fanny Hanicot et Karl Kivuvu, étudiants en 2<sup>ème</sup> année du Master Action Publique, Institutions, Economie Sociale et Solidaire (APIESS).



Une ressourcerie est une structure qui gère la récupération, la valorisation et la revente de biens sur un territoire donné, dans une perspective de sensibilisation et d'éducation à l'environnement. Au sein de l'EBE, deux ressourceries ont été créées : l'une sur Loos, l'autre sur Tourcoing, chacune intervenant sur des domaines différents. Si la ressourcerie de Loos s'est créée précocement et en étant d'emblée parfaitement formée autour du travail du bois, celle de Tourcoing n'a émergé que chemin faisant par addition de diverses activités. Nous nous centrons ici sur la seule activité de ressourcerie à Tourcoing. Elle occupe désormais 30 salariés au total (8 femmes et 22 hommes, âgés de 20 à 60 ans) mais par intermittence, certains de ces salariés étant conduits à participer à d'autres activités du fait de leur statut d'employé polyvalent : déménagement et taxi social pour le CCAS, service à la personne, ouverture et fermeture des parcs en remplacement de la police municipale. L'activité de ressourcerie à Tourcoing se subdivise en deux grands domaines. D'une part, une activité de recyclerie dont la particularité est de se cibler sur deux types de produits : les huiles de restauration usagées d'un côté, les meubles et appareils électroménagers de l'autre. D'autre part, une activité textile incarnée par le « magasin solidaire ». Ces deux grands domaines se sont développés indépendamment et c'est la raison pour laquelle nous les présentons successivement.

La ressourcerie a débuté au premier semestre 2018 par une activité de recyclage métaux. Elle occupait initialement 3 personnes et était réalisée dans les mêmes locaux que le garage solidaire (cf. photos).





Source : Les auteurs

L'objectif premier n'était pas le réemploi mais bel et bien le recyclage :

«Q : Et la récupération des métaux, qu'est ce que vous comptez faire avec les métaux ?

R : Ben les vendre !

Q : Ah d'accord donc c'est un peu ressourcerie ?

... non pas dans un... non parce que, c'est juste on prend le métal, on récupère le métal, maintenant vous avez une machine à laver on va la chercher. On démonte tout ce qui est plastique, courroies et tout ça, on laisse que le métal, si y'a du cuivre on récupère le cuivre, donc dans le moteur y'a du cuivre, on récupère, on ouvre le moteur et on prend le cuivre, on le met à part, parce que c'est plus cher. Et suite à ça, après quand on a une certaine quantité on le vend.

Q : D'accord

R : Pour l'instant on accumule mais dès que ça va être vendu on va savoir le premier prix que on ... combien on en...

Q : Et qui est-ce qui cherche des gens à qui vendre ?

R : Ben c'est une société exprès qui se trouve à Croix, et qui achète. A Tourcoing y'en a deux mais à Croix ils donnent un meilleur prix donc on sait qu'on va aller à Croix. Mais Jean-Baptiste il a fait une fusion avec Esterra ici.

Q : C'est quoi Esterra ?

R : Esterra c'est où ils font en fait... le tri sélectif là » (salarié K)

L'activité de recyclage métaux sera rapidement complétée par une activité de récupération des huiles usagées. Ces tâches seront ensuite étendues aux meubles et appareils électroménagers. Dans ces activités de recyclerie, les salariés travaillent par binôme exclusivement masculins.

Concernant la récupération des huiles usagées, elle se réalise auprès des professionnels de restauration et des habitants sur un rythme mensuel. Le transport des huiles usagées est opéré par les salariés de l'EBE avec un tricycle. Ce mode de transport est utilisé pour

limiter l'impact en termes de pollution, en cohérence avec la dimension environnementale de l'activité. La collecte à domicile a en effet pour principal objectif de dissuader les habitants et les commerçants de jeter leurs huiles usagées dans des canalisations inappropriées. Les salariés estiment donc que leur activité a un impact positif en termes écologiques. En effet, ces huiles usagées sont transmises à GECCO, une entreprise sociale et solidaire basée dans la Région des Hauts-de France et existant depuis 11 ans, qui maîtrise un procédé pour les transformer en biodiesel. GECCO et l'EBE ont ainsi signé un partenariat d'exploitation non lucratif.

Concernant la récupération de meubles et d'appareils électroménagers, elle se réalise par différents canaux. Tout d'abord, les salariés de l'EBE effectuent des tournées en van dans les rues pour trouver des biens abandonnés susceptibles d'être valorisés, mais ils se heurtent à la concurrence d'autres acteurs. Par conséquent c'est souvent par le biais des déménagements sociaux réalisés pour le compte du CCAS que l'EBE se procure cette matière première. Les déménagements sociaux se font à tarif réduit au bénéfice de personnes à faibles ressources et/ou sans réseau, sur la demande du CCAS, en vue d'une expulsion ou d'un transfert vers un logement plus petit. Ces déménagements sociaux constituent alors une occasion de récupérer des biens :

« Les personnes emménagent dans des tout petits logements parfois et doivent se séparer de leurs meubles, que du coup on récupère » (salarié O)

Une partie de ces meubles sont dans un état de délabrement important, par exemple certaines chaises. Dans ce cas, ils sont transmis à Eco mobilier, qui est un éco-organisme<sup>106</sup> créé en décembre 2011 pour la collecte et le recyclage des mobiliers usagés. L'EBE et Eco mobilier ont également signé une convention d'exploitation non lucrative. Deux autres utilisations sont faites des biens récupérés. D'une part, les meubles et appareils électroménagers qui sont encore utilisables sont si nécessaire remis en état puis vendus à bas prix, dans une optique de réemploi. Les biens de la recyclerie étant généralement lourds, ils sont exposés dans les locaux de l'ancien garage solidaire. D'autre part, conformément à l'idée initiale, sont récupérés au sein des appareils électroménagers hors d'usage les métaux précieux qu'ils contiennent, dans l'objectif de les revendre comme matière première. Les biens qui ne sont plus utilisables et donc invendables sont en effet le plus souvent des biens électroniques (machines à laver, télévisions, ordinateurs...)

A l'automne 2019, lorsque l'EBE s'est installée dans les locaux de l'ancien commissariat municipal, les activités de la ressourcerie se sont étendues au textile. A ainsi été mis en

---

<sup>106</sup> Les éco-organismes sont des structures créées pour organiser la collecte des produits et équipements en fin de vie. Ils sont mis en place par les producteurs de ces déchets, dans le cadre de la Responsabilité Elargie des Producteurs (REP). Un éco-organisme est une structure à but non-lucratif qui permet aux producteurs de remplir leurs obligations de collecte des déchets. Il fait aussi le lien entre les différents acteurs de la chaîne de production et d'utilisation, dans le but d'optimiser la filière de gestion des déchets. Ils sont créés et réglementés par l'article L.541-10 du Code de l'environnement. Un cahier des charges est défini par l'Etat pour chaque filière. Pour obtenir l'agrément éco-organisme, la structure doit répondre à un certain nombre d'exigences. L'éco-organisme est soumis à une obligation de moyens et de résultats : la mise en place de la collecte, la meilleure réutilisation possible du déchet, l'information et la sensibilisation des consommateurs.

place un « magasin solidaire » de vêtements, animé par un binôme de femmes et d'hommes, complété par une activité de couture, réparation et confection exclusivement féminine. Les vêtements exposés dans le magasin proviennent de la collecte que les salariés entreprennent chez les acteurs locaux, par exemple les habitants ou les collectivités locales. Cette collecte se déroule par binôme mixte à l'aide d'un van. Des vêtements sont également emmenés directement par les habitants à la ressourcerie. On se situe ici dans une perspective de réemploi, les vêtements récoltés ayant pour finalité d'être proposés à la vente. Deux pièces de l'ancien commissariat municipal ont ainsi été affectées à cet effet, l'une aménagée avec soin pour l'exposition des produits, l'autre dévolue au stockage et au tri.

Les produits offerts par la ressourcerie, qu'il s'agisse de meubles et d'appareils électroménagers comme d'articles textiles, sont proposés à tous les publics et non sous conditions de ressources. Pour autant, au moment de fixer les prix de vente des biens, les salariés de l'EBE se basent sur l'hypothèse que les clients potentiels sont tous en difficultés sociales et professionnelles et que les prix doivent donc être accessibles. La fixation du prix juste découle alors d'une délibération collective :

« On crée les prix ensemble, on le fait en assemblée avec toute l'équipe. On procède sur une forme de « qui est d'accord », « qui n'est pas d'accord » (salarié O)

Potentiellement, l'activité ressourcerie pourrait donc se révéler concurrentielle. Dans les faits, les ventes s'avèrent faibles. La commercialisation se déroule dans les deux locaux de la ressourcerie, selon la nature des biens. Mais peu de clients fréquentent ces locaux dont l'aspect extérieur ne renseigne nullement sur le fait qu'il s'agit de commerces : aucune enseigne ni vitrine n'est ainsi visible de la rue, de sorte que seules les personnes connaissant au préalable l'EBE sont susceptibles de se porter acheteurs. A titre d'exemple, seulement deux clients ont fréquenté le magasin de vêtements lors du marché de Noël. Face au constat que les habitants ne se déplacent pas régulièrement dans les deux lieux de vente, les salariés exposent désormais également les biens sur les réseaux sociaux, tels que Facebook. Selon l'animatrice du groupe recyclerie, cet outil mis en place depuis le mois de décembre 2018 « permet de ramener plus de clients via les groupes de ventes ». Néanmoins, il est trop tôt pour tirer des conclusions sur l'apport des réseaux sociaux pour l'activité.

Si l'impact écologique de l'activité ressourcerie ne fait pas de doute, sa viabilité financière apparaît encore incertaine. D'une part, les partenariats noués avec les acteurs de l'ESS GECCO et Eco mobilier autour du recyclage sont à caractère non lucratif. D'autre part, même si le magasin solidaire fait partie des rares activités de l'EBE qui permettent de dégager une marge supérieure à 3 000€ par ETP et par an, on reste encore loin du seuil estimé par les acteurs de 5 000€ de marge nécessaire pour autofinancer les emplois créés. Dans ces conditions, le modèle économique de l'activité ressourcerie semble toujours à trouver.



## IV. LA CLEF DE VOUTE DU SYSTEME : LA « DYNAMIQUE TERRITORIALE », L'EBE ET SON ECO-SYSTEME

« je crois fondamentalement que la révélation (?) ne viendra plus par l'État, mais qu'il faut travailler avec les territoires (...). C'est par les territoires qu'on peut espérer non seulement bâtir un consensus local (un consensus national sur le sujet il n'y en a plus et il n'y en aura pas), consensus territorial avec tous ses défauts et ses imperfections, [sur] la notion de « travaux utiles » impensée du projet » (acteur national associatif 3, homme)

« Au total, c'est un projet qui nous oblige tous à changer de posture, à coopérer, à expérimenter, à innover, et à considérer les chômeurs, pris tous ensembles, comme un allié, une solution, et non comme un problème, c'est passionnant ! » (acteur local 4, homme).

### Introduction

Le projet TZC est marqué par une incomplétude qui lui confère un caractère de projet politique. Ce n'est pas une critique en soi : la règle est toujours frappée d'incomplétude, d'autant plus qu'elle a un caractère incertain, situé et interprétatif.

Il fait l'objet d'interprétations multiples et parfois concurrentes, sa logique herméneutique (compréhension et interprétation de la loi notamment) nécessitant un processus continu d'apprentissages, d'essais, d'erreurs, de productions temporaires de pratiques et de savoirs. Ce projet est marqué par des forces externes et nationales qui viennent en compléter le contenu (Fonds national, DGEFP), que cela se fasse par la contrainte ou la négociation. Il est également marqué par des forces internes qu'incarnent d'abondantes « micro-initiatives<sup>107</sup> ». Ce foisonnement de micro-initiatives multi-acteurs et multi-niveaux définit une forme **d'action collective**. L'engagement des acteurs dans cette action collective semble aussi moins mu par le calcul et la maximisation de l'intérêt individuel, que par une utilité collective ou sociale qui constitue un horizon dont le contenu n'est cependant ni stable ni consensuel<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Richebé et Reynaud, 2007, p. 30.

<sup>108</sup> C'est ce que l'on peut appeler une action collective. L'engagement indéterminé de ceux qui y participent la distingue clairement d'un contrat, car cet engagement n'est pas seulement fondé sur un calcul d'utilité individuelle, mais aussi sur la construction ou plutôt la participation à la construction hautement problématique d'une utilité collective (comme le montre l'exemple déjà mentionné de la survie de l'entreprise) » (Richebé et Reynaud, 2007).

## 4.1. A minima : une gouvernance multipartenariale et multiniveaux

Comment mettre en œuvre un projet complexe dont la prescription est marquée par une forte incomplétude ? C'est l'action collective, que les acteurs nomment de manière indigène « dynamique territoriale » qui œuvre comme un des préceptes communs de la mise en œuvre locale du projet TZC. Ce terme « dynamique territoriale » a de toute évidence un contenu polysémique qui n'est pas interprété de la même manière par les acteurs. On identifie deux invariants au contenu de cette « dynamique territoriale » : une gouvernance (ou une organisation du projet) *multipartenariale et multiniveaux*. Ils confèrent à cette dynamique une forme institutionnelle complexe, qui dépasse la dichotomie État-marché (Ostrom, 2010).

### a) Une organisation du projet multiniveaux

Pour saisir le caractère multiniveau du projet, il faut revenir quelques instants sur la genèse du projet au niveau national, projet historiquement porté par un homme, qui a créé autour de lui une dynamique d'engagement (Encadré).

#### Encadré 13. La genèse du projet au niveau national

Patrick Valentin, est né dans un environnement catholique, et est passé, selon Wikipédia par une formation chez les jésuites « pendant 9 ans ». En charge de la formation continue, il travaille d'abord pour le syndicat patronal de la métallurgie UIMN, puis pour une association de lutte contre les exclusions des handicapés, puis dans un Centre d'aide par le travail (devenu ESAT depuis). Il tente d'expérimenter, dans les années 1994, une entreprise à but d'emploi, mais ne parvient pas à monter le dispositif juridique permettant de faire basculer les allocations du RMI dans le projet. Il rejoint ensuite ATD autour des questions de formation et emploi, et relance son projet en 2012, cette fois au sein d'ATD.

ATD et Patrick Valentin s'attachent le soutien de diverses organisations associations majeures de l'action sociale (parmi lesquelles Emmaüs, le Secours Catholique, la Fédération des acteurs de la solidarité, le Pacte Civique), et de parlementaires (dont Laurent Grandguillaume). Ils font voter une loi le 29 février 2016 pour faire levier sur la mise en place du projet. C'est donc bien P. Valentin qui est à l'origine de l'idée même de « EBE ». En en prenant l'initiative, en le faisant accompagner politiquement, en créant autour de lui les conditions de possibilité politico-associatives de mise en œuvre du projet, en tentant de faire accepter ses schèmes de pensée, embarqués dans le projet, il procède alors d'un véritable « acte de pouvoir<sup>109</sup> ».

Pendant longtemps les promoteurs du projet se sont interrogés sur l'impact qu'aurait sur le développement de l'expérimentation, le changement de majorité national opéré en

---

<sup>109</sup> « Celui ou ceux qui les créent, qui en prennent l'initiative, celui ou ceux qui se les approprient et en font usage s'efforcent d'imposer ou de faire accepter aux autres un schéma de pensée et le cours d'action qu'elle permet. Ils proposent ou imposent les voies d'une action collective, d'un « bien commun » (Richebé, Reynaud, 2007)

2017, à la faveur des élections présidentielles. Il a fallu attendre septembre 2018 pour que, dans le plan anti-pauvreté du gouvernement de La république en marche, soit énoncé le projet déjà en expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée ». Ainsi dans le volet 13 du Plan, on lit : « 13. **Pour les personnes exclues du marché du travail, des solutions adaptées** afin de redonner à chacun une perspective d'emploi : 100 000 salariés supplémentaires accueillis dans le secteur de l'insertion par l'activité économique grâce à un investissement exceptionnel de l'État et essaimage d'expérimentations évaluées positivement pour les personnes les plus fragiles (« Territoires zéro chômeur de longue durée », Convergence, Tapaj, SÈVE notamment).

La dynamique multiniveaux se traduit au **niveau national** par un rôle important joué par le Fonds d'expérimentation territoriale (FET) et par la DGEFP.

## **b) Le Fonds territorial d'expérimentation**

Présidé par Louis Galois, le Fonds territorial d'expérimentation est doté d'un conseil d'administration et de prérogatives prévus à l'article 3 de la loi de 2016 :

« I. - Il est institué un fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée, chargé de financer une fraction du montant de la rémunération des personnes mentionnées à l'article 2 de la présente loi embauchées par les entreprises de l'économie sociale et solidaire mentionnées au I de l'article 1er ainsi qu'une fraction du montant de l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement lorsque celui-ci intervient dans les conditions prévues à l'article 6. »

Le Fonds d'expérimentation territoriale (FET) contre le chômage de longue durée a pour mission de financer partiellement l'expérimentation par la dotation qu'il reçoit de l'État et qu'il reverse aux entreprises créées à l'occasion de l'expérimentation. Le FET assure également l'accompagnement, la coordination et l'évaluation de la mise en œuvre de cette première phase d'expérimentation (Jany-Catrice, Nirello, 2019<sup>110</sup>).

## **c) La DGEFP et le Ministère du travail**

L'administration centrale vise à mettre en musique le projet. Elle essaie d'opérationnaliser le texte de loi voté, de l'opérationnaliser, et de construire le cadre, qui traduit le texte législatif en texte réglementaire. C'est ce cadre qui doit permettre le déploiement de l'expérimentation. « Après, on nous dit le ministre est d'accord, il faut y mettre de l'ingénierie quoi. C'est nous par exemple... on intervient. On écrit, on réécrit beaucoup... » (acteur national).

---

<sup>110</sup> Jany-Catrice Florence, Nirello Laura, 2019 (à paraître), « Une politique sociale locale consolidée par « la mobilisation territoriale ». Le cas du projet Territoire zéro chômeur de longue durée ». Entretien avec Marc Godefroy, Conseiller métropolitain à l'ESS à la Métropole Européenne de Lille (MEL), *Revue française des affaires sociales*.

Il s'agit par exemple de définir le cadre juridique dans lequel l'entreprise peut se déployer, inscrire l'emploi créé dans le cadre du droit commun, élaborer la « tuyauterie » financière, proposer le nombre des territoires pouvant participer à l'expérimentation ainsi que leur composition en fonction de l'enveloppe financière (c'est là que le choix sera fait d'ouvrir à d'autres territoires dont les territoires « plus urbains »). Il s'agit aussi de constituer le dossier de candidature, d'intervenir dans les propositions de statut du Fonds d'expérimentation territorial, dans les modalités de l'évaluation.

#### **d) Au niveau territorial : le comité local**

Sur chaque site d'expérimentation, un « comité local », dont les fonctions et la composition sont également prévues par la loi dans son article 3, assure, de son côté, le rôle de maître d'ouvrage associant une grande diversité d'acteurs concernés par le projet : collectivités territoriales, acteurs économiques, chômeurs de longue durée, syndicats de salariés, organisations patronales, travailleurs sociaux, structures de l'emploi et de l'insertion, etc.

« Les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale ou les groupes de collectivités territoriales participant à l'expérimentation mettent en place un comité local chargé du pilotage de l'expérimentation et de déterminer les modalités d'accompagnement des personnes mentionnées à l'article 2 de la présente loi en lien avec les acteurs du service public de l'emploi. Les modalités de fonctionnement du comité local sont approuvées par le fonds.

Le comité local établit un programme d'actions, approuvé par le fonds, ayant pour objet de promouvoir la création d'entreprises conventionnées ou le conventionnement d'entreprises existantes pour l'embauche des personnes mentionnées au même article 2 » (loi 2016, article 3).

Le comité local est chargé de définir les objectifs locaux du projet et d'en assurer la mise en œuvre. Il constitue une instance de coordination et de régulation, avec notamment pour missions d'exercer une vigilance continue, à la fois sur l'atteinte de « l'exhaustivité<sup>111</sup> », mais aussi sur d'autres dimensions prévues par la loi, en particulier le caractère non concurrentiel des activités développées. Au-delà de ces fonctions de coordination et de régulation, il exerce, en partenariat avec les opérateurs qui mettent concrètement en œuvre le projet sur le territoire (et qui exercent quotidiennement un rôle d'animation, d'accompagnement des chômeurs, de formation<sup>112</sup>), une fonction de production d'innovations sociales permanentes, de nouvelles ressources, d'inventions (y compris d'un « inconnu désirable » (Hatchuel, Lemasson, Weil, 2019) où règnent tâtonnement et émergence d'initiatives.

Dans le cas de l'expérimentation de la Métropole de Lille qui s'est portée candidate sur deux territoires (Quartier des Oliveaux de Loos et Quartier du triangle de Menin de Tourcoing), un comité métropolitain assure en outre la cohérence du projet entre les deux

---

<sup>111</sup> La loi prévoit que tous les chômeurs de longue durée qui se sont portés volontaires dans le projet doivent pouvoir être recrutés dans l'entreprise.

<sup>112</sup> L'AREFEP sur le territoire de Loos, et le Centre Social de Belencontre & Phalempins sur le territoire de Tourcoing.

territoires. Ce comité métropolitain est présidé par Marc Godefroy, conseiller métropolitain à l'économie sociale et solidaire et ancien maire de Lezennes (voir chapitre 1).

« Dans le cas du projet de la MEL, qui comporte deux territoires, nous avons imaginé un comité métropolitain connecté aux collectifs locaux. En effet, la philosophie des expérimentations zéro chômeur était d'abord envisagée pour des territoires ruraux. Dans de tels territoires, par exemple une ville moyenne et son bassin rural, les acteurs économiques, associatifs et institutionnels sont vite identifiés. La Métropole au contraire a ses atouts de ses désavantages, car elle est extrêmement riche mais... ingouvernable. Donc, il fallait inventer un dispositif, et je pense qu'on l'a fait avec les acteurs eux-mêmes, les plus impliqués, avec Malika et Eric, coordinateurs, et avec l'aval puis l'engagement du président de la MEL » (acteur local 4, homme).

« La MEL, avec sa puissance de tir en tant qu'institution, en tant que réseau, en tant que force économique constituante, avec son crédit d'être une institution qui accompagne l'action économique, pouvait porter cela. Mais j'étais à la fois passionné et inquiet de me dire : « on peut y apporter de la force, du crédit, des moyens mais cela reste une aventure dont on n'aura pas la maîtrise ». Ce lâcher-prise de l' élu qui accepte le risque de se trouver dans un collectif qu'il n'a pas choisi, qu'il ne maîtrise pas au sens politique du terme, et au sens humain du terme finalement et de dire « je ne suis pas là pour dire comment on va faire, mais de chercher avec les gens comment on va faire ». C'est une posture qui n'est pas fréquente pour les élus, nos institutions fonctionnent rarement comme ça » (acteur local 4, homme).

Chaque comité local est chargé de piloter l'expérimentation et de gérer l'accompagnement des salariés en lien avec les acteurs du service public de l'emploi. De plus, l'objectif principal de ce comité est d'établir un programme d'action qui assure la non-concurrence et la pérennité de l'EBE. Il est également en charge de recenser les activités non-satisfaites sur le territoire.

Au-delà d'une dynamique circonscrite à chaque territoire, la dynamique métropolitaine mise pour sa part, sur le caractère transpartisan et transterritoire du projet.

Le caractère transpartisan est une nécessité puisque les transformations historiques récentes des deux villes concernées, ont conduit à un changement de couleur politique (passage de gauche à droite), tandis que les opérateurs, ainsi qu'une partie des porteurs du projet, ont une tradition d'acteurs de gauche. Ce caractère inclusif rend plus compliqué une fermeture sur soi des acteurs, rend plus risqué un retour au « quant à soit » (voir *infra*), et oblige les acteurs.

Si les rôles sont partagés entre les comités de pilotage, comité métropolitain, comité des territoires, réunion du lundi, groupes de travail (modèle économique), comité d'essaimage etc., dans les faits, les personnalités qui œuvrent comme dénominateurs communs des groupes<sup>113</sup>, ont un pouvoir (symbolique et effectif) de convaincre et d'agir

---

<sup>113</sup> Il s'agit dans les faits du « groupe du lundi » dans lequel on retrouve les initiateurs du projet complété par le directeur de l'EBE : élu MEL, directeur de l'agence métropolitaine, directeur de l'opérateur local de Loos, et directeur de l'EBE.

supérieur, du fait de leur connaissance fine du projet et d'une présence assurée non seulement aux niveaux locaux, mais aussi au niveau supra local. On pourrait, pour suivre Olivier Favereau, considérer que ce sont des parties prenantes particulières, des « parties constituantes », avec un pouvoir décisionnel et symbolique plus fort<sup>114</sup>, et qui suivent l'évolution du projet comme le lait sur le feu.

### **e) Une organisation du projet multipartenariale**

Le projet est à la fois multi-niveau et multi-acteurs. Cela rompt, de l'avis des acteurs eux-mêmes, avec certaines dynamiques administrées passées.

« Ce sont avant tout des projets qui sont éminemment locaux, avec un fort engagement des collectivités, et qu'elles soient collectivités départementale, la commune ou l'intercommunalité, souvent on retrouve des élus très mobilisés, et c'est l'une des vertus de ce projet, c'est d'avoir dans certains territoires très localisés, là où y'avait plus de dynamique de dialogue territorial des institutions associées, des populations à la définition de ce qui pouvait être fait, c'est-à-dire la vraie politique publique » (acteur national 2, homme).

« ... territoire zéro chômeurs, c'est quand même une construction du projet avec l'ensemble des personnes, les habitants, les demandeurs d'emploi, les entreprises, enfin tout le monde un moment donné doit contribuer (...). C'est vrai que c'est une démarche dans laquelle il faut s'inscrire quand même » (acteur local 4, femme).

L'illustration qui suit montre à la fois la complexité de la dynamique territoriale, et son caractère multi-acteurs. Y sont représentés, dans les textes, dans toutes les instances à la fois des acteurs publics, l'IAE, les associations, des entreprises privées lucratives, les réseaux de l'ESS, les organisations syndicales et d'employeurs et des établissements scolaires. Nos observations de terrain permettent de témoigner d'une forte implication des acteurs, notamment par une présence toujours considérable de représentants à chacun des comités métropolitains (entre 20 et 35 personnes à chaque comité). Mais des catégories d'acteurs sont progressivement plus en retrait qu'il s'agisse des acteurs de l'économie lucrative, ou encore des organisations syndicales.

---

<sup>114</sup> Pour Favereau qui suit notamment Richer et Ferreras, les 3 parties constitutives, ou constituantes sont les salariés, les actionnaires et les managers.



« C'est l'État qui se dit, j'ai besoin du territoire, pour agir. Et j'ai besoin du territoire coordonnés par quelqu'un, mais mis en mobilisation et non pas en prescription. C'est-à-dire je n'achète pas leurs prestations, je leur demande de se mobiliser pour faire, et ça c'est vraiment ce que je retrouve dans zéro chômeur et qu'on retrouve plus du tout, nulle part » (acteur local 4, homme).

De ce point de vue, l'expérimentation s'inscrit dans le débat sur la notion ambiguë de « territorialisation » de l'action publique. Elle ne consiste en effet pas en une « politique territorialisée », caractérisée par une logique descendante par laquelle les pouvoirs publics centraux demandent aux territoires d'appliquer des mesures décidées « d'en haut ». Elle relève au contraire d'une « politique territoriale », caractérisée par une logique ascendante où les territoires réclament aux pouvoirs publics centraux les moyens de mettre en œuvre une initiative émergeant « d'en bas » (Hassenteufel, 2008). Pour le dire autrement, l'expérimentation ne repose pas sur une « logique de projection » mais bien sur une « logique de projet » (Jobert, Guarriello et Heidling, 2009).

Mais, dans les faits, la dynamique locale agit en autonomie. Elle renforce et complète notamment la dynamique associative de l'EBE en insufflant des coopérations.

« (...) Mettre en posture de coopérer comprend une dimension financière, mais il faut aussi accepter être dans une relation de déploiement d'un projet et non pas dans celle du donneur d'ordre qui achète une prestation. Il s'agit alors d'une co-action, d'une relation, qui n'est pas une relation de marché (de prestation), mais une relation de coopération d'acteurs, entre des acteurs institutionnels, des acteurs associatifs, des acteurs économiques, et des personnes physiques. Pour moi, cette coopération, c'est toujours ce qui marche. Cela marche plus ou moins bien, mais cela marche. Et c'est ce que ne permet pas d'atteindre la logique strictement marchande : acquisition, définition d'un cahier des charges prédéterminé, etc. dans laquelle la relation est une relation client-fournisseur, et non pas une relation de co-concepteur, de résolution d'un problème et de recherche d'une solution à un problème » (acteur local 4, homme).

Elle favorise, du point de vue de certains acteurs, l'empowerment des habitants, des salariés, mais aussi des acteurs du partenariat.

« Je pense que le caractère collectif de la démarche que propose zéro chômeur, c'est extrêmement émancipateur, c'est-à-dire qu'on se dit, voilà les gens parlent entre eux de la solution d'ensemble qu'ils peuvent essayer d'avoir dans leur quartier pour créer de l'emploi et répondre à des besoins des quartiers, et ils le font » (acteur local 4, homme).

« Les principes ATD, c'est venu réactiver et réalimenter des principes auxquels on tient : « faire avec » les gens, ben oui, pas uniquement « faire pour » mais avec ça me semblait... Bon en tout cas c'est ce qu'on essaie de faire, même si c'est compliqué, mais en tout cas c'est une ligne qu'on a en tête » (acteur local associatif 2, homme).



## g) Travailler « avec » les territoires et non « sur » eux

La mise en œuvre d'une dynamique territoriale vise à travailler avec les territoires et non sur eux.

« L'ESS est quand-même un terreau particulier. L'appui sur les acteurs y est une composante de la politique. On ne fait pas une politique ESS sans les acteurs de l'ESS. On la fait avec eux. Il y avait donc dans ce cas, mon histoire et ma trajectoire personnelle, plus un domaine thématique qui m'inclinait à animer cela comme conviction politique. Et là, où il y a quelque chose de réservé à territoire zéro chômeur, c'est que tout le monde accepte la discipline de la co-construction ». (acteur local 4, homme).

Il est intéressant de constater que le parti pris du projet est de s'arrimer à des petits territoires pour résoudre « par le bas », la question du chômage de masse.

« Autant, l'approche traditionnelle, c'est : vous êtes chômeur, vous êtes un individu responsable, vous allez vous prendre en main et sortir de cette misère parce que c'est votre projet personnel, individuel, votre responsabilité. C'est l'internalisation de la situation de chômeur. Au contraire ici, on mettait en collectif, on mettait en synergie des gens qui ne pensent pas tous la même chose, qui ne ressentent pas tous la même chose. Ils ont un problème commun mais ils n'ont pas le même vécu de ce problème en commun. On leur propose de réfléchir ensemble à la manière de le résoudre mais en apportant des ingrédients exceptionnels : on peut créer une entreprise, on peut proposer des CDI, et on peut créer les activités que l'on veut pour aider les gens du quartier. Cela n'arrive jamais des trucs comme cela ! » (acteur local 4, homme).

Une littérature insiste sur l'importance du territoire pour répondre à la multi-dimensionnalité des crises. Des travaux ont identifié trois types d'arguments pour favoriser des politiques de type territorial (Jany-Catrice, 2016<sup>115</sup>, voir Encadré)) que sont l'adaptation locale aux crises ; le local comme espace légitime et le local comme premier espace du « vivre ensemble » :

« Ce projet, dans notre esprit, ne peut pas pour l'instant se développer sur des gros territoires. Il faut que ce soient des petits territoires, en fonction desquels il puisse y avoir une logique d'acculturation des gens entre eux, et qu'ils se portent les uns les autres. Ça, c'est fondamental. » (acteur national associatif 3, homme).

### Encadré 14. L'importance la mise en œuvre de politiques territoriales et locales

i) Le niveau territorial et local est envisagé comme fondation ou « brique de base », selon la terminologie de P. Calame, à partir de laquelle l'action collective peut avoir du sens et de l'effet, du fait de l'adaptation singulière que requièrent les spécificités géologiques, géopolitiques, et socioculturelles des territoires. C'est aussi un argument déployé par Laurent (2013). Pour ne prendre qu'un exemple, qu'il porte sur « le rythme de concentration des gaz à effets de serre, sur la sensibilité de la hausse de la température à la concentration, sur les seuils de déclenchement de rétroactions divergentes, sur l'étendue, la variété et les emballements

<sup>115</sup> Jany-Catrice, F (2016), « La mesure du bien-être territorial. Travailler sur ou avec les territoires ? », *Revue de l'OFCE*, 145, p. 63-90.

catastrophiques des dommages provoqués par la hausse des températures et encore plus sur leur répartition géographique » (Aglietta, 2011, p. 237), le caractère radical de l'incertitude liée au changement climatique nécessitera des réponses flexibles et éminemment locales.

ii) Le territoire apparaît ensuite comme espace cohérent de réponses à certains défis économiques, sociaux et environnementaux. Ainsi, si les inégalités territoriales sont un enjeu en soi (Laurent, 2013), il apparaît comme un espace de politiques publiques légitimes, non seulement pour réduire ces inégalités, mais aussi un espace cohérent de définition des enjeux et de résolution politique des défis écologique et social, qu'on songe aux expérimentations de circuits courts alimentaires, de finance solidaire, de recyclage des déchets (...).

iii) Enfin, le territoire est un lieu de proximité permettant d'élaborer de manière partagée l'idée d'un bien-être collectif, l'idée d'un « vivre ensemble ».

(source : Jany-Catrice, 2016, p. 69)

« Le marché ne parviendra pas à faire cela. Tout ce que les services publics ont fait, (Pôle emploi, la Région, etc.) pour acheter des solutions, eh bien ils n'ont pas acheté des solutions. Ils ont fait vivre (provisoirement) des prestataires, mais ils n'ont pas développé des solutions nouvelles. J'aimerais que les acteurs institutionnels comprennent qu'on ne peut pas simplement nous acheter, que ce que l'on sait faire, on ne sait pas le faire tout seul, et que s'ils ne sont pas avec nous pour déclencher le résultat, cela ne peut pas marcher » (acteur local 4, homme).

Non seulement, les rationalités qui président aux choix des comités locaux, du comité métropolitain et de la gouvernance de l'EBE sont situées, ce qui est d'autant plus nécessaire que la coopération est posée comme une nécessité, mais les rationalités sont interprétatives et les règles pour l'action, dans leur incomplétude sont en permanence interprétées, réinterprétées, notamment pour s'ajuster au contexte changeant.

## **4.2 Une incomplétude du projet qui rend nécessaire un travail collectif d'interprétation de la règle**

L'incomplétude du projet peut être à la fois considérée comme ressource et contrainte. Elle est parfois perçue comme une contrainte en ce qu'elle conduit les acteurs à agir en situation d'incertitude. Mais elle peut apparaître, selon certains acteurs, comme une partie de la solution<sup>116</sup>, parce que l'incomplétude du projet conduit les acteurs à adopter des comportements innovants « par projet », à distance d'un habitus de gestion d'un « dispositif public » ; à la subsidiarité, principe qui consiste à travailler au niveau le plus local possible, tant que possible ; l'incomplétude du projet conduit enfin les acteurs à produire des arrangements institutionnels locaux. Autrement dit, ils ne se limitent pas à tenir compte de règles qui s'imposeraient à eux, mais ils s'appuient sur l'incomplétude de

---

<sup>116</sup> Cf. Cordonnier (1997) : ce n'est pas à partir de l'établissement d'un équilibre, mais d'une créance et d'une dette que se développent les échanges sociaux. Ou si l'on préfère la formulation plus générale de Favereau (1997), « l'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution ».

la règle pour l'interpréter, la fabriquer, l'amender. Ils initient petit à petit un espace instituant une construction localisée et plurielle de l'action collective dont « le sens reste à produire par la délibération collective » (Lascoumes, Le Bourhis, 1998, p. 38). L'interprétation de la règle (règle de non concurrence, règle de l'étanchéité du territoire) s'appuie sur des instruments de pilotage mais aussi sur l'usage.

### a) L'interprétation s'appuie sur des instruments de pilotage

L'interprétation s'appuie sur les outils de pilotage par la construction d'un argumentaire, d'une rhétorique et d'un langage communs.

Nos entretiens nous ont permis de mettre en lumière un vocabulaire spécifique mobilisé par les acteurs. Souvent indigène à la communauté, il est parfois aussi instable, et il fait l'objet d'un travail social intense de conviction pour qu'il devienne largement partagé, et œuvrer ainsi comme élément de langage commun.

Les exemples foisonnent de vocabulaire relevant d'une forme de novlangue (par recomposition d'expressions) et qui, progressivement, fabriquent un langage et un argumentaire commun.

C'est le cas par exemple de la notion de « **projet** ». Les acteurs initiateurs considèrent en effet que TZC rompt avec les logiques de dispositifs publics traditionnels. L'idée de « projet » vise à rompre avec le mot de « dispositif » et, avec lui, vise à se mettre à distance des logiques administrées qu'il véhicule. Ce travail de construction de ce langage commun, va de pair avec un travail simultané de disqualification de celles et ceux qui ne le mobilisent pas. Ainsi au niveau national, un député affirme que « ceux qui parlent de dispositif n'ont rien compris ».

C'est le cas aussi de la « **liste de mobilisation** » à propos de laquelle divers acteurs butent encore 20 mois après la création de l'entreprise (« liste de « je sais plus comment on l'appelle » » disait une chargée de mission de la Préfecture) pour évoquer la « liste d'attente » des chômeurs de longue durée.

C'est le cas enfin du terme « **personne en privation d'emploi** », voire d'« habitant », qui est préféré à celui de « chômeur de longue durée », ce qui permet de se mettre à distance d'une catégorie administrative excluante, mais qui fournit aussi une « liberté d'appréciation de la « privation d'emploi » » par les acteurs, « en tenant compte de la diversité des parcours des salariés »<sup>117</sup>. Notons l'usage du terme de « salarié » pour désigner les personnes embauchées par La Fabrique de l'Emploi, qui se démarque de celui de « bénéficiaire », et rompt avec le vocable propre aux dispositifs et ses risques de stigmatisation.

---

<sup>117</sup> Slide portant sur le rôle de l'animation en comité métropolitain (mai 2019).

Ces options sémantiques peuvent viser à euphémiser des réalités, mais aussi à éviter la stigmatisation (les chômeurs ont également le statut d'habitant puisque vivant sur le territoire). La liste de mobilisation est un bon exemple de l'effet symbolique joué par l'expression, car elle vise à ce que les personnes soient en « mode projet », « mobilisées » et non « en attente » d'un dispositif administré<sup>118</sup>. Ces expressions mises bout à bout, elles-mêmes nées des contraintes du projet et des contraintes de coordination, font émerger de nouvelles conventions de langage, qui embarquent avec elles des représentations du monde. Ces conventions de langage naissent de la volonté de participer à une action collective. Quiconque est acteur du projet adopte le langage. Quiconque s'y refuse est aussi disqualifié, ou refuse de faire partie de la communauté : ainsi un représentant de l'Etat choisit-il en entretien (mai 2019) l'expression de « comité technique » au lieu de « comité local », à la fois par habitude, mais également en marque de résistance face au caractère partenarial du projet.

## **b) L'interprétation de la règle par l'usage**

L'interprétation se réalise aussi par l'usage et par l'interaction (B. Reynaud). Ainsi selon Richebé et Reynaud (2007), les conventions qui viennent compléter la règle ne sont pas le fruit des « disputes » et de l'affrontement de jugements contradictoires, mais de l'usage dans le cours de l'action de ce qui est réalisé et qui fabrique aussi des formes d'irréversibilité.

Cette interprétation par l'usage produit des formes de liberté « mobilisatrices » selon certains acteurs :

« Ce qui fait que la mobilisation se maintient dans TZC, c'est que les objectifs sont pluriannuels, ambitieux et non prédéfinis. Cela signifie qu'on peut développer tout ce que l'on veut pour atteindre l'objectif. On n'est pas dans un cahier des charges qui définit tout à l'avance. Par exemple, le cahier des charges précise « vous ne pouvez pas prendre des personnes qui ont moins d'un an de chômage », mais pour le reste c'est : « faites tout ce que vous voulez ». C'est exceptionnel. » (acteur local 4, homme).

« C'est dans l'action que les gens se mobilisent... la motivation n'est pas un préalable, pour moi ça se construit aussi dans l'action et parfois c'est le contexte qui génère du mouvement. Et c'est aussi dans le déséquilibre qu'on crée le mouvement je veux dire, il faut que les gens vivent une situation de déséquilibre et qui les mette en situation de faire, c'est tout ça c'est l'expérience de l'éducation populaire, c'est l'expérience de l'éducation permanente, c'est tout ça qui... » (acteur local associatif 2, homme).

---

<sup>118</sup> Nous avons souvent adopté dans ce rapport intermédiaire le vocabulaire indigène. Mais il s'agira ensuite de nous mettre en rupture partielle avec ce vocabulaire pour promouvoir des catégories peut être plus efficaces analytiquement.

La loi d'expérimentation apparaît ainsi comme une « proposition » au sens où ses destinataires en sont multiples (chômeurs longue durée, acteurs associatifs locaux, élus, services déconcentrés de l'Etat...) et disposent d'importantes marges de manœuvre quant à la manière de s'en saisir ou non.

### **4.3 Le cas de l'EBE : l'écosystème contrainte ou appui ?**

#### **a) Un écosystème qui par certains égards peu fragiliser l'EBE**

Compte-tenu de la nécessité de mettre *en pratique* un projet incomplet et contraint, l'EBE voit ses objectifs diversement interprétés. Les acteurs lui fixent des objectifs peu compatibles entre eux : solution durable pour les personnes trop éloignées de l'emploi dans une logique d'économie de secours pour les uns, logique de marchepied et d'incubateur de compétences au service de l'économie « classique » pour les autres ; structure devant atteindre dès que possible une rentabilité économique ou au contraire espaces d'activités à subventionner durablement. Cette diversité de finalités se retrouve aussi bien au niveau national que local. et soulignent avant tout l'ambiguïté des attendus du projet.

#### **b) Une diversité de finalités attribuées à l'EBE**

Cette diversité de perspectives est bien résumée par cet acteur national qui souligne que l'EBE est prise en tension entre une version « catho de gauche », « catho de droite », une vision « néolibérale » ou une vision « ESS » :

« Vous avez la version catho de gauche, catho de droite, ATD, Emmaüs (rires) où c'est la lutte contre l'exclusion mais surtout pas la lutte contre les inégalités (...). il y a une version néolibérale, il faut le dire (...) qui vise à démasquer le blanchiment du travail au noir (...) La version ESS, entrepreneuriat social, entreprise auto organisée. Alors on ne la voit pas trop dans le projet celle-là, mais elle est très portée par certains territoires ! » (acteur national associatif 1, homme)

Sur les finalités les positions sont aussi très antagonistes comme cela est résumé dans le tableau ci-dessous. Cette diversité de posture croise la diversité des postures des salariés qui se projettent très différemment dans l'EBE (voir chapitre 2)

Tableau 31. Essai de modèles d'EBE

EBE comme espace à part, sphère autonome	EBE comme sas ponctuel selon la phase du cycle	EBE comme ressources pour l'économie classique
<p>« C'est clair que pour ces gens-là, il n'y a aucune solution pour eux. Jamais une entreprise classique ne les emploiera. Et donc votre projet a du sens pour ces personnes ». Ça a vraiment fait un déclic pour beaucoup de gens. Les gens se sont dit : finalement, ce projet, il est fou, mais en même temps, on voit bien... De toute façon il n'y a pas de solution. Donc qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on va laisser ces gens au bord de la route en permanence ? Non. » (acteur national associatif 3, homme)</p>	<p>« Dans des périodes de difficultés économiques, où les emplois sont moins disponibles, ça peut s'entendre effectivement qu'on ait des difficultés à sortir et à accompagner les sorties. Mais dans un contexte où l'économie repart, les opportunités d'emploi se présentent, on a aujourd'hui quelques territoires ou quelques entreprises qui disent "J'ai des difficultés de recrutement, j'ai essayé d'élargir, j'ai besoin de candidats", se dire comment cette dynamique économique l'EBE l'utilise et en profite ? Et ne reste pas un cocon clos qui ne communique pas avec les entités économiques de son territoire. Je pense qu'il y a aussi cette question-là, on ne l'a peut-être pas suffisamment abordé jusqu'à maintenant, mais aussi de l'articulation, des coopérations, qu'une EBE devrait pouvoir développer avec les entreprises partenaires, pour qu'elles puissent être des solutions de sortie un peu fluides. » (acteur national 3 homme)</p>	<p>« [l'idée est] de dire : on a formé des gens, le monde économique est impliqué dans la gouvernance de ce projet, on vous sort des gens qui ont travaillé, qu'on a reformé, qu'on a remis en confiance, et on vous dit « voilà, maintenant, la personne, elle a telles compétences et voilà ce qui lui manque ». On revient finalement à un système qui est un système de confiance, un système assez opérationnel, où on n'envoie pas juste des CV, mais on dit bien « voilà quel est le degré de formation de la personne et voilà le bout de chemin qu'il vous reste à faire », et donc on gagne du temps. » (acteur EBE 2))</p>

### c) De l'entreprise agile au territoire agile et apprenant : quand l'écosystème local est une ressource pour l'EBE

Les acteurs moteurs du comité métropolitain co-construisent progressivement une narration autour d'un modèle de territoire se substituant progressivement au modèle de l'entreprise. Ils insistent, en entretien comme en réunions plénières, sous forme de plaidoyer, sur le fait qu'il appartient au territoire de se mettre en posture apprenante, participative et agile. Cette narration est aussi l'expression de frontières de l'entreprise qui se réinventent.

Cela est incarné par des résultats évalués à l'aune du territoire plus que de l'EBE ; par des partenariats et des coopérations qui traversent les frontières (relevant parfois, comme dans le cas de la Pioche/quatre saisons) de délégation salariale ; par des lieux décisionnels multiples et partagés (comité local, comité métropolitain, EBE).

C'est, de l'avis du comité métropolitain, la condition *sine qua non* pour que la résolution de problématiques complexes se réalise par la connexion entre acteurs hétérogènes, chacun étant dépositaire d'une partie de la réponse, dans le diagnostic, la mise en œuvre

et la mobilisation de ressources humaines (salariés, politiques, institutions, bailleur social etc.) économiques (locaux, finance, outils, matériel, réseaux) et symbolique (aide au portage d'une diversité d'acteurs).

En pratique, cette mobilisation produit des ressources très concrètes pour l'EBE.

#### **d) Un appui politique régulier pour aider à la bonne mise en place des activités**

A titre d'exemple, la Marie a débloqué une crispation de voisinage concernant l'usage de l'eau, ressource essentielle à l'activité de maraîchage

« Mais on voit derrière que les communes vont au-delà [de ce qu'elles font dans le cadre d'autres dispositifs], vont bien au-delà, parce qu'elles y croient. Sur Loos, on a le DGS, la Maire, l'adjoint au Maire, et on sent que derrière... en locaux, en mise à disposition de matériel.... Le dernier échange c'était qu'ils avaient [l'EBE] besoin d'eau, le riverain ne veut pas donner de l'eau, et bien la Mairie a fait un courrier. Ils avaient besoin d'eau pour l'activité du maraîchage, ils ont un terrain mis à disposition par la commune où ils ont commencé à faire du maraîchage, des citernes ont été mises à disposition par la commune mais il n'y a pas assez d'eau, cela supposait alors de se brancher sur la voisine mais la voisine ne voulait peut pas etc.... et c'est la commune qui est intervenue pour régler ce problème-là. C'est un exemple. » (acteur local 6, femme)

#### **e) Le financement de l'investissement : l'aide au démarrage**

L'appui d'amorçage n'a pas été pensé en amont du projet, celui-ci ayant été configuré à travers un financement d'un aide au poste. Or l'EBE ne peut fonctionner sans fonds initial pour soutenir son lancement. Tant au niveau national que local, les acteurs se sont en conséquence mobilisés pour assurer que s'enclenche la dynamique économique de l'EBE. En 2017, les acteurs du financement de l'aide au démarrage ont été relativement nombreux, même si certains acteurs institutionnels sont absents (MEL, Région) à ce premier stade de soutien : DGEFP (aide au démarrage), le Département du Nord, la Redoute, Nord Actif, la Fondation Anber<sup>119</sup>, la Caisse des dépôts, pour un total de 445K euros.

---

<sup>119</sup> Sollicitée par les réseaux du président du CA

**Tableau 32. La Fabrique de l'Emploi. Financements dédiés (2017, année de démarrage)**

2017	Montant	Objet
DGEFP via CPE Direccte	273k€	Aide au démarrage
Département du Nord	50 k€	Aide au démarrage
La Redoute (fonds de revitalisation)	42 k€	Aide au recrutement de la Direction
Nord Actif	30 k€	Apport Associatif remboursable
Fondation Anber	30 k€	Aide à l'investissement épicerie solidaire
Caisse des Dépôts	20 k€	Appel à Projet « Entreprendre autrement »

Source : MEL, comité de financement, mars 2019

En 2018, la DGEFP finance à nouveau encore au démarrage avec un montant de 270K Euros. La Région entame un soutien du projet avec 120 K Euros dédiés à de l'aide à l'investissement et à la formation professionnelle des salariés. Les fondations soutiennent l'EBE dans des soutiens à des activités dédiées, avec 40 K Euros (maraichage). Au total, le projet perçoit donc, cette année 2018, un montant de soutien de 430 Keuros, soit -4,4% par rapport à 2017. Rapporté en mois d'activité, la baisse du soutien est plutôt de 51,7%.

**Tableau 33. Financements dédiés du projet en 2018**

2018	Montant	Objet
<b>DGEFP via CPE Direccte</b>	270 k€	Aide au démarrage
<b>Région HDF</b>	20 k€	Aide à l'investissement
	20 k€	Aide à l'ingénierie (encadrement)
	80 k€	Formation professionnelle SECCO
<b>Fondation Carrefour (via TZCLD)</b>	15 k€	Investissement et formation maraichage Loos
<b>Fondation Crédit Agricole</b>	25 k€	Ingénierie (développement d'activité) et investissement

Source : MEL, comité de financement, mars 2019

La projection réalisée par le comité métropolitain pour 2019 fait état d'un soutien prévisionnel dédié (1<sup>er</sup> semestre) de 83 K euros, soit - 81%.



Tableau 34. Soutien prévisionnel 2019

2019	Montant	Objet
AG2R la Mondiale	20k€	Ingénierie (développement d'activité) et investissement
Fondation Anber	20k€	Investissement (épicerie mobile Tourcoing) : sollicité
Fondation Carrefour (via TZCLD)	15 k€	Investissement et formation maraichage Tourcoing : sollicité
Région Hdf	28 k€	Dispositif CREAP (sur les postes d'encadrement) → instruction en cours

Source : MEL, comité de financement, mars 2019

On peut présenter différemment les financements en fonds propres de la manière suivante

	2017	2018	2019
DGEFP	273	270	(en cours de négociation)
Institutions territoriales	50	120	28
Fondations privées	72	40	20
ESS/ France Active, CDC	50		35
TOTAL	445	430	83
% DGEFP	61%	63%	

Si plus de 60% des fonds proviennent du niveau national (DGEFP), les acteurs locaux se sont largement mobilisés pour compléter leurs besoins (près de 40%).

#### f) Penser les activités au-delà de l'EBE : le financement de l'animation territoriale

Les acteurs locaux mobilisés sur le projet sont intervenus bien en amont de la création de l'EBE que ce soit au moment de repérer les acteurs intéressés par l'expérimentation, au moment du montage du dossier de candidature, dans la gestion de la liste d'attente, de plus en plus dans la gestion des parcours, ou dans le repérage des besoins du territoire et des activités non concurrentielles.

Ces aspects montrent que si le projet TZC est pris au sérieux, il s'agit bien de mettre en place non un dispositif d'emploi **mais bien un projet de territoire**. L'entreprise seule (l'EBE) ne peut réaliser ce travail. En pratique, le fonctionnement du projet repose donc sur un véritable travail partenarial qui œuvre de manière concertée et qui met à disposition des moyens dédiés à l'animation du territoire. Selon le législateur, l'EBE est la

résultante de la dynamique locale. Mais la négociation de la loi n'a pas permis de porosité, de fongibilité entre les fonds d'amorçage et le financement de l'animation des territoires « La DGEFP a dit non ! » (acteur local, restitution mai 2019). Et cette animation semble un impensé du dispositif :

« autant sur l'EBE, financièrement, c'est cadré, autant l'intelligence locale est renvoyée à chaque territoire qui doit mettre en place les financements nécessaires » (acteur local 6, homme).

Dès le début, le financement de ce travail invisible de l'animation (tel que le dispositif a été pensé), et pourtant bien réel, pose problème : devant le temps passé pour la « mobilisation » des acteurs et des personnes en privation d'emploi au moment de la candidature de la MEL, Compétences et Emploi, l'AREFEP et le Centre Social de Tourcoing ont déposé un dossier commun de demande de financement par des crédits d'agglomération politique de la ville, pour l'indemnisation des heures travaillées dans le cadre de l'animation territoriale autour de TZC en avril 2017. Ce dossier a été refusé ce qui a produit un certain émoi dans la communauté qui porte le projet.

Pour l'heure, c'est du temps d'ETP qui est mis à disposition via la réaffectation au projet des moyens existants : MEL : 0,85 ETP, Compétences et emplois : 0,53 ETP, Ville de Loos 0,2 ETP, Ville de Tourcoing : 0,25 ETP, soit près de 2 emplois à temps plein.

A cela se sont ajoutés des crédits additionnels pour l'animation territoriale (et finançant des acteurs tels que l'AREFEP à Loos, ou le Centre socioculturel à Tourcoing)

**Tableau 35. Crédits additionnels pour l'animation territoriale, 2017**

Sites	Montant	Objet
Ville de Loos	16 K€	Animation territoriale Ville de Loos (recrutement CDD)
Etat / poli. ville	13 K€	
Ville de Tourcoing	9 K€	Animation territoriale Tourcoing
MEL	20 K€	Animation territoriale (recrutement CDD)

Source : MEL, comité financeurs, 12/3/2019

MEL	0,1 + 0,75 ETP	Animation métropolitaine,
Compétence et emploi	0,53 ETP	Animation métropolitaine
Loos , ville	0,2 ETP + 0,45 ETP (nouvelle recrue)	Animation locale
Tourcoing , ville	0,25 ETP	Animation locale :

Comme le résume un des acteurs du projet :

« Cette étape d'animation, de préparation a été sous-estimée je crois par les concepteurs de l'expérimentation. D'abord en amont du dossier parce que pour que le dossier surgisse, émerge, il faut de l'ingénierie, il faut de la contribution, et ça, il n'y avait rien. Les gens ils ont fait ça parce qu'ils y avaient de l'intérêt sur le projet ou ont trouvé quelque chose (...) Maintenant que l'EBE est constituée, pour soutenir l'EBE, pour soutenir l'information des demandeurs d'emploi, pour constituer la fameuse liste de mobilisation, pour l'animer, pour soigner le partenariat, pour... il faut du temps. Et pour ça actuellement y'a pas, en tout cas l'expérimentation ne le prévoit pas. Y'a du temps pour l'EBE, y'a des financements pour l'EBE, et aussi pour l'équipement et l'investissement, mais pas pour l'animation du territoire. » (acteur local associatif 2, homme)

#### **4.4 Une dynamique portée par le processus plus que par un partage autour des finalités du projet**

##### **a) Des montages institutionnels multiples**

Il n'y a pas de vision partagée de la finalité autour du projet. Est-ce rédhibitoire ? Est-ce que la coordination n'a pas lieu lorsque manque une vision partagée du bien commun ? De toute évidence, dans le cas de ce projet, la dynamique territoriale compense, jusqu'ici, le manque de vision partagée. Le projet repose en conséquence sur « des montages institutionnels » qui précisément vont rendre possible la coordination « dans les situations de désaccord sur les conceptions du bien » (Eymard-Duvernay, 2006, p. 18).

Ces montages institutionnels sont divers :

**Formels:** réunion du lundi, comité des territoires, comités locaux (qui initient l'ingénierie, et identifient les activités locales), comité métropolitain (qui planifie les activités nouvelles à orchestrer et le plan de coopération qui les accompagnent);

**Quasi-formels :** mise en place de groupes de travail inclusifs à chaque nouvelle problématique ou défi rencontré par la mise en œuvre du projet. Les comités locaux délèguent des sujets (éligibilité, forme de l'entreprise, modèle économique, financement, essaimage) à des groupes de travail qui reviennent pour faire entériner par le comité local. Cet arrangement institutionnel quasi-formel est consolidé par la présence, sur Loos, d'un opérateur du projet, dont l'un des objectifs est de faire émerger de nouvelles activités aux chômeurs de longue durée. De l'avis du comité métropolitain qui expose ce rôle, cet opérateur joue comme un « incubateur d'idées, d'activités », soit en « animant » des groupes d'activités, soit en montant des ingénieries partenariales « avec l'ESS, avec l'IAE » ou encore pour prendre contact avec « des relais de croissance ».

**Informels :** les dimensions informelles comprennent les effets d'inter-connaissance des acteurs, et les tentatives de règlements de conflits à l'amiable, voire les invitations multiples à revenir dans le jeu partenarial.

On note par exemple des liens interpersonnels plus étroits entre les acteurs au fur et à mesure du projet. La référente TZC pour Pôle Emploi par exemple cite le directeur de l'EBE par son prénom. Et ajoute

« Les partenaires emploi on travaille avec eux au quotidien sur l'insertion par l'activité économique, avec l'AREFEP, avec le département, j'ai déjà fait plein de choses avec le département aussi. Le CCAS je les connaissais pas tant que ça, aussi, ça a resserré les liens, le CCAS de Loos j'avais pas travaillé tant que ça avec eux. Donc forcément c'est différent ».

### **b) Complémentarité des arrangements institutionnels**

Ces arrangements institutionnels, couplés avec de multiples interventions sur le territoire (du fait de ses caractéristiques : ANRU, QPV, et maintenant TZC), interrogent certains acteurs institutionnels se demandant « qui fait quoi, quels besoins sont couverts et par qui ? » (discussion suite à exposé de restitution locale). Ils sont néanmoins, pour ce qui concerne TZC, marqués d'une certaine forme de complémentarité.

« Oui bah par exemple dans un comité local on va pouvoir aborder les problématiques d'occupation de certains locaux etc, et le bail et machin et ceci... ça se sera pas évoqué au Comité Métropolitain. Puisque le sujet, non il n'a pas assez s'importance pour être évoqué au comité métropolitain. Au comité métropolitain on va plus facilement aborder les sujets de quelles sont les activités qui ont été lancées, y'a combien de salariés, y'a combien de ... enfin des choses un peu plus générales. Et puis même là ils vont reprendre les effectifs locaux et pas faire la différence, Tourcoing ça fait ça, Loos ça fait ça... enfin c'est des choses plus globales quoi, en tout cas. On ira moins dans le détail » (acteur local 2, femme).

« On peut faire interagir les deux avec efficacité. On n'est pas dans un comité métropolitain qui aurait raison, et des comités locaux qui seraient exécutants. Ce qu'on voit plutôt aujourd'hui, c'est que le comité local est particulièrement pertinent pour gérer, au sens « d'animer » la liste de mobilisation (la liste des personnes privées d'emploi qui souhaitent entrer dans le projet). Le comité local est un peu plus limité dans la phase d'élaboration des activités à développer. En effet, pour identifier les besoins à satisfaire, quand ceux-ci sont immédiatement visibles, solvables, cela se fait. Mais quand ils nécessitent un peu plus d'ingénierie, d'organisation, d'implication, de force un peu « supra » qui permettent de mobiliser des moyens, des mécénats. On voit bien que l'échelle métropolitaine devient plus pertinente » (acteur local 4, homme).

« Dans les comités locaux des membres des services de la MEL y vont systématiquement. J'y vais, pour ma part, plutôt quand il y a une forme d'essoufflement. J'y vais pour remettre un petit coup de sens, de souffle : pourquoi on le fait ? Qu'est-ce qui ne va pas ? C'est vraiment un travail d'animation » (acteur local 4, homme).

### **c) Ils visent à réduire les risques et la responsabilité individuels**

La dynamique multipartenariale du projet est perçue comme réductrice de risques individuels, y compris par des acteurs traditionnels :

« Ce qui était rassurant c'est de voir que y'avait beaucoup de partenaires qui étaient partants. Donc ça ça veut dire qu'on n'est pas tous seuls à travailler sur le projet. Et par contre nous on est beaucoup sur les innovations, faire autrement, proposer d'autres choses... » (acteur local 2, femme).

« Nul n'a la solution, mais l'idée est de mettre les forces en mouvement dans une logique de co-construction » (acteur local 4, homme).

Si la Fabrique de l'emploi est envisagée comme un élément décisif du projet, les acteurs interprètent de plus en plus l'EBE comme l'un (seulement) des acteurs du projet, et invitent les partenaires à penser la réussite du projet au niveau du territoire plutôt qu'au strict niveau de l'entreprise. Cela permet de partager les risques : c'est au territoire de réussir et non à l'EBE. Cela permet de penser différemment le modèle économique de l'EBE en en faisant un modèle socioéconomique de territoire et non un modèle d'équilibre d'une organisation. Cela permet aussi de revoir les indicateurs de succès du projet, interprétant comme un succès le fait que toutes les forces du territoire réinterrogent leur rapport à l'emploi, au chômage, et à l'accompagnement des personnes privées d'emploi.

#### **d) Ils s'appuient sur la force des liens métropolitains**

« Il faut mettre le réseau métropolitain au service de l'action locale. Depuis le comité local, on ne mobilise pas forcément facilement le réseau métropolitain. Le comité métropolitain peut à la fois servir la légitimité du plan local, mais il permet aussi en son sein une pression plus efficace sur les acteurs institutionnels qui ne seraient pas déstabilisés par un collectif local. Il permet d'exiger des acteurs de sortir de leur zone habituelle d'action ou de « confort ». » (acteur local 4, homme).

#### **e) Et produisent des formes d'irréversibilité**

La force des petits pas en avant

La force des « petits pas en avant » rend le retour en arrière impossible» (Richebé, Reynaud, 2007<sup>120</sup>).

« Les premiers recrutements ont été l'occasion de signatures en grand pompe, dans une ambiance très bon enfant, mais avec les gens qui viennent signer leur contrat devant la maire et le président de la chambre de commerce. Un premier pas qui est franchi. Un deuxième est franchi à la montée en charge : trouver des locaux, trouver des activités, de les développer, les réussir. Actuellement, c'est un troisième temps car d'une part, de nouveaux territoires frappent à la porte pour entrer dans les expérimentations. Il faut être éclairant pour ces territoires » (acteur local 4, homme).

---

<sup>120</sup> Pour Richebé et JD Reynaud (2007) : « ce qui permet la confiance et, par conséquent, l'action collective, ce sont les possibilités de recours en cas d'interprétations divergentes et toutes les avancées déjà réalisées dans le passé.

Ces formes d'irréversibilité par la succession de petits pas, mais aussi accompagnés par de savants moments de médiatisation d'avancée du projet, sont consolidés par des processus d'adhésion au projet.

« La mécanique générale d'adhésion au projet TZC m'échappe. Que le président de la MEL soit d'accord avec le directeur général des services de la MEL, soit d'accord avec le Préfet, que tout le monde soit d'accord avec des gens du quartier et que cela dure... c'est étonnant. Ce n'est certes pas totalement fluide, mais on sent quand même qu'il y a une volonté de chacun de mettre ses certitudes un peu à plat, et de les reconsidérer » (acteur local 4 homme).

« Et si certaines entreprises ont pu, un temps, rester à distance du projet, quand elles voient aujourd'hui qu'il y a, au bout de 18 mois, 120 personnes recrutées, elles comprennent qu'il y a un vrai sujet. Ce ne sont pas que des rêveurs dans leur coin. Donc, au-delà du crédit institutionnel, il y a du crédit opérationnel qui est en train de se déployer » (acteur local 4, homme).

L'irréversibilité se fabrique aussi paradoxalement du fait du caractère expérimental du projet : « on doit être vertueux car on est très regardés » (acteur local 3, homme).

#### Processus d'adhésion faible ou forte au projet

Le degré d'adhésion varie : il peut être très fort et relever quasiment de la croyance, ou être fragile (ou fragilisée par des moments de doute), conduisant à des positions de distanciation conjoncturelle ou structurelle.

Dans tous les cas, la dynamique territoriale vise à être un moteur d'adhésion ou de renouvellement d'adhésion au projet. La relation d'adhésion est maintenue par les relations entretenues entre les portes paroles (ici les promoteurs du projet, en particulier au Fonds d'expérimentation) et les pouvoirs locaux organisés.

#### Moteur d'adhésion consolidée par la légitimité conférée par la loi

« Je pense que ce qui fait l'intérêt des acteurs locaux à y participer, c'est d'abord le crédit apporté par la loi. Il y a, c'est exceptionnel, une loi votée à l'unanimité qui vous autorise à entreprendre des choses exceptionnelles, à expérimenter » (acteur local 4, homme).

#### Moteur d'adhésion consolidée par le caractère inédit, expérimental, tâtonnant

« Vous n'êtes pas obligé d'avoir raison tout de suite, vous pouvez creuser la question, on vous laisse le temps d'inventer la manière dont cela va se passer, avec quelques cadres d'objectifs et de conditions. Tout est à inventer » (acteur local 4, homme).

#### La confiance comme moteur d'adhésion

La mise en œuvre du projet nécessite des formes de confiance, qui permettent d'agir dans cet environnement incertain. La confiance, comme le suggère Karpik (2007), « lève,

dissipe, suspend » temporairement l'incertitude. Elle est mobilisée dans le cas TZC MEL par le « modèle d'animation du territoire <sup>121</sup> » qui met en avant prioritairement « la capacité du territoire à mobiliser et à obtenir la confiance des chômeurs de longue durée »

#### **4.5 Qui n'empêchent cependant pas les risques de l'essoufflement**

Les risques de l'essoufflement sont multi niveaux : ils peuvent concerner l'action collective, comme l'action individuelle, et peuvent conduire à l'exit ou à la voix :

Cas de voix :

- des salariés manifestent leur mécontentement en comité local.
- Les acteurs de la préfecture considèrent pour leur part que « le Projet est conçu par l'Etat, Mais pas conçu pour associer l'Etat ». Des acteurs considèrent qu'on leur laisse peu de place. « Si j'étais critique je dirais que je suis là pour faire le chèque » (acteur local 6, homme<sup>122</sup>).

Cas d'exit : des salariés quittent le projet par « déception » ; des acteurs institutionnels se désengagent par essoufflement. Des formes de quasi-exit voient le jour qui consistent à retrouver des réflexes et habitus institutionnels dominants, un « quant à soi » :

« Pôle Emploi, qui d'habitude est mobilisé pour alimenter des dispositifs (ou des offres d'emploi) prédéterminés, là, il utilise son expertise emploi, il réalise des analyses de compétences. Mais il est en posture de dire aux gens, « ok, vous savez faire ça, on va essayer de le faire ». C'est quand même très différent. Je pense que ce retournement de toutes les postures politiques, institutionnelles, qu'elles soient professionnelles ou citoyennes, est extrêmement mobilisant. Tant qu'on n'a pas atteint l'objectif et qu'on a un peu de courage, je pense que cela reste mobilisant. On a cependant cette crainte de se dire : est-ce que cela ne va pas s'arrêter ? Est-ce qu'ils ne vont pas se démobiliser en se disant que ça rajoute du boulot, de la contrainte ? » (acteur local 4, homme).

Le risque existe cela dit que ce soit temporaire, et qu'à un moment donné, chacun reprenne son quant à soi et se dise : « Combien cela me coûte ? Combien cela me rapporte (d'argent, de voix) ? » (acteur local 4, homme).

Une partie du trouble observée dans la mise en œuvre du projet au bout de 20 mois, et surtout de l'énergie importante qui y est déployée est liée au fait que, en émergence, la convention de fonctionnement subit des tâtonnements, des avancées, des reculs, car elle ne peut s'appuyer sur les ressources cognitives de projets passés.

Lorsqu'elle le fait, elle tend à retrouver des attitudes « confirmationnistes » (chacun retrouve sa maison, ses règles antérieures, ses routines), au détriment du projet. « Les

---

<sup>121</sup> Slide projetée à l'occasion d'un comité métropolitain des financeurs

<sup>122</sup> réunion de restitution, mai 2019

individus se coordonnent (ou tentent de le faire, sans y parvenir) en justifiant leurs actions ou leurs intentions en référence à des « biens communs » dont ils s'efforcent de démontrer la légitimité », sans pour autant que la ligne de convergence sur les biens communs soit stable à ce stade.

L'énergie déployée se fait parfois au détriment du bien-être des acteurs du projet, des salariés et de leurs dirigeants, se traduisant notamment par des risques d'essoufflement.

### **a) Le travail de la dynamique territoriale**

La dynamique territoriale n'est pas qu'affaire d'ingénierie ou de comités. Elle nécessite un vrai travail social.

Celui-ci est mis en œuvre pour arrimer le projet au territoire des habitants et des chômeurs de longue durée :

Mobilisation des chômeurs de longue durée : informations collectives, entretiens individuels, plénières, permanences etc., Accueil et information, Accompagnement par des comités de parcours : construction d'articulation avec d'autres possibilités.

Des équipes projets associent des compétences économiques et sociales,

Un duo « collectivité »/ « tiers ». Celui-ci est mis en œuvre pour arrimer le projet à la dynamique multiacteurs.

Il nécessite donc des temps additionnels de travail pour les acteurs déjà là, et des temps redéployés dans certains cas pour les actes qui sont réalisés spécifiquement pour le projet TZC. Certaines structures réaffectent ainsi des moyens pour mobiliser sur l'expérimentation (ex : chargé de mission sur la ville de Loos, chargé de mission sur MEL, stagiaires etc.)

### **b) Marqué par des relations de pouvoir**

L'action collective, la coopération<sup>123</sup>, la dynamique territoriale et les processus d'adhésion n'excluent pas des luttes, y compris pour acquérir des positions dominantes, notamment celle d'autorité symbolique (Etat vs territoire ; Région vs. MEL). Les représentants de l'Etat doivent ainsi entrer dans des processus de construction de compromis, dans des arrangements institutionnels avec lesquels ils sont parfois peu habitués. D'un certain

---

<sup>123</sup> Pour que l'issue coopérative soit possible, il faut une contrainte normative qui intervienne en tiers dans l'échange (Orléan, 1994) : l'issue coopérative suppose d'introduire dans le raisonnement autre chose que le seul jeu des intérêts (Richebé, Reynaud 2002), qui évite la menace de « l'impasse collaborative » (Laurent, 2018).



point de vue, des formes de « négociation, de persuasion, et d'encouragement » remplacent la coercition comme modalité d'intervention publique (Enjolras 2008 p.24).

Les représentants de l'Etat voient par exemple dans ce processus d'action collective et la multigouvernance<sup>124</sup> une perte de souveraineté. Le projet TZC en effet transforme la manière d'allouer les ressources, et de construire les règles. La politique dessinée par le pouvoir public au niveau national se transforme alors en « politique territoriale » (Autès 2005).

---

<sup>124</sup> Multilevel governance is defined as, "non-hierarchical systems of negotiation, regulation and administration, going beyond the traditional acceptance of the hierarchical and sovereign state, as the ultimate arena for making decisions and resolving conflicts" (Christiansen, 1996)

## CHAPITRE 4 - PORTRAIT DE SALARIES

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice,  
avec l'appui de Sylvain Vatan

I - PERSPECTIVE DE MARCHEPIED/ TREMPLIN : ENTRETIEN AVEC L, SALARIE DE L'EBE – 25 ANS – ENTRETIEN VAGUE 1 ET REFUS D'ENTRETIEN EN VAGUE 2 .....	207
II- PERSPECTIVE DE SORTIE (EXIT) : ENTRETIEN AVEC D– 32 ANS, SALARIE DE L'EBE – ENTRETIEN VAGUE 1 ET VAGUE 2.....	211
III- PERSPECTIVE D'EMPLOI PERENNE : ENTRETIEN AVEC E– SALARIEE DE L'EBE – ENTRETIEN VAGUE 1 ET VAGUE 2.....	218
IV – PERSPECTIVE D'EMPLOI COMME FIN DE CARRIERE : ENTRETIEN AVEC F, 56 ANS SALARIEE DE L'EBE – ENTRETIENS VAGUE 1 ET 2 .....	225
V- UNE TRAJECTOIRE VERS L'EMPLOI : ENTRETIEN AVEC O, 38 ANS SALARIE DE L'EBE, ENTRETIEN VAGUE 2.....	233

Nous présentons dans les pages qui suivent quatre portraits de salariés enquêtés lors des vague 1 et 2 d'entretien en face à face qui illustre plus en détail la typologie du lien entre la place du projet TZC et la trajectoire des salariés.

<i>Place du projet TZC dans la trajectoire des salariés</i>	<i>Profil sociodémographique</i>
Perspective de marchepied/ tremplin	Salarié L
Perspective d'exit	Salarié D
Perspective pérenne	Salariée E
Perspective de fin de carrière	Salariée F

Nous avons aussi rajouté le portrait du salarié O, qui a un parcours atypique et qui montre ce que peut apporter l'EBE.

## I - PERSPECTIVE DE MARCHEPIED/ TREMPLIN : ENTRETIEN AVEC L, SALARIE DE L'EBE – 25 ANS – ENTRETIEN VAGUE 1 ET REFUS D'ENTRETIEN EN VAGUE 2

Caractéristiques individuelles	Expériences antérieur d'emploi	Expérience au sein de l'EBE	Avis sur l'EBE	Emploi pérenne ou tremplin
25 ans, célibataire A tjs vécu à Loos, vivait chez ses parents et a depuis peu un logement social Bac non validé Socialisation forte via les associations sportives du quartier	Succession de CDD et d'intérim de moins de un mois (nettoyage et livraisons)	Entré dans l'EBE en amont de sa création Il a construit son activité : organisation d'évènements sportifs et culturels	Opportunité de faire ce qu'il avait envie de faire Possibilité de formations Manque de locaux	EBE vécu comme un tremplin

### 1) Trajectoire personnelle et territoriale

Né à Lille, il vit à Loos avec ses 4 frères et 5 sœurs. Sa mère était mère au foyer et son père a travaillé comme chauffeur de camions poubelles (41 ans dans l'entreprise, il est à la retraite). Toute la famille vit dans le quartier sauf une de ses sœurs qui est dans le sud. Il a fait ses études aux alentours. « *C'est ma ville dans laquelle j'ai grandi* ». C'est aussi son lieu de socialisation via l'association sportive de Loos où il a joué au foot (« *j'ai toujours fait du foot de mes neuf ans à mes vingt-deux ans* » avec deux entraînements par semaine et des match le weeeek-end). Il a aussi fréquenté les associations pour jeunes du quartier (« *la majorité des jeunes s'étaient inscrits dans ces centres. Les activités elles se faisaient à travers ces centres* ») ce qui lui permet d'avoir des réseaux.

Une partie de ses frères et sœurs sont dans le secteur médical (aide-soignante, aide médico psy). Un de ses frères a une société dans le nettoyage.

### 2) Trajectoire professionnelle

Après avoir raté son bac STG, après quelque mois sans rien faire où il s'est rendu compte « *qu'il fallait qu'il fasse quelque chose* », il « *s'est mis à bosser directement en faisant un peu de tout* ». « *J'ai travaillé un peu à droite à gauche et puis c'est tout, rien de spécial* ». Ses expériences professionnelles sont des successions de CDD courts, de missions d'intérim (un mois, deux mois, renouvelés « *par rapport à leur client, à leur travail. Si il y avait du travail, ils renouvelaient, s'il n'y en avait pas, c'était une fin de contrat* ») principalement dans le secteur du nettoyage ou de la livraison. Il a notamment été vitrier, expérience considérée comme difficile : « *c'est compliqué quand même en tant que vitrier : quand il*

*faisait très froid on travaillait quand même et quand il faisait très très chaud on travaillait aussi (...). Il n'y avait pas d'intempéries ». Durant ses périodes d'emploi il n'a pas d'accès à de la formation et est « vitrier » sans le titre sans ce qui va avec (« on n'a pas passé la formation nécessaire, c'est avec l'expérience ... et ça les arrangeaient plus ou moins ; ils nous payent moins qu'un vitrier »). Entre ses périodes d'emploi il « pointe au chômage ». Il a travaillé quelques temps dans la société de nettoyage de son frère qui lui avait proposé (« si tu as envie de travailler viens travailler avec moi ») faute de mieux (« je voulais faire autre chose. Par la suite je suis revenu vers lui et je lui ai dit « pourquoi pas »). Mais il n'y trouve pas son compte et préfère arrêter considérant qu'il a « un meilleur avenir que dans le nettoyage ».*

### **3) Autour de l'origine de l'intérêt pour le projet TZC**

Il est informé du projet TZC par Jean-Claude qu'il connaît et avec qui il a organisé des tournois de foot qui appartient à l'Espace ressources jeunes (ERJ).

Informé dès l'origine du projet, il a attendu près d'un an avant d'intégrer l'EBE. Il fait partie des premiers salariés qui ont construit un projet en amont de leur intégration. « *Le dispositif il n'a pas pris directement. A la fabrique de l'emploi on est un groupe spécial, en fait on n'a pas postulé pour un groupe qui existait déjà à la fabrique de l'emploi on en a fait un. On est à deux dessus* ». Le projet s'est construit avec un collègue qu'il connaissait déjà. L'activité visée porte sur l'évènementiel et le sport (« j'ai toujours voulu faire ça). Si certains groupes étaient pré-fléchés (par exemple le maraichage), il n'a pas voulu s'y positionner « *il n'y a aucun de ces groupes qui m'intéressait* ». Il se retrouve donc à devoir définir les contours du projet, à devoir convaincre : « *il fallait expliquer à notre directeur ce qu'on allait faire, ce qu'on allait apporter à la ville de Loos, nos objectifs, avec qui on allait travailler, ce que l'on allait faire, pour qui, comment, détailler tout ça pour qu'il nous fasse confiance et pour qu'il nous fasse signer* ». Durant cette phase, il peut compter sur l'appui de Jean-Claude : « *il m'a beaucoup aidé, sur les choses à faire, sur les besoins locaux* ». Pour lui un des enjeux de son projet, de sa faisabilité c'est de convaincre que ce n'est pas une activité concurrente : « *on a fait des rendez-vous avec beaucoup d'agents de la mairie pour leur faire part de notre projet pour bien montrer à notre directeur qu'on est pas en concurrence avec la Mairie mais complémentaire avec eux* ». Cette question de la non concurrence est d'ailleurs pour lui « *un des fondements de TZC* ». Reste à définir les critères de la non concurrence : « *on ne peut pas rentrer en concurrence parce que l'évènementiel ça reste quelque chose de pas quotidien, l'évènement c'est un temps précis (...). En concurrence, c'est vraiment on rentre dans la même date ou le même évènement. Ça ne peut pas être concurrentiel si on fait un évènement lundi et l'autre un évènement le vendredi (...) parce que ce n'est pas la même date, la même heure* ».

Aujourd'hui l'activité démarre et est pour une part tournée vers les salariés de l'EBE : « *on fait les créneaux sportifs des salariés de la fabrique de l'emploi. C'est nous qui organisons les tournois sportifs, on fait les demandes à la mairie de salles (...), on organise des tournois sportifs pour tous les salariés* ». C'est aussi le groupe qui organisera l'anniversaire de l'EBE le 14 juillet. L'activité repose par ailleurs sur la construction de partenariats notamment avec la Mairie et les autres associations du quartier. Ils ont ainsi « prêté main forte à la

mairie » : *« on les a aidé pour la patinoire. Ils ont fait une patinoire artificielle, et on a pris trois quatre personnes pour aller les aider parce qu'ils étaient en manque d'effectifs (...). Pour la surveillance, distribuer les patins aux enfants, les aider à patiner ».*

#### **4) Autour de la vie dans l'EBE**

Si les horaires de travail sont fixes (9h-12h/13h-17h), le quotidien est rythmé par les événements à préparer. Au moment de l'entretien, il y a la fête de la musique à organiser événement jamais pris en charge par la ville (*« justement on a identifié ces besoins locaux et justement il n'y avait jamais eu de festivité. C'est pour ça que ça nous portait à cœur de ramener toutes ces festivités dans la ville de Loos »*). Les horaires peuvent alors s'étrier ponctuellement *« mais tout ça bien sûr avec la propre volonté de faire tout ça, parce qu'on ne voit pas le temps passer, c'est quelque chose qu'on aime faire et qui nous plaît »*. Il faut concrètement faire des tableaux prévisionnels de ventes, gérer des devis, cordonner les emplois du temps des intervenants, recevoir les artistes pour leur expliquer l'esprit de l'évènement et son déroulé, gérer les enjeux techniques comme la sonorisation (quelles caractéristiques techniques pour quel nombre de participants), aller récupérer du matériel. L'activité est supervisée par le directeur de l'EBE.

L'activité s'apprend sur le tas au gré des événements organisés (par exemple le fait que des autorisations sont nécessaires pour vendre des boissons alcoolisées), mais son bac STG lui a donné le bagage nécessaire pour s'en sortir avec des tableaux (*« ça m'a bien aidé de savoir faire tout ce qui est calculs et tout ça »*) et surtout sa vie associative lui a permis de connaître les partenaires potentiels.

L'équipe n'a pas de bureaux dédiés, mais elle peut s'installer quand c'est nécessaire dans une salle aux Oliveaux (bureaux de l'EBE) et avoir accès à des postes informatiques. En pratique, il travaille avec son propre ordinateur portable. Si il arrive à se trouver une place, il considère néanmoins que la question des locaux et le manque de place au sein de l'EBE est un problème.

En sein de l'équipe, il n'y a pas de responsable attribué. Du coup les deux collègues alternent leur présence lors des réunions du mardi où un point est fait sur les activités de tous les groupes (*« on est que deux, du coup on a préféré alterner que se dire il n'y a que moi qui y va. Comme ça au moins chacun sait où en est chaque groupe »*). Il aimerait voir l'équipe grossir (ils ont commencé un temps à trois), passer à trois ou quatre car avec la monnaie en charge des activités extérieures à l'EBE, ils ont un peu laissé tomber la gestion des créneaux sportifs pour les salariés de l'EBE.

L'expérience de l'EBE, c'est la possibilité de faire ce qu'il avait envie de faire, considérant qu'il n'aurait pas eu cette chance ailleurs : *« l'évènementiel ça aurait nécessité des formations spécifiques, déjà une entreprise qui aurait voulu de moi ! Enfin beaucoup de facteurs qui limitent... c'est compliqué pour que ça plaide en ma faveur »*. C'est aussi l'opportunité de se former, par exemple passer le BAFA et BAFD, formations qu'a suivies Jean-Claude qui a commencé dans l'animation avant de faire de l'évènementiel. Au quotidien c'est plus de sérénité, il n'a plus besoin de se demander ce qu'il fera le mois suivant : *« être en CDD on est là, on fait quelque chose que l'on n'aime pas spécialement et puis on ne sait pas ce que l'on fera le mois prochain ou dans six mois. On ne sait pas. Tandis*

*qu'en CDI on fait quelque chose que l'on aime et on ne regarde pas devant soi. On est moins préoccupé par l'avenir ». Il vit finalement l'EBE « comme un tremplin » : « j'aimerais bien évoluer, acquérir certaines formations et ensuite pourquoi pas me servir de l'EBE comme tremplin pour travailler autre part, parce qu'il faut s'en servir aussi comme un tremplin ».*

## II- PERSPECTIVE DE SORTIE (EXIT) : ENTRETIEN AVEC D– 32 ANS, SALARIE DE L’EBE – ENTRETIEN VAGUE 1 ET VAGUE 2

Caractéristiques individuelles	Expériences antérieures d’emploi	Expériences au sein de l’EBE	Avis sur l’EBE	Emploi pérenne ou tremplin
32 ans, pas marié,  1 enfant (hors du domicile)  CQP de mécanicien automobile  Loos	Sorti de l’école à 16 ans  Enchaînement de missions d’intérim et de CDD. Un CDI en garage 5 ans, puis licenciement et chômage 1 an.	Entré en février 2018, en entend parler par des copains du quartier  Recruté en « 2-3 mois » pour son diplôme et placé à Tourcoing comme mécanicien au garage solidaire alors qu’il habite à Loos	Manque de professionnalisme des salariés  Tensions dans l’équipe  Limite des organisations par projet valorisant la polyvalence	Envisage l’EBE comme un emploi tremplin. Songe à quitter l’entreprise  (il la quittera au bout de 6 mois)

### 1) Trajectoire personnelle et territoriale

D est un salarié de 32 ans et a un 1 enfant qui ne vit pas chez lui. Il a toujours vécu à Loos (« Tout le temps à Loos. Je ne pars pas de mon bled ! ») et est hébergé pour le moment chez ses parents. Il est issu d’une grande famille 5 frères et sœurs. Il n’a pas d’activité associative particulière.

### 2) Trajectoire professionnelle

D est sorti de l’école à 16 ans mais n’a pas tout de suite cherché du travail car il a eu un accident de la main qui l’a empêché de travaillé pendant deux ans. Si il a encore quelques séquelles aujourd’hui, il considère pour autant que ça le l’empêche pas de mener la plupart de ses activités (« *Ça ne m’empêche de rien du tout. Maçonner, tout, tout ce que vous voulez, ça ne m’empêche de rien du tout* »). Il a commencé à travailler 18 ans en intérim comme manutentionnaire. S’en suit un CDD de 3 mois puis d’un an avant un CDI dans une entreprise d’imprimerie. S’il y rentre là aussi comme manutentionnaire, de fil en aiguille il se forme sur le tas et devient mécanicien : « *c’était de la manutention, c’était pour prendre les bouquins et les mettre sur palette. Et au fur et à mesure, comme je suis bien* »

*bricoleur et que j'aime bien toucher à tout. Du coup quand les machines tombaient en panne, avec le mécanicien, je m'en occupais, on réglait les machines, et tout. Il m'avait appris comment régler les machines. A la fin de mes 5 ans, je savais régler les machines ». Mais l'entreprise est amenée à se restructurer. Elle mène une première vague de licenciement à laquelle il réchappe en acceptant de changer de secteur, mais lors de la seconde vague, il est licencié étant rentré parmi les derniers dans l'entreprise : « Ils ont fait une première vague. On a appris ça. Une vague de 9 personnes de licenciements. Comme il y avait plusieurs secteurs, ils m'ont proposé d'aller dans l'autre secteur. J'ai accepté, parce que je ne voulais pas partir non plus, j'avais quand même un beau salaire (sourire). Et ensuite ils ont dû faire une 2e vague et j'étais dedans parce que c'était moi, pratiquement, le dernier à être rentré dans la boîte ». En 2010, après 5 ans, il se retrouve au chômage et en profite un peu durant un an (« je suis resté un petit peu au chômage quand même, comme je savais qu'il y en avait qui profitaient un peu du système, je me suis dit « pourquoi pas moi non plus ? ». Parce que quand même, je faisais les 3x8... Il y avait des moments où je faisais un mois complet de nuit, ça jouait quand même un peu sur la santé. Je me suis reposé un petit peu »). Il repart ensuite en intérim et alterne entre CDD et intérim au gré des opportunités. Il repasse par la case Pôle emploi ce qui est l'occasion pour lui de faire une formation de 6 mois et d'obtenir un CQP de mécanicien en 2015 ce qui correspond à ce qu'il souhaite faire depuis longtemps (« Depuis l'âge de 18 ans, je fais de la mécanique. Depuis l'âge de 12 ans, je travaille avec mon père, donc vous savez... La mécanique, c'était ma passion. C'est ma passion, en fait »). Lors de sa formation il fait un stage chez Speedy qui débouche sur un CDD dans ce garage en remplacement d'un salarié. Lors de la fin de ce CDD, il a la possibilité de travailler en intérim avec son frère ce qui l'éloigne du métier de garagiste : « j'ai eu l'occasion de rentrer dans la société de mon frère, comme intérimaire chauffeur - livreur, pendant un an et demi. Du coup, je suis rentré dedans, en fait, dans le bâtiment ». Sa mission s'arrête suite à deux semaines de vacances. S'en suit un retour vers la mécanique grâce à un CDD de 3 mois chez Midas renouvelé une fois, mais en juin 2017 ce garage franchisé fait faillite et D se retrouve de nouveau inscrit à Pôle emploi. L'agence lui propose des CDD mais auprès d'enseignes de garagistes dont il n'apprécie pas la politique de prise en charge de client, considérant que ces enseignes font du commerce avant de faire de la réparation auto : « Eux en fait, ils se basent sur leur chiffre d'affaires par jour. Ça ne m'intéresse pas. Moi je ne veux pas vendre un jeu de plaquettes à quelqu'un alors que ses plaquettes sont encore bonnes (...). Moi je ne veux pas m'amuser à faire de la vente et à faire dépenser des sous inutiles aux gens que... Hein ? Parce que je les ai déjà vu faire. Et je me suis déjà pris la tête avec eux ! (rires) ».*

### **3) Autour de l'origine de l'intérêt pour le projet TZC**

D entend parler de TZC par un ami qui vient d'y entrer et qui lui indique que l'EBE cherche un mécano pour rendre viable le projet de garage solidaire. Il est informé d'une réunion d'information par l'Arefep et suite à cette réunion dépose un dossier. Reste la question de l'éligibilité car D n'est pas un chômeur de longue durée au sens de Pôle emploi ce qui crée des tensions avec son conseiller : « J'ai un ami qui était entré à la Fabrique et qui m'avait



*appris qu'ils cherchaient un mécano, parce qu'ils voulaient ouvrir un garage solidaire. J'ai dit « oui, pourquoi pas ». Donc j'ai été m'inscrire à la Fabrique de l'emploi aux Oliveaux, et ils me disent « il faut savoir si vous êtes éligible ou pas ». J'ai dit « déjà, j'habite aux Oliveaux, j'habite au-dessus des bâtiments, après, peut-être pas au niveau de... ». Comme j'ai arrêté au mois de juin, mais il fallait 12 mois de chômage. Donc elle me dit « il faut vous renseigner par rapport à Pôle Emploi. Donc je vais à Pôle Emploi, je lui demande si je suis éligible, et la femme me dit : « de toute façon, ce n'est pas à vous de décider, ça ne marche pas comme ça. Et de toute façon, vous n'êtes pas obligé de rentrer à la Fabrique de l'emploi (se reprenant), (enfin) ce n'était même pas la Fabrique de l'emploi, au Territoire Zéro Chômeur, parce que sinon, vous allez devenir fainéant ». Alors là ! Mon sang n'a fait qu'un tour. J'ai failli l'exploser. J'ai failli lui prendre sa tête et lui mettre dans l'écran. Ah oui ! Il y a des façons de parler aux gens. Je lui demande juste si on est éligible ou pas. Un renseignement, ça prend juste 5 mn. Eh bien non, c'est comme si j'étais fainéant. En sachant mon parcours professionnel, le parcours que j'ai fait, entendre ça ! Je suis désolé, mais là, le sang fait un tour. Je me suis embrouillé avec elle. Ils ont voulu appeler la police. ». Une nouvelle conseillère lui est attribuée qui lui indique qu'elle ne le suivra pas et que c'est à lui de faire ses démarches. Il reprend donc contact avec l'Arefep.*

Bien qu'étant à Loos, le poste de garagiste lui est proposé sur Tourcoing car faute de locaux sur Loos le projet ne peut se monter. *« Martine m'a appelée, elle m'a proposé, si ça m'intéressait, de venir travailler à Tourcoing pour le garage solidaire, au lieu de Loos. J'ai dit pourquoi pas ! De toute façon, Tourcoing - Loos, ce n'est qu'à 23 km, j'aime bien travailler, je ne sais pas rester sans rien faire. Donc oui, voilà. Jean-Baptiste m'a appelé quelques jours après, pour prendre un rendez-vous aux Oliveaux pour me présenter la Fabrique de l'emploi, mais j'étais déjà un peu au courant avec Martine et mes amis et tout, pour savoir comment ça allait se passer pour le garage. Après j'ai eu un deuxième rendez-vous avec Jean-Baptiste et le deuxième mécano à Loos, parce qu'on est deux, à Loos, d'aller à Tourcoing, pour savoir comment ça se mettait en place pour le déplacement etc. Et ensuite, on a eu un rendez-vous à Tourcoing pour visiter le garage, présenter les personnes qui étaient déjà dedans. Et après... On a signé le 27 ou 28 janvier, et on a commencé le 4 ou le 5 février. »*

D a donc été embauché très vite à la Fabrique sur la base de sa qualification et par rapport à d'autres salariés n'a pas été dans la dynamique de construction progressive du projet et des pistes d'activités. Selon lui, contrairement à ce que proclament divers autres acteurs comme le responsable d'exploitation, le projet de garage solidaire serait plus une affaire de circonstance qu'un projet véritablement porté par les salariés : à la recherche de locaux pour développer l'activité de la ressourcerie l'EBE est tombée sur un ancien garage avec un reste de matériel : « ils cherchaient un local pour, sa ferraille. Et il est vraiment bien grand, ce local, donc il y a une partie garage et une partie (pour) sa ferraille. Et ils ont vu qu'il y avait tout le matériel là, qu'ils pouvaient le racheter par le biais du propriétaire, et c'est là qu'ils se sont dit « pourquoi pas ouvrir un garage solidaire ? ».

#### 4) Ses activités au sein de l'EBE, l'ambiance de travail et sa vie avec ses collègues

D a choisi de travailler 9 heures par jour, et fait son temps complet sur 4 jours (vendredi off). Au sein du garage, il s'impose naturellement du fait de sa qualification. Comme il l'indique : « *comme j'ai mon CAP de mécanicien automobile, c'est moi qui gère un peu le garage* ». Bien qu'ayant un collègue lui aussi mécano, ce dernier a moins d'expérience (il le qualifie « d'aide mécano ») et un autre de ses collègues souffre d'inaptitude liée à des problèmes de santé : « *il est reconnu handicapé en fait à cause de son épaule. Il a dû se faire opérer, donc il ne peut pas porter plus de 30 kg par jour. Un pneu, c'est déjà à peu près 5 kg, donc les 4 pneus, c'est fini, après il ne peut plus porter de la journée. Ce n'est pas grave, ça, on s'arrange, avec les difficultés de l'un ou de l'autre, on arrive toujours à s'arranger. Ce n'est pas méchant* ». Cette prise en main s'est faite aussi de façon concrète lors de son arrivée car il a fini d'organiser le garage avant son ouverture : « *on a fait tous les travaux. Ça nous a pris quand même 3 semaines, 1 mois. Pour dire de faire tous les travaux, finir, tout mettre aux normes. Et ensuite, on a pu commencer à démarrer* ».

D fonctionne de façon très autonome et est sûr de lui suite à ses expériences passées. Par exemple au moment de mettre en route l'activité, il gère les demandes de devis pour récupérer du matériel pour le garage et joue sur la mise en concurrence des fournisseurs : « *j'ai dû faire plusieurs devis par plusieurs fournisseurs (...). Avec un devis, ça ne va pas, il faut toujours travailler avec plusieurs fournisseurs. Il faut les faire travailler en fait, leur faire voir que moi, je peux l'avoir moins cher de ce côté-là, « si tu me fais à peu près le même tarif, je peux travailler avec toi* ». Il faut travailler avec les fournisseurs, en fait, il faut négocier avec les fournisseurs. Donc je négocie avec les fournisseurs pour avoir de bons tarifs sur les pièces, et sur le matériel dont on avait besoin pour l'ouverture ». Il se pose en responsable du garage : « *il n'y a que moi qui ai le CAP mécanicien. Donc s'ils s'amusent à faire quelque chose qu'ils ne savent pas vraiment faire, le responsable, c'est moi. C'est moi-même. Parce que c'est à moi de faire attention à ce qu'il fait. Moi, je ne peux pas me permettre de laisser sortir une voiture si vous montez les plaquettes à l'envers. Parce qu'il va faire 100 mètres, il va freiner, et il va avoir un accident, le client peut se retourner contre le garage. C'est tout un système en fait, il faut faire attention* ». Ne travaillant pas le vendredi, il ne souhaite pas que ses collègues prennent des voitures en charge et les réparent sans qu'il puisse les superviser : « *Je ne préfère pas, parce que X, quand il travaille le vendredi, je ne sais pas si il est capable ou pas. Il peut me dire oralement « oui, je suis capable », mais je ne l'ai pas vu faire. Et tant que moi je ne l'ai pas vu, je ne prends pas cette responsabilité-là* ». Il se met un peu à distance de la vie de l'EBE privilégiant avant tout son activité au garage. Par exemple, il délaie les réunions collectives du lundi qui concernent toute la Fabrique : « *En fait, on a deux réunions le lundi matin. La première, c'est nous 3, le garage, les 3 mécanos je voulais dire, plus Jean-Baptiste, le responsable. C'est tout. La seconde réunion, à 10h30, c'est tout le monde, en fait, c'est tout Tourcoing, toute La Fabrique de Tourcoing, pour présenter des nouvelles choses, ou pour discuter des choses qui n'allaient pas, ou des choses qui vont très bien et sur lesquelles il y a eu de bons retours. C'est tout. Mais moi, je ne*

*vais pas à la 2<sup>e</sup> réunion ». Son objectif c'est avant tout de faire fonctionner le garage et il se positionne presque comme un patron gérant sa propre affaire : « je l'ai toujours dit : on ouvre un garage, je suis d'accord, mais je prends les clients le lundi matin. Il ne faut pas fermer le garage le lundi matin. On perd de la clientèle, on perd de l'argent. Ce n'est pas notre but. Notre but, c'est de faire rentrer de l'argent dans l'EBE. Ce n'est pas de perdre de l'argent. D'ailleurs, il n'était pas d'accord, mon responsable, mais je lui ai dit. Je ne fermerai jamais un lundi matin ». D'ailleurs l'idée même que l'on puisse mettre le nez dans son travail le dérange. Lors d'une des réunions d'équipe, il a été évoqué que la secrétaire de l'EBE devait vérifier les factures établies lors des réparations, ce que D a vivement contesté : « la semaine dernière, avant que je parte une semaine en vacances, ils me disaient que la secrétaire devait revoir, derrière moi, les factures, les bons de commande et tout, si c'était bien fait, s'il n'y avait pas d'erreur etc. Ce n'est pas à une secrétaire de le faire, je suis désolé. C'est à moi, au responsable, ou au comptable. Si le comptable voit qu'il y a une erreur, il m'appelle, il vient me voir, je lui explique, ou bien on trouve l'erreur ensemble. Ce n'est pas à une secrétaire de le faire, ça. Elle n'a rien à voir. Elle n'a pas la capacité de faire ça. C'est débile. Une secrétaire, elle est là pour quoi ? Répondre au téléphone, c'est tout. Et renseigner les gens. Elle n'est pas là pour vérifier mon travail. Mon travail, je le connais. Je sais gérer un garage, je sais comment ça fonctionne, ce n'est pas à elle, elle n'a jamais géré de garage, donc elle ne peut pas savoir. Ça, je leur ai fait comprendre ».*

D a un fort sentiment que l'organisation n'est pas assez professionnelle. Il voit par exemple dans la spécialisation dans une activité un gage de la réussite et conteste la posture de son collègue qui est sur plusieurs projets à la fois au sein de l'EBE et la polyvalence : « Tout le monde veut faire tout, mais il n'y en a pas un qui bouge. Là, X était sur le garage solidaire, il est sur le truc maraîchage, il est sur les réunions à aller présenter à Tierce, il est sur tous les trucs. Mais comment tu veux trouver du temps pour gérer le garage ? Tu ne peux pas. A un moment donné, c'est : soit tu ne fais que le garage, et tu ne fais rien d'autre à côté, soit tu fais autre chose mais tu ne viens pas t'occuper du garage. Moi je fonctionne comme ça (...). Ils ne peuvent pas faire plusieurs activités, ce n'est pas possible. Ils vont le gérer comment ? C'est le bordel. Ils vont mélanger leurs trucs dans leurs têtes, ils vont mélanger... « Il faut que je commande ça pour ça... ah non, c'est pour... » Ils vont mélanger ». Il déplore finalement un manque de régulation plus verticale et voit des limites à l'entraide. Pour lui il faut que chacun fasse ce qu'il a à faire pour avancer : « à un moment donné, quand on voit qu'il y a du travail à faire, ou qu'on a des clients... Je peux prendre un exemple. C'est comme X. Il est en train de faire une pression de pneus, je suis d'accord. Mais il y a un client qui arrive. Il est censé, c'est lui le premier [qui est censé] faire un devis, il voit que je suis occupé, il ne va pas... Il va crier après moi, à travers le garage entier, pour que je vienne faire le devis du client. Mais non. C'est à toi de le faire, à la base, ce n'est pas à moi de le faire. Donc moi, en fait, tu me fais perdre du temps. Parce que moi, j'ai prévu par exemple de faire des disques et plaquettes en une demi-heure. Là, tu vas me faire perdre un quart d'heure pour faire un devis, alors que moi, en une demi-heure au moins la voiture devait être sortie. Elle est sortie et hop, on l'emporte ! Pour faire une autre voiture. Tandis que là non, ça bloque encore un quart d'heure. Je suis désolé, c'est à toi de le faire, ce

*n'est pas à moi. Mais il y a beaucoup de... En fait, à Tourcoing, par rapport à Loos, ils se sont dits dès le départ que... Je n'ai pas peur de le dire, je l'ai déjà dit. Qu'en fait, c'est eux qui gèrent La Fabrique, ce n'est pas le directeur. Mais non, ça ne fonctionne pas comme ça. Il y a un directeur. C'est à lui de gérer. Il vous dit ça, c'est ça. C'est tout. Ce n'est pas autre chose. Vous devez le suivre, point ».*

Il reproche à certains de ses collègues un manque de professionnalisme et un manque d'implication dans leur travail : *« Je n'ai pas peur de leur dire, moi. A ceux qui sont dans le garage, je n'ai pas peur de le dire. Pour moi, de toute façon, il n'y a pas qu'à Tourcoing, à Loos aussi, il y en a qui sont payés à ne rien faire. Et ça, Ghislain le sait. Il le sait, parce que ça se voit. Je n'en ai jamais discuté avec Ghislain, mais bon, j'ai déjà perçu des sous-entendus qui montraient bien qu'il était au courant. Il y en a qui sont payés à ne rien faire. Je n'ai pas peur de le dire ».* De son point de vue, une telle attitude va à l'encontre de la chance qui est donnée par le projet TZC : *« tu rentres dans un truc associatif, tu as le bonheur de signer un CDI, tout de suite, tu n'as même pas d'essai à faire, tu n'as rien du tout, tu n'as pas de preuve à faire, tu signes un CDI. Il te fait confiance de A à Z. Et ce que vous rendez, c'est que vous nous mettez des couteaux dans le dos ! Non, je suis désolé, je ne suis pas d'accord. Moi, je pars sur ce principe-là, je ne suis pas d'accord. Tu rentres, tu veux, « oui, j'aime bien faire ça », « oui, je suis capable de faire ceci et cela ». Mais dans ces cas-là, fais tes preuves ! Fais tes preuves, et fais voir au directeur que tu es capable de le faire. Qu'il peut avoir totalement confiance en toi de A à Z ».* Pour lui, il faudrait mieux tester la motivation des salariés avant d'entrer dans l'EBE pour éviter ce type de difficulté. Il parle à ce sujet de « recadrement » : *« il faut savoir mettre les choses au clair, il faut savoir trier les gens. Voilà, c'est tout (...). Peut-être en savoir un peu plus sur les gens avant de les embaucher. Vraiment, leur motivation. C'est ça en fait. Parce qu'il y en a qui vont venir... Comme là, à l'heure actuelle, on est en train de discuter, je vais vous dire « oui, oui, je suis motivé », au final, est-ce que vous allez me croire ? Vous allez me croire sur parole, mais quinze jours après ? C'est ça, en fait, développer la chose. Les gens peuvent toujours dire « je suis motivé », mais au final, derrière, je vais sortir « si tu savais comme je n'en ai rien à foutre ! C'est juste le CDI ! ». Vous voyez ce que je veux dire ? Vous comprenez ? C'est juste le CDI qu'il veut, c'est tout, ce n'est rien d'autre. Et c'est ça qu'il faut développer, là où il faut approfondir la chose. Parce que les gens qui ne veulent que le CDI, dans ces cas-là, reste chez toi, ne prends pas la place de quelqu'un qui veut travailler ».*

##### **5) Sa sortie de l'EBE**

D a très clairement une vision de l'EBE comme emploi tremplin. Bien qu'étant en poste, il regarde les opportunités. Lors du premier entretien il indiquait même qu'il réfléchissait à ouvrir son propre garage persuadé que sur Loos il y avait une demande potentielle (*« je fais mon petit dossier sur le côté »*). D'ailleurs il voit l'EBE comme un lieu de passage, en entrant au sein de l'EBE il a en tête que l'EBE *« c'est pour remettre sur le droit du travail, c'est prévu et que l'on peut démissionner quand on veut si on trouve ailleurs un meilleur salaire et un meilleur poste, on peut quitter la Fabrique »*. Cette logique d'exit s'est concrétisée : 6 mois après son embauche au sein de la Fabrique il a s'est vu proposer une

opportunité professionnelle : un poste dans un autre garage (Speedy) au sein duquel il avait déjà travaillé mais à un plus haut niveau hiérarchique « *je suis rentré chez speedy car on m'a proposé le poste d'adjoint (...) Avec plus de responsabilités et un meilleur salaire. Le principal c'était le salaire, pas la responsabilité mais le salaire* » ». Ce recrutement s'est fait par relation, un salarié travaillant au sein du garage qui l'a informé que Speedy cherchait quelqu'un. Il est à présent à 1 600-1 800 euros par mois (en fonction des primes) et ce garage est à 5 min de chez lui (« je ne prendrai plus ma voiture pour aller travailler »).

Sa sortie de l'EBE a été sécurisée, le directeur ayant suspendu son contrat le temps que la période d'essai soit validée : « *il m'a proposé de mettre en stand-by mon contrat pendant deux fois deux mois pour voir si vraiment ça me plaisait et si Speedy ne me faisait pas un coup foireux. Comme ça si cela avait été le cas l'EBE aurait pu me reprendre* ».

D garde un bon souvenir de son passage à l'EBE « *c'est que du positif* ». A commencer par le fait qu'il faisait « *un métier [qu'il] aimait bien, [il] donnait un coup de main* ». Pour autant il a un rapport ambigu par rapport à l'esprit de l'EBE et la façon dont l'expérimentation s'est déployée : si d'un côté il reconnaît que le mode projet de la fabrique lui a beaucoup apporté le professionnalisant et lui redonnant confiance (« *j'ai finalisé le montage du garage de A à Z, avec le matériel qu'il fallait, les papiers, la mise en place, ce qui m'a prouvé que j'étais capable d'ouvrir un garage tout seul* »), d'un autre côté, aujourd'hui chez Speedy il se sent plus libre, plus autonome dans son rapport au travail n'ayant plus à participer à des « *réunions faites pour rien du tout qui ne le concernaient pas* » comme c'était le cas au sein de l'EBE. Il considère qu'il est aujourd'hui plus « dans le travail » : « *les lundis matins il fallait aller à la réunion de 10h à 12h mais du coup le garage il n'ouvrait jamais car le lundi après-midi en 4h on ne pouvait rien faire, on ne pouvait pas travailler, on ne pouvait pas faire grand-chose à part des vidanges* ».

Il a gardé des contacts avec les collègues de Loos, l'un des salariés étant le parrain de sa fille et son départ a provoqué du côté de l'EBE la fermeture de l'activité de garage solidaire faute de compétences technique pouvant assurer la bonne prise en charge des voitures sans risque.

### III- PERSPECTIVE D'EMPLOI PERENNE : ENTRETIEN AVEC E–SALARIEE DE L'EBE – ENTRETIEN VAGUE 1 ET VAGUE 2

Caractéristiques individuelles	Expériences antérieures d'emploi	Expérience au sein de l'EBE	Avis sur l'EBE	Emploi pérenne ou tremplin
[46-55 ans] CAP comptabilité Mère divorcée, trois enfants dont deux à domicile Locataire d'un logement social depuis 5 ans après son divorce.	A toujours travaillé en CDD ou en intérim Bénévole à la Pioche Etait en contrat d'insertion au moment du lancement du projet et inscrite à Pôle emploi	Entrée dans l'EBE en CDI début novembre 2017  Choix de l'épicerie solidaire, lié à son activité de bénévole à la pioche	Contente de l'expérience Elle y voit un vrai sens	Emploi pérenne avec adhésion au projet  Est à temps partiel si l'activité croît elle prendra un temps complet

#### 1) Trajectoire personnelle et territoriale

Peu loquace sur sa vie, sa trajectoire, E évoque juste son divorce qui l'a conduit à faire une demande de logement social au sein de des Oliveaux, quartier où elle habite depuis 5 ans avec deux de ses enfants. Elle y vit assez isolée, sans relations de voisinage « *Moi je ne connais pas les gens. Je ne connais personne aux Oliveaux* ». Si avec l'épicerie solidaire elle croise plus de monde et que certaines personnes du quartier la reconnaissent, elle préfère garder ses distances : « *je ne fais pas plus que bonjour – bonsoir* ».

#### 2) Trajectoire professionnelle

E a « *toujours travaillé* » en enchaînant les petits boulots. Elle a fait « un peu de tout », en CDD ou en intérim : comptabilité, secrétariat, préparation de commande, livraisons, auxiliaire à la Mairie pour accompagner les enfants à l'école. Ce qu'elle qualifie comme période de chômage, c'est une période de 3-4 ans durant laquelle elle était inscrite à Pôle emploi tout en travaillant. Elle se projette alors sur un concours d'assistante sociale. Elle demande à l'agence de faire une formation de remise à niveau pour se remettre en selle, formation qui se fait à l'AREFP. Lors de ses cours, elle croise Martine Jacquet qui l'informe de la possibilité d'un contrat d'insertion et l'incite à ne pas faire que du bénévolat au sein de l'association d'insertion dans laquelle elle est. Mais l'idée d'être dans le secteur de l'insertion ne l'emballa pas du tout, elle refuse. Martine lui évoque de nouveau l'idée en l'accompagnant sur place pour passer un entretien. Elle finit par accepter. « *Quatre mois,*

*ce n'est que quatre mois, après c'est toujours bon à prendre. Et voilà comment j'ai atterri en contrat d'insertion ! (petit rire) ».*

Si son poste au sein de l'EBE ne change pas profondément sa situation, notamment financière, elle considère en revanche que ça lui apporte de la sécurité : *« Ce qui a changé, c'est le CDI, quoi, c'est tout. Là, je ne me pose plus la question, je ne me réveille pas demain matin en me disant « ouh là là, c'est ma dernière semaine, qu'est-ce que je vais faire après ? ». Ce besoin de stabilité a été activé au moment de sa séparation : « Au début ça ne me dérangeait pas, et puis ensuite, la vie a fait que... La vie a fait que je me suis séparée, enfin voilà, je me suis retrouvée avec mes trois enfants, je me suis dit « waouh ! Attends, tu ne vas pas pouvoir travailler comme ça toute ta vie ! ». C'est l'incertitude, en fait, du travail. La peur, aussi, de se dire « ben tiens... ». Et si admettons pendant 15 jours je n'ai pas de travail, je vais faire comment ? Donc de fil en aiguille, je me suis boostée, je me suis dit « allez, c'est bon, cherchons des trucs sérieux... ».*

### **3) Autour de l'origine de l'intérêt pour le projet TZC**

Informée par affiche dans le quartier, elle s'est rendue aux réunions d'information « par curiosité ». *« On nous a expliqué qu'il y avait un projet qui était en train de se mettre en place, pour nous permettre à nous, les gens des Oliveaux, d'avoir un but, c'est-à-dire déjà monter un projet, pour commencer, ensuite avoir un CDI, donc un emploi stable. Et que c'était réservé aux gens des Oliveaux. Des chômeurs de longue durée, c'était marqué aussi ». La notion de projet l'a marquée, c'est comme cela qu'elle définit TZC : « Les gens qui étaient présents, en fait, ils se sont projetés, ils se sont dit « qu'est-ce qui manque dans les Oliveaux ? » « Il manque ceci », « il manque cela », et de but en..., de fil en aiguille, on en est venus à avoir des projets tous différents, en fait ».*

Elle avoue un étonnement initial vis à vis du projet : *« Au début, personne n'y a cru. Forcément. Puisque c'est un petit peu... C'était un peu gros ». C'est d'ailleurs ce qui explique que beaucoup de personnes présentes aux réunions d'information ne soient pas revenues. Le groupe composé initialement de 2 personnes arrive vite à une vingtaine. Au fil des réunions, les membres du groupe convergent sur l'idée de créer une épicerie solidaire. L'investissement est long, près de deux ans de réunions mais E « y croit », pour elle c'est évident que cela va aboutir : « je suis quelqu'un de très confiante, je me connais, et je sais très bien que... même si on n'avait pas réussi immédiatement, dans le temps, on y serait arrivé. Parce que c'est une expérimentation, donc forcément, il faut que ça aboutisse à quelque chose ». L'attente est plus facile pour elle que pour d'autres car elle est en contrat d'insertion et réussit à aménager ses horaires pour pouvoir se rendre aux réunions.*

Les premiers entretiens servent à définir le projet dans lequel elle aimerait s'impliquer. Elle propose un commerce, *« mais c'était trop compliqué pour mettre un commerce, donc on a fait une épicerie de solidarité ». Cette réorientation portée par l'EBE s'explique par l'enjeu de la non concurrence et les contraintes réglementaires liées. La question des locaux se pose vite, le groupe se renseigne sur les locaux disponibles, mais c'est l'EBE qui tranche sur ce qui est dans ou hors budget. E suggère un partenariat avec la Pioche [où elle était bénévole] qui devient aussi un espace d'immersion pour apprendre le travail en attendant l'ouverture de l'épicerie (début novembre 2007). « En fait j'ai formé des gens en*

*caisse, des personnes qui sont avec moi aujourd'hui. Ils ont fait des immersions, ce qu'on appelle une immersion à La Pioche pendant deux mois. J'ai formé des caissières. Entre autres. »*

#### **4) Ses activités au sein de l'EBE**

La mise en place de l'activité, au-delà du projet n'a pas été de tout repos : *« On a eu des couacs, on a eu des bonnes choses, des mauvaises choses... (...). En fait, on a pensé que c'était entre guillemets acquis, alors que pas du tout »*. L'activité démarre doucement et elle ne voit pas comment le groupe de départ pourrait accueillir de nouvelles personnes : *« Je ne pense pas qu'il y en a d'autres qui... Parce que déjà on est beaucoup. On est trop nombreux déjà », « Déjà, on n'a pas beaucoup de clients. On commence, on démarre avec des clients, mais on n'en a pas non plus énormément. Mais après, non, on n'est pas assez... on n'est pas assez grands [en termes de locaux] pour s'agrandir encore. Peut-être dans quelques années, mais dans l'immédiat, non »*. Lors du second entretien elle confirme cela en indiquant qu'il n'y a pas de travail pour 13 personnes à 35h d'où son choix d'être à 25h : *« Je ne me vois pas faire un 35 h alors qu'il n'y a pas assez de travail tous les jours. Il y a du travail, hein, il y a du travail, bien sûr, pour toute l'équipe, mais heureusement qu'il y a des 25 h, des 35 h, des 20 h. Parce que sinon, sincèrement... 13 personnes à 35 h, ce n'est pas possible. C'est trop. Beaucoup trop. »*. Si il y a toujours de choses à faire, plus que du travail, E le qualifie d'occupation : faire de l'administratif, ranger l'épicerie, trier les abonnements, etc. (*« On s'occupe, en fait. On s'occupe. On fait beaucoup de rangements dans l'épicerie »*).

Au quotidien, pour le groupe, l'interlocuteur est le responsable de la pioche. C'est avec lui qu'ils font les réunions tous les jeudis, réunions d'environ une heure où sont abordés les problèmes. C'est l'occasion de faire le point *« De ce qu'il s'est passé, de ce qui va, de ce qui ne va pas. Si on a des choses à améliorer, ou s'il nous manque des choses... Du matériel (...). On trouve des solutions, tous ensemble, et... Enfin, tous ensemble, avec lui, bien évidemment. Mais on trouve toujours des solutions. De toute façon, il y a toujours des solutions. »*

#### **5) L'ambiance de travail et sa vie avec les collègues**

L'entente entre collègue est parfois tendue. Parlant des premiers jours au sein de l'épicerie, E parle même d'ambiance *« chaotique au début », « un peu dur. Mais bon enfant quand même, hein, ce n'était pas non plus des... Il n'y a jamais eu de grandes histoires, on va dire. Mais c'était un peu chaotique au départ. Parce que chacun pensait différemment. L'immersion qui s'est passée... pour certaines personnes, à La Pioche, eh bien... pensaient que quand on allait ouvrir notre propre épicerie, ce serait différent, alors que pas du tout. C'est toujours le même fonctionnement. C'est toujours les mêmes règles. Voilà ! »*. Elle considère qu'au bout de 15 jours-trois semaines les choses se sont régulées, que chacun a trouvé sa place. La régulation des conflits, elle la place sous le signe de l'humour : *« Je prends toujours les problèmes à la rigolade, et au final, voilà, j'ai beaucoup d'humour, et au final tout le monde rigole un petit peu après, même si sur le coup ... Mais au final, après, ça va. »*. Elle la place aussi sur la logique de fonctionnement d'une épicerie solidaire qui a ses *« règles », ses « modes de fonctionnement »* que l'on ne peut pas changer comme on le souhaite. Elle a comme cadre le modèle de la Pioche et l'apprentissage qu'elle y a fait



durant 6 ans du bénévolat. Par exemple « prendre sur soi », « ne pas s'énerver » face aux clients désagréables : « *la première année (...) Xavier m'a pris plusieurs fois à part, il m'a dit « Ecoute, c'est une petite... Tu sais, il ne faudrait pas que tu parles comme ça, explique plutôt le pourquoi du comment ». Et du coup après, oui, c'est vrai que la deuxième année, j'ai pris un peu plus sur moi. Et j'ai commencé à mieux parler, j'ai commencé à mieux m'exprimer aussi. Parce que je parlais au quart de tour, des fois. Je leur disais « écoute, si tu n'es pas content, tu vas à Auchan ! ». Ah oui, non, mais carrément ! (rires) Ce n'est pas très sympa, mais bon ! Quand c'est toujours les mêmes... Quand c'est toujours les mêmes adhérents qui vous enquiquinent, à la longue (sourir)... c'est bon, quoi, moi j'en avais marre de me répéter, donc je disais « écoute ! C'est trop cher ici ? Va à Auchan ! » » ».*

Au fil du temps E a trouvé sa place au sein du groupe et s'applique à prendre le temps de parler avec ses collègues pour apaiser les éventuelles tensions et régler les possibles conflits : « *je parle beaucoup, beaucoup, beaucoup. Je ne crie pas, je parle énormément, par contre. Je ne suis pas quelqu'un qui crie, ou qui s'énerve tout de suite. Je parle. Si je vois que... Je ne sais pas, une collègue qui va me dire « tu sais, untel m'a dit qu'il s'en foutait, que ce n'est pas son truc... » C'est tout, je vais le voir, je lui dis « écoute, pourquoi ce n'est pas ton truc ? L'épicerie, on l'a montée ensemble. Le projet, tu étais ok avec nous » ».*

Elle trouve qu'aujourd'hui que l'entente est bonne et apprécie le contact avec ses collègues plus fréquents que dans ses anciens emplois : « *Ce n'est pas : on arrive, elle va dans son coin, lui dans son coin, Non. Non. Déjà, on se parle, on... Admettons, si c'était le week-end, « comment s'est passé ton week-end ? Comment ça a été ? etc ». Sans (pour autant) rentrer dans la vie privée, toujours dans... dans le contact humain. On voit qu'il y a plus de... Oui, c'est ça, il y a plus de contact. Il y a plus de contact, entre nous (...). C'est plaisant. A l'heure d'aujourd'hui, c'est... C'est agréable ».*

Pour autant, au quotidien, il n'est pas toujours simple de motiver tout le monde et d'assurer un égal investissement sur l'activité de l'EBE. E estime que cela pourrait être réglé à l'avenir par un recrutement plus ajusté, « plus poussé » testant plus précisément la motivation réelle des uns et des autres vis-à-vis des projets sur lesquels ils vont être intégrés : « *on a tous été recrutés comme ça, enfin, comme ça... Oui, si, limite, on vient taper à la porte « je veux un emploi », « c'est bon, tu peux avoir un emploi ». « Toi, tu veux aller là ? C'est bon, va là. » (etc). Comme ça s'est passé chez nous. On a créé un projet, au départ, on était très peu, on s'est retrouvés à 13 personnes (...). Donc on s'est retrouvés avec des personnes qui n'en ont rien à faire à l'épicerie, ce n'est pas du tout leur domaine, comme d'autres personnes qui se retrouvent à la ressourcerie ou au maraîchage alors que ce n'est pas leur domaine. Par contre pour des projets futurs, je l'ai déjà dit plein de fois, même en réunion (...) il faut que les prochains recrutements soient un petit peu plus... un peu plus sérieux (...). Plus profond, creuser un peu plus. Creuser, creuser, ce que je dis ce n'est pas demander des expériences, pas du tout. Mais oui, pourquoi. Pourquoi tu veux faire ça ? Est-ce que tu as déjà travaillé là-dedans ? Est-ce que ça te parle ? As-tu déjà fait une immersion ? (...). Je pense qu'il faut être un peu plus... un peu plus vigilant, je dirais. Sur ce coup-là ».*

## **6) Le bilan qu'elle tire de cette expérimentation et sa vision dans le temps de l'EBE**

E lors du premier entretien était assez sûre d'elle en ce qui concerne le rapport au travail, forte de son expérience en tant que bénévole à la Pioche depuis plusieurs années. Après quelques mois passés au sein de l'EBE, elle se rend compte qu'elle a fait un saut : « *mes acquis, je pensais qu'ils étaient... béton, et au final, non, pas du tout, ça ne se passe pas comme ça, en fait. En fait, quand on est bénévole et quand on se retrouve salariée, il y a un grand pas. En tant que salarié, on est un peu plus... plus investi, plus responsable, beaucoup. Ce qui a été mon cas, en fait. Comment dire... Comment expliquer ? En fait, c'est... Il y a... ce n'est pas pareil, le bénévolat et le fait d'être salarié, ce n'est pas du tout la même chose, en fait (...). Il y a plein de choses que je ne connaissais pas, en fait. Donc il a fallu que je travaille beaucoup dessus. Toujours avec l'aide de M. Broussier, heureusement, parce que je crois que j'aurais été perdue sinon* ».

Au-delà de ce que l'on pourrait qualifier d'actes métiers, ce qui change pour E c'est la posture qu'elle se retrouve à adopter au sein de l'EBE qui change par rapport à ses « autres boulots » : « *En fait, tous les emplois que j'ai occupés, il y avait... Il y a un patron, il y a un responsable, il y a un chef. Vous arrivez le matin, on vous dit « toi, tu vas à telle chaîne, tu fais tel truc », c'est tout, ça s'arrête là. On fait nos 8 heures, et après, on s'en va* ». Là il faut faire plus, il faut construire son emploi, s'assurer de la pérennité de l'activité. Cela suppose de se questionner, de se mettre en mouvement : « *L'emploi d'avant, que ça tourne ou que ça ne tourne pas, en fait, ce n'était pas mon problème. Moi, j'avais mon emploi. Que (je sois) en CDD, en CDI ou en Intérim, peu importe. Moi, j'arrivais, on me demandait de faire mon travail, je faisais mon travail. Maintenant, la pression que le patron a sur la tête, ce n'est pas moi qui l'avait. Moi, je n'avais pas ce côté-là, je n'avais pas ce recul. Maintenant, je l'ai, parce que c'est notre projet. Donc il faut bien faire attention à ce qu'on fait. Il faut toujours... toujours aller de l'avant, pour, justement, que ça avance, et que... On ne peut pas rester sur nos acquis, en fait. Il faut avancer.* ».

Jusque-là E étant dans un rapport distant aux emplois qu'elle avait occupé : si elle a toujours travaillé c'était avant tout en intérim avec la possibilité de partir, et elle privilégié une posture d'exit (« *Quand on a un chef qui nous prend trop, trop la tête, c'est ce que je disais tout à l'heure, on peut lui dire « salut ! Trouve quelqu'un d'autre* ». »). Là E est dans une logique de pérennité : « *on ne peut pas faire « salut ! Trouve quelqu'un d'autre ! » (rires). Non, au contraire, c'est un investissement. C'est pour ça que je trouve que c'est bien, ce système. Parce que nous, on doit s'investir, on doit se réveiller, on doit se bouger. Et ça, je n'arrête pas de le dire, tous les jours, quand je suis là-bas, je le dis. Il y en a qui me disent « tu me saoules ! Tu nous saoules ! ». Je te saoule peut-être, mais il faut qu'on se bouge ! Allez, réveillez vous !* ». Le passage par l'EBE l'a transformée, elle ne se sent pas totalement salariée, elle se qualifie plus comme « gérante » : « *je me sens plus... alors, pas cheffe d'entreprise, parce que... c'est un grand mot, et puis c'est lourd à porter, je trouve. Mais plus comme... oui, plus comme manager, comme... on a monté notre... allez, comme gérant, en fait, voilà. Plus comme une gérante que comme un chef d'entreprise* ».

E se voit poursuivre sa vie professionnelle au sein de l'EBE, mais elle reconnaît que dans le temps, pour se projeter pleinement il lui faudrait sans doute des formes de reconnaissance professionnelle, sans que cela ne passer forcément par une augmentation de salaire : « Niveau salaire, moi, ça ne me pose pas de problème. Après niveau... plus

reconnaissance, après, ça se passe là. Q : C'est-à-dire ? R : Eh bien... C'est-à-dire... On est tous polyvalents, c'est un fait. Il y en a qui font plus de choses que d'autres, ok, il n'y a pas de souci. Mais après ce serait plus en temps de reconnaissance... (hésitante) Suite à, je ne sais pas, si admettons, pour x raisons on ferait, ou on serait licenciées, ou peu importe, ce serait plus de la reconnaissance pour dire « voilà, moi, je peux prouver que j'ai fait ça, ça, ça ». Ça me donne des cartes en plus pour moi. Q : Qu'est-ce qu'il faudrait, finalement, pour que vous ayez cette reconnaissance ? R : Pour le moment, je n'en ai pas d'idée. Peut-être une formation, justement, qui pourrait me... Je vois la formation, mais après, je n'ai pas vraiment d'idées concrètes, parce que... Moi-même, je cherche à savoir comment je pourrais essayer de... d'expliquer la reconnaissance dont j'ai besoin. Après, oui, il y a des gens qui vont vous dire « la reconnaissance, c'est de dire merci ». Oui, bien sûr, on nous le dit tous les jours, merci. Mais je veux dire... Non. Autre chose que ça. Le merci, c'est bien, vous avez bien travaillé... (soupir), c'est... Q : Ce serait une reconnaissance plutôt... R : ...hiérarchique. Q : Vous l'avez déjà eue, cette reconnaissance, dans d'autres emplois ? R : Oui. Q : Elle s'était matérialisée comment, cette reconnaissance ? R : C'était, en fait, sur... au niveau des fiches de paie, marquées échelon 1, échelon 2, échelon 3. C'était comme ça, en fait. C'est ce qu'ils appellent le coefficient... Q : La reconnaissance, elle passait par plus de salaire ? R : Oui, bien sûr. Mais après, je veux dire, on n'est pas obligé de... Dans mon entourage, j'ai des gens qui sont au SMIC, et j'ai une dame, une copine à moi, qui est responsable de son équipe. R : Donc c'est ce qu'on écrit sur la fiche de paie, pour vous c'est intitulé du poste ? Ce serait ça ? R : Oui, ce serait plus comme ça. Parce qu'en fait, cette dame-là, elle a déjà eu deux licenciements, eh bien à l'heure d'aujourd'hui, cela lui a permis de retrouver un travail en tant que responsable d'équipe. Elle n'est pas manager, elle est vraiment responsable. Q : Parce que sur sa fiche de paie, il y avait marqué responsable d'équipe, et donc elle a pu négocier de dire « je sais faire ça », c'est ça ? R : Voilà, tout à fait. Q : Et là sur votre fiche de paie il y a écrit quoi ? R : Nous, c'est marqué « polyvalent ». Q : Employé polyvalent. Donc ce serait peut-être trouver d'autres intitulés... R : Oui. Sans pour autant mettre un salaire... Non, moi je ne parle vraiment pas de salaire, je parle vraiment de reconnaissance. Et ça, je pense que c'est faisable.»

E considère que cette expérience l'a changée, qu'elle est « *plus sereine, moins énervée* » ce que son entourage aussi a remarqué.

### **7) Acticité au sein de l'EBE et utilité sociale**

Pour E, le plus de l'EBE est la dimension projet qu'elle mentionne plus que d'autres salariés. Et dans cette dimension projet, elle inclut le sens de l'acticité menée et le rapport au territoire. Pour elle l'épicerie solidaire a un vrai sens : « *Epicerie de solidarité, c'est justement, le fameux mot de solidaire. Il faut être solidaire, c'est-à-dire qu'il faut s'aider entre nous. Il faut aider aussi les gens qui viennent s'inscrire. Leur expliquer que ce n'est pas parce qu'ils viennent s'inscrire que ce sont des moins que rien. Bien au contraire. C'est ouvert à ... c'est ouvert pour eux, c'est justement pour les aider. Il faut toujours valoriser les gens, en fait. Toujours. Les adhérents, même le personnel, il faut toujours les valoriser. Et ça, c'est très important. (...). Parce qu'il y a des gens qui viennent, enfin qui se sont inscrits chez nous au début, ils ne savaient pas, donc il faut leur expliquer comment ça fonctionne. Pourquoi*

*une épicerie de solidarité, et non pas, je vais dire une bêtise, un Lidl ou un Match. Donc on leur montre la différence entre un Match ou un Lidl et une épicerie de solidarité, et on leur explique aussi que c'est pour eux, en fait ».*

## IV – PERSPECTIVE D'EMPLOI COMME FIN DE CARRIERE : ENTRETIEN AVEC F, 56 ANS SALARIEE DE L'EBE – ENTRETIENS VAGUE 1 ET 2

Caractéristiques individuelles	Expériences antérieur d'emploi	Expérience au sein de l'EBE	Avis sur l'EBE	Emploi pérenne ou tremplin
Mariée 56 ans Sans enfant Locataire	A toujours travaillé sauf avant l'entrée dans l'EBE où elle a connu une période de 4 ans de chômage	Arrivée dès le début du projet. Fait partie de la 1 <sup>er</sup> vague de salariés recruté en juin 2017  Poste d'aide secrétariat mais elle souhaite développer une activité de traiteur	Avis très positif Importance accordée à la dynamique projet et au droit à participer	Emploi pérenne en attendant sa retraite

### 1) Trajectoire personnelle et territoriale

Originaire de Wattrelos, F a toujours travaillé entre Roubaix et Tourcoing. Elle est arrivée en 1994 dans le quartier et loue son logement auprès d'un bailleur privé. Elle a clairement vu son quartier se dégrader : *« c'est même plus dégradé ! C'est carrément la catastrophe ! Moi je suis arrivée dans ce quartier, rue de menin, c'était une rue commerçante. Il n'y avait pas besoin de sortir de la rue pour faire ses courses de la semaine ! Il y avait tout. Il y avait l'épicerie, il y avait la boulangerie, il y avait boucherie... Moi le dimanche matin je prenais mon petit cabas, et j'allais faire mes courses, j'allais chercher mes tickets de bus pour aller travailler, je... tout ! Je pouvais faire mes courses de la semaine sans sortir de ma rue. Il y avait un torréfacteur, il y avait un chapelier, il y avait franchement tout. Et un peu à la fois ... ça s'est dégradé, les commerçants sont partis, il y avait une grande librairie et tout ! Je vous dis, il y avait de tout ! »*. Chose qu'elle a dû mal à s'expliquer, *« c'est sûr la perte d'emploi de pas mal de personnes et puis des personnes qui sont dans le quartier qui se sont retrouvées... les déménagements, les... et c'est vrai que ça s'est lamentablement dégradé »*. Elle semble assez isolée dans son quartier et ne souhaite pas particulièrement s'investir dans des associations (*« Ca n'a jamais été mon truc d'être engagée dans des associations »*). L'EBE n'a pas totalement modifié son rapport au voisinage et si ses collègues de travail sont ses voisins, les choses restent assez étanches : *« ma vie privée, c'est ma vie privée, et ma vie professionnelle, c'est ma vie professionnelle. J'ai toujours séparé les deux du mieux que je pouvais »*. Elle se retrouve à devoir aller à au comité de quartier en alternance avec d'autres salariés de la fabrique, mais cela la motive très moyennement, comme elle le dit elle-même *« ça me gonfle »*. *« Déjà qu'habitant du quartier je n'allais jamais aux réunions de comité de quartier. Ça ne m'a jamais intéressé. Pour toujours entendre des gens se*

*plaindre sur le même sujet... Franchement ça ne m'intéresse pas !* ». Elle le fait pour l'EBE, (« *je le fais pour le boulot* »).

Veuve, a elle rencontré son nouveau mari il y a 9 ans.

## **2) Trajectoire professionnelle**

F s'engage dans un BEP de Secrétaire commerciale, faute de pouvoir accéder à la formation de son choix (assistante vétérinaire, formation disponible que dans le sud de la France « *je n'avais que 16 ans, mes parents n'ont pas voulu que je parte là-bas toute seule* »). Très vite elle en se retrouve pas dans la formation et décide de la laisser tomber 3 mois avant la fin pour trouver du boulot. Elle commence à travailler à 18 ans et enchaîne les jobs : service courrier chez Damart, manutentionnaire, conductrice de machine ... Son parcours est une alternance de contrats long soumis à des ruptures : « *j'ai eu de la chance d'avoir pas mal d'embauche. Et pas mal de licenciements économiques* » (dont un suite à un accident du travail) sans pour autant connaître de vraies périodes de chômage « *j'ai toujours travaillé, je n'ai jamais vraiment eu de grosses périodes de chômage, je suis toujours retombée sur mes pieds* ». Retomber sur ses pieds, par exemple suite à son licenciement pour inaptitude où elle décide de suivre une formation de secrétaire comptable niveau bac à la suite de laquelle elle occupe un contrat aidé dans un établissement scolaire. Voyant arriver son contrat aidé à terme, elle profite de l'opportunité d'un poste de serveuse qui s'ouvre dans le PMU où elle déposait sa grille de loto tous les vendredis. Au bout de 4 ans le gérant prend sa retraite sans que le café ne trouve de repreneur. C'est donc pour elle un nouveau licenciement économique qui cette fois la conduit à une longue période de chômage de 4 ans. Durant cette période elle n'est pas accompagnée, ne se voit rien proposer, n'a pas de référent. Elle se sent abandonné, mise de côté et considère que c'est son âge (plus de 50 ans) qui la marginalise ! « *Avant 50 ans, j'ai toujours rebondi. Je restais quoi ? Un mois, deux mois au chômage, je retrouvais du boulot aussi sec.* ». Elle reçoit alors un tract qui fait la publicité du projet TZC dans sa boîte aux lettres. Cette première réunion où les acteurs de Pôle emploi étaient présents a été pour F l'occasion de « vider son sac », de leur dire « sa façon de penser » : « *il y avait la directrice de Pôle Emploi qui était là. Donc là aussi, j'ai sorti ma façon de penser sur Pôle Emploi. Elle me dit « Ah bon ? ». « Oui, je dis, ça fait quand même 3 ans que je suis au chômage, je n'ai même pas de référent. Je n'ai jamais eu de convocation. Il a fallu que j'aie le document de la mairie dans ma boîte aux lettres, et une semaine après, le courrier de chez vous, pour être au courant. Parce que franchement, de chez vous, je n'ai jamais eu un entretien, je n'ai jamais rien eu. Qu'on m'explique. C'est vrai, passé 50 ans, on est des inutiles. On est des rebuts de la société, on doit se débrouiller par nous-mêmes* ». « *Ah non, il ne faut pas dire ça !* ». « *Ah si, je dis. C'est tout simplement ce qu'on est* » ».

## **3) Autour de l'origine de l'intérêt pour le projet TZC**

Le 10 décembre 2016 elle se rend à la réunion d'information sur le projet TZC. Ce qui lui plaît dans le projet c'est qu'il n'y a pas de limite d'âge (comme elle le dit à plusieurs reprises : « *C'est là qu'on voit qu'à partir d'un certain âge, ou on ne sert plus à rien, ou on ne sait plus rien faire, ou on n'a plus la pêche, mais bon, 50 ans, c'est l'âge fatidique* ») et pas

de prérequis : « *En fait, tout ce qu'ils nous demandaient, c'était notre savoir-faire et notre expérience. Donc pas de limite d'âge, pas de CV, pas savoir d'où on venait, ce qu'on avait fait. C'est déjà beaucoup ! Pas savoir si on était... Enfin si, il fallait déjà être chômeur de longue durée (...). Sans demander quoi ou qu'est-ce, pourquoi on avait été au chômage si longtemps, pourquoi ceci, pourquoi cela. Et ça, franchement, ça... Quelque part, ça valorise. On se dit zut, après tout, on n'est pas de la merde. Même si ça fait déjà un moment qu'on est au chômage, ça peut prouver qu'on a quand même encore quelque chose à donner, quelque chose à apporter* ». On leur indique à l'issue de la réunion que pour ceux qui sont intéressés une autre réunion se tiendra en janvier. Début 2017 quinze personnes de Roubaix se positionnent, « c'était parti ».

L'engagement dans le projet s'est concrètement des réunions, tous les jours, encadrées par des responsables du Centre social de Roubaix, pour définir le projet, ses contours, les apports de chacun : « *ça n'existait pas, donc comme je dis, malgré tout, quelque part, c'est un peu notre bébé. On a travaillé sur énormément de choses. Sur ce qu'on voulait, sur ce qu'on espérait que ce soit, sur comment ça aurait pu se dérouler, ce qu'on pouvait apporter (...). Et en fait, c'est ça qui était bien, c'est qu'il n'y avait rien de défini. C'était donc une création, comment dire, à partir du bas. Ça n'existait pas, donc il fallait l'inventer. Ce n'est ni plus ni moins que ça : on devait l'inventer* ». Mais l'investissement demandé est long, bénévole et la perspective de l'ouverture concrète de l'EBE recule. Le groupe décide alors de mettre la pression aux porteurs du projet : « *à un moment on a dit stop. On était fin mars 2017. On a dit stop. « Nous, on ne voit rien arriver, ça fait quand même trois mois qu'on nous fait des belles promesses, que ça va se créer, que ça va... Il n'y a toujours rien de fait. Il n'y a pas de n° SIREN, il n'y a pas d'enregistrement, il n'y a pas, il n'y a rien de fait. Donc c'est bon, on en a marre* ». On a arrêté pendant un mois ». « *On s'est aperçu que malgré tout, on était quand même assez soudé sur le projet, et que ce n'était pas encore ouvert qu'on faisait déjà grève ! (rires)* ». Finalement les réunions reprennent en mai 2017, avec la garantie que les statuts ont été déposés et l'EBE de Tourcoing recrute officiellement ses premiers salariés fin mai. Mais il faut à nouveau se battre, car la stratégie d'embauche repose sur le recrutement au compte goutte, de façon progressive. Le « groupe des quinze » se mobilise à nouveau en envoyant lors d'une réunion du comité local de Tourcoing 3 représentants pour demander le recrutement de l'ensemble des membres : « *trois personnes sont allées au comité local, et là, ils se sont battus pour nous. Parce qu'ils ont parlé d'embauches, mais au départ, ils ne voulaient embaucher que deux personnes. Et après, un peu à la fois. Comme ils ont fait à Loos, en fait. A Loos, ils ont d'abord embauché deux personnes. A Loos, ils ont fait exactement la même chose que nous, mais ils n'ont embauché que deux personnes. Et après, un peu à la fois. Bon, maintenant, ils sont à plus de 60, et nous on est 15. Mais... Donc ils se sont battus. En disant « nous, depuis le début on est 14, on embauche les 14 ou personne »* ». Ils obtiennent gain de cause, le 26 juin 2017, ils signent tous leur contrat de travail.

#### **4) Ses activités au sein de l'EBE**

Mais une fois l'embauche obtenue, tout reste à faire. Il faut concrétiser le projet. Au début tout le monde « tâtonne », les choses ne sont pas calées, les locaux pas prêts, le travail pas encore au RDV. Comme le dit F « *on était les SDF du travail* », « *Ce n'était pas grave du tout. Au départ, on n'avait pas besoin de lieu spécifique avec ordinateurs, ceci cela, puisqu'on n'avait pas de choses spécifiques à faire. On était toujours en recherche de projet, à monter des projets* ». Le contrat de travail signé et l'attachement au projet suffisent au groupe, mais si elle reconnaît plus tard dans l'entretien que les débuts n'ont pas été simples : « *il y a eu une période d'adaptation où on tâtonnait, on ne savait pas trop ce qu'on devait faire. Ça, ça a bien duré deux ou trois mois (...) Il n'y avait aucun projet de défini, il n'y avait pas d'activités qui étaient présentes. Alors que d'habitude quand on travaille, comme je dis, on arrive : « tiens, toi, tu fais ça ». Alors que là... On arrivait : on fait quoi ? C'est vrai que pendant un moment on a tâtonné. Au bout d'un moment, on a pris nos marques. Et puis maintenant, c'est... Voilà* ».

Si le groupe est constitué et a travaillé le projet ensemble durant plusieurs mois, cela ne se traduit pas forcément par des activités communes. Durant la phase d'initiation du projet, chacun est parti sur ses objectifs, ses envies, souvent en se calquant sur ce que chacun savait déjà faire. Ainsi F se projette dans la gestion administrative de l'EBE, les fonctions support. Elle commence à aider au niveau de la comptabilité et est depuis un an à l'accueil, fonction qu'elle considère comme assez polyvalente : « *Je prends... réceptionne les appels téléphoniques, je monte les dossiers clients, je m'occupe de tout ce qui est déménagement et tout ça en relation avec le CCAS (...). Là je suis en train de préparer l'organisation du marché aux puces du mois de mai* ».

Dans le même temps, elle est impliquée dans l'activité traiteur, intérêt pour cette activité qu'elle a découvert par hasard suite à l'organisation d'un pot de fin d'année entre les salariés des deux EBE (Loos et Tourcoing) : elle y prépare des petits fours sucrés pour l'occasion. Une de ses collègues prépare, elle, des petits fours salés, et l'idée leur vient de s'associer et de construire un projet d'activité traiteur autour de leurs deux spécialités : « *A nous deux, on se complète. Elle, c'est le salé, et moi, c'est le sucré. En fait, en ayant l'occasion de faire ça pour de l'interne, je me suis aperçue qu'en fait j'adorais faire ça.* ». Le duo s'exerce alors à « l'externe » lors de l'organisation des portes ouvertes de l'EBE et gère un buffet pour 50 personnes. En pratique, cette activité se fait chez elle, de façon ponctuelle, car il n'y a pas des locaux nécessaires à l'EBE. Mais le développement de l'idée butte sur une question précise : aucune des deux collègues n'a de CAP ce qui ne leur permet pas de vendre les gâteaux : « *En fait, on s'est aperçu en faisant des recherches que, comme je n'ai pas de CAP Pâtisserie, on ne pouvait pas vendre les gâteaux. Ce qui bloquait un peu quelque part. En fait, on pouvait en vendre certains, mais d'autres non. Comme je disais : si c'est pour me cantonner à faire des quatre-quarts, à faire des conneries avec des fruits au sirop, des boîtes, des trucs comme ça, ce n'est pas marrant* ». Mais la direction de l'EBE a trouvé une solution : embaucher quelqu'un ayant déjà un CAP. Cette situation satisfait F qui considère qu'elle n'a donc plus besoin de chercher à se former : « *puisque lui l'a, je n'ai plus besoin de le passer. Ça me fait gagner un an.* ». Cette activité reste pendant plusieurs mois au stade de projet, l'enjeu étant de trouver un local, définir un créneau de l'activité traiteur et de maîtriser certaines techniques.



Lors que second entretien, F nous confirme que les locaux ont été trouvés (ceux de l'ancien commissariat) et qu'une cuisine est en cours d'installation. « *Donc normalement on devrait ouvrir une petite restauration de quartier une fois par semaine. Mais là c'est plus ma collègue qui va le faire avec d'autres futurs collègues qui vont être embauchés au mois d'avril [2019]* ». Mais depuis, elle a pris du recul sur l'activité traiteur suite à des problèmes de santé et ne la fait plus que de manière occasionnelle. Sa prise de recul s'explique aussi par une insatisfaction : elle voulait avoir accès à une formation d'hygiène et de sécurité qu'elle a demandé durant plus d'un an sans succès faute de pouvoir la mettre en place. La proposition lui a été faite au moment où elle prenait du recul sur l'activité traiteur : « *à la rigueur j'en ai plus trop besoin quoi... si c'est pour m'en servir une fois tous les 6 mois, quand on fait des grosses prestations, que je fais trois quatre gâteaux j'en n'ai pas forcément besoin. Donc bah voilà... Donc ça c'est peut-être quelque part une insatisfaction. Mais bon à côté de ça... Bah après il y a toujours des hauts et des bas dans tout ce qu'on fait* ».

Enfin, F définit son activité dans l'EBE comme une activité de projet : « *c'est ça qui est bien, c'est qu'on continue à travailler sur des projets. Et on monte des projets. Et une fois que le projet est terminé, qu'il est en route, hop, on en fait un autre. Et c'est ça le... qui est super* » et de poursuivre : « *Pour avoir travaillé en usine, pour avoir travaillé dans des bureaux, et pendant des années, être robotisée, j'estime qu'on a une sacrée chance. De faire ce système de travail. Et de toujours pouvoir essayer de monter de nouveaux projets, et que ça fonctionne, en plus. Parce qu'on monte des projets* ».

Si F adhère totalement au projet, elle trouve que par certains côtés il est bloquant et ne permet pas le plein déploiement de l'activité potentielle de l'EBE. Notamment pour elle, il faudrait avoir une conception plus large du territoire sur lequel l'EBE peut intervenir en ne limitant pas ses prestations aux habitants de quelques rues de Tourcoing : « *Là, on a un petit territoire sur Les Phalempins, et il y a des moments, il y a des personnes qui sont hors territoire Phalempins qui viennent se renseigner pour des gardes d'enfants, pour de l'aide à domicile, etc, et on est obligé de leur dire non (car) ils ne font pas partie du territoire des Phalempins. Le jour où on aura le bonheur d'être indépendants, tout en conservant le principe de l'association et de l'aide aux personnes à bas revenus, tout en conservant ce principe-là, on pourra étendre notre territoire. Et ce sera quand même différent .... Pouvoir faire des contrats. Par exemple là, il y a une personne qui fait... qui est, comment dire, responsable d'une entreprise de bâtiment, il est venu chez nous demander comment on fonctionnait. Tout en discutant avec lui, j'ai dit : « ce qui serait peut-être sympa, c'est de faire un partenariat. Pourquoi ne pas nettoyer les chantiers à la fin de chantier ? ». Parce que, mon mari étant dans le bâtiment, il sait pertinemment qu'une fois que le chantier est terminé, ça prend énormément de temps à l'artisan de nettoyer le chantier. Alors que si un partenariat était monté avec nous, non seulement cela crée des emplois chez nous, mais (encore) c'est un gain de temps pour l'artisan. Donc ça pourrait être lucratif. Eh bien, on ne peut pas le faire parce qu'il habite à deux rues de notre secteur. Donc quelque part, on est quand même un peu bloqué. ».*

## **5) L'ambiance de travail et sa vie avec ses collègues**

Côté ambiance de travail « ça se passe », F considère qu'il y a une bonne ambiance, que chacun vaque à ses occupations et qu'il n'y a « *pas vraiment de vrais conflits* ». Les potentielles tensions sont apaisées lors des réunions du lundi avec la direction. Le directeur est d'ailleurs très à l'écoute : « *on peut toujours le contacter. Ça, de ce côté-là, si il y a le moindre souci... Même si on ne l'appelle pas parce qu'on sait qu'il est en rendez-vous, qu'il est en réunion ou quoi que ce soit, on lui envoie un mél, dans les deux heures on a une réponse. Il est à l'écoute. Non, franchement, c'est... On a un problème, on lui demande un rendez-vous en particulier, il n'y a pas de souci. Non, pour ça, c'est... On dirait le contraire, on serait des menteurs. Ce n'est pas pour le vanter, mais franchement, oui, un directeur comme ça, j'aurais bien aimé en avoir plusieurs dans ma vie professionnelle. (rires)* ».

Pour elle, l'atout de l'EBE est que chacun à voix au chapitre, les salariés ne sont pas dans une optique « robot » où on leur dit ce qu'ils doivent faire sans qu'ils puissent en discuter. « *On a tous droit au chapitre... En fait, il n'y a pas de... Si on estime que ça, ça ne va pas trop, on en parle, et puis voilà. Ce n'est justement pas comme dans une société normale. Enfin, dans une entreprise normale. Où même si on estime que, la façon dont s'est fait, on pourrait faire autrement pour simplifier, c'est non, ils ont décidé que c'était comme ça, et que ça continuerait à être comme ça, parce que depuis le début c'est comme ça. Alors que là, non. Si on... si on part sur un sujet, sur un truc, et qu'on s'aperçoit non pas qu'on va dans le mur, mais que si « tiens, on va passer par là, ce sera peut-être un peu plus long, mais à l'arrivée ça sera mieux », eh bien on partira sur le un peu plus long, mais à l'arrivée ça sera mieux.* ». Cette capacité à se positionner est aidée selon elle par l'importance de son expérience professionnelle qui fait qu'elle est « automne ». C'est aussi selon elle au collectif à aider les autres « *comme avec le modèle TAE* » : « *En fait, on prend un peu le système de TAE. S'il y a des personnes au départ qui sont lentes, qui ont de la misère à se remettre dans le monde du travail, on est là pour les aider.* ».

Elle se sent aujourd'hui d'autant plus en capacité d'aider les autres, notamment les futurs nouveaux de l'EBE, qu'elle a vécu un retour à un rythme de travail qui n'était pas simple. Si de ce point de vue les réunions préparatoires à l'entrée dans l'EBE sont une sorte de « sas » qui permettent de se remettre en mouvement, gérer une journée de travail entière n'a pas toujours été évident au début : « *ça a quand même beaucoup aidé. Ce qui fait qu'une fois qu'on a été embauché, se relever de bonne heure, on en avait repris l'habitude. Bon, après, ça a été se remettre au travail. Parce que ce n'était pas le tout de faire des réunions, mais après, il fallait mettre en activité ce qu'on avait mis en projet. Donc oui, après il y a eu une période d'adaptation où on tâtonnait, on ne savait pas trop ce qu'on devait faire. Ça, ça a bien duré deux ou trois mois.* ».

Le collectif de travail est aussi régulé par la Charte des salariés qui indique qu'il faut respecter les capacités de travail distinctes des uns et des autres : « *par rapport aussi à la charte qu'on a faite, on doit respecter le travail, enfin... le travail de chacun. Avec ses hauts, avec ses bas, avec les problèmes de santé... parce que bon c'est vrai qu'il faut voir aussi qu'on est des personnes entre guillemet de plus de 50 ans. Donc avec... bah certains ont des problèmes de santé plus que d'autres. Donc bah si il y en a une qui va à 100 à l'heure et l'autre va à 50, et bah l'autre elle va à 50. Elle fait ce qu'elle peut. C'est le principe de la Fabrique, et je trouve que c'est un très bon principe ! Après bah si ça dérange la personne qui va à 100 à*

*l'heure elle est courant de la charte puisqu'on la faite ensemble. Donc bah elle respect aussi (...) Si il y a une personne qui a des problèmes de santé, si un jour elle est à 100 à l'heure et que le lendemain elle est à 25 et bah le lendemain elle est à 25, elle fait ce qu'elle peut et c'est tout ! Et puis celle qui est à 100 à l'heure elle va donner un coup de main à celle qui est à 25. C'est, c'est le but aussi de... De donner un travail à tout le monde et dans les meilleures conditions possibles, et se sentir bien dans ce qu'on fait ».*

#### **6) Le bilan qu'elle tire de cette expérimentation et sa vision dans le temps de l'EBE**

F est positive sur son expérience au sein de l'EBE. Comme elle le résume : *« J'ai repris ma vie de salariée, j'ai repris une vie sociale ». « Quand on est longtemps au chômage et qu'en plus en étant au chômage on se retrouve avec des gros problèmes de santé bah on ne sort plus de chez soi. Parce qu'en plus on n'a pas d'intérêt à sortir de chez soi ». A présent, elle recommence à sortir et retrouve une aisance financière : « je peux me faire des petits plaisirs que je ne pouvais pas me faire avant ! C'est... c'est sûr ! Ça donne un plus ! Disons que j'en reviens à ce que je faisais avant. Je ne dois pas... je dois plus regarder à 5 euros pour m'acheter un pantalon. J'en ai envie bah je vais le chercher et voilà ! Chose qu'avant je disais « bah non » ».*

Pour autant, elle indique « qu'il y a des hauts et de bas » : *« C'est sûr que je viens travailler avec le sourire, mais ce n'est pas non plus l'extase quoi [rire]. C'est comme partout, il y a des hauts et des bas ».* Cette tonalité plus nuancée émerge lors de son second entretien. F reconnaît qu'il n'y ait pas toujours de travail, *« au niveau du support, et comme dans toutes les entreprises, on n'est pas occupé 24h quoi. Il y a des moments c'est un peu plus creux, des moments c'est beaucoup plus... (...). C'est comme partout il y a des périodes creuses dans tout ce qui est dans le support... que ce soit en paye, en compta. Il y a toujours des moments où c'est un peu plus calme. Donc bah quand c'est comme ça on essaye de donner un coup de main aux collègues qui sont un peu plus chargés ! C'est l'avantage de notre principe ! ». Du coup il faut s'occuper, « malgré tout bon il y a toujours des petites choses à faire et puis euh... bon c'est vrai qu'il y a des moments je dis facilement « je me fais chier, j'ai rien à faire » [rire] ».*

Etre salariée à l'EBE est aussi à ses yeux une grosse responsabilité : *« disons la grande différence c'est qu'on est surtout... je ne vais pas dire qu'on... on n'est pas livré à nous même, c'est faux. ... On a plus de responsabilités dans le sens où la Fabrique c'est quand même nous qui l'avons créé au départ. Donc on se sent quand même investi d'une mission. A savoir que ça doit tenir le coup quoi ! ».*

F avait évoqué cette responsabilité lors de son premier entretien indiquant que la seule limite au projet est le fait qu'il puisse perdurer dans le temps pour assurer la dynamique de l'EBE : *« Il faut aussi des projets qui tiennent le coup dans l'évolution de LFBE. Parce qu'on dit toujours que c'est une expérimentation, mais c'est une expérimentation qui doit quand même perdurer. Après nous, une fois qu'on aura notre... Comme je disais, on est tous des personnes d'une cinquantaine d'années, on n'est plus très loin de la retraite (...). Il faudra bien qu'il y ait la relève derrière nous. Si on monte des projets qui ne durent qu'un an ou deux, c'est la mort de La Fabrique. Il faut quand même trouver des projets qui ont une stabilité dans le temps ».*

Lors de son second entretien, elle évoque plus spécifiquement certains risques qui pèsent sur l'EBE et qui peuvent la fragiliser : « déjà côté prestations et tout ça on n'en a pas assez (...) Ily a aussi cette obligation d'embauche excessive sans avoir pour autant assez de travail pour tout le monde » et souligne que le contexte économique du quartier n'est vraiment pas porteur « le quartier des Phalempin, comme c'est un quartier pauvre, quelqu'un ne va pas forcément mettre 6€ de l'heure pour passer un coup de serpillère alors qu'il a besoin de 6€ pour lui manger. Ce qui est compréhensif ». Pourtant si elle voit bien les enjeux économiques et les contraintes qui pèsent sur l'EBE, elle ne veut pas se transformer en commerciale et aller faire du porte à porte pour prospecter et faire connaître les activités de l'EBE aux habitants comme l'y incite la direction : « Aller taper à la porte... il en est hors de question ! De toute façon c'est même une polémique avec Laure ! On en rigole ! Parce qu'au début quand elle était avec nous (...) elle voulait absolument qu'on aille faire du porte à porte et à chaque fois je lui disais « je n'irais pas faire de porte à porte ! Tu peux faire ce que tu veux je n'irais pas ! » et elle me dit « Mais si tu vas y aller » Et bah j'y suis toujours pas y allée ! [rire] et ça c'est un truc que je ne démordrais pas ! Je ne ferais pas de porte à porte » On la sent aussi prendre plus de recul par rapport à la dynamique de projet de l'EBE, évoquant 14 nouveaux recrutés qui vont arriver d'ici juillet 2019 dans à la Fabrique elle dit : « Après ben ils ont plein de bonnes idées, comme nous on avait ! Après à voir ce que ça va donner (...). C'est vrai que nous au tout début on était plein de bonnes idées et tout ça. Après avec le temps on se dit « merde on a plein de bonnes idées mais on met ça en place comment ? » ». Son enthousiasme du début, lors du premier entretien, s'est réduit face aux réalités de la vie au sein de l'EBE et les contraintes économiques qui deviennent plus visibles : « au début... tout le monde hein ! On est tous pareil ! On est plein de bonnes idées, plein de bonnes énergies ! Et après bah quand on voit que le projet qu'on avait prévu ça ne va pas assez vite, ben on baisse les bras. Et on est tous pareil ! Comme on dit on est tous dans la même galère ! Et on réagit tous pareil ! C'est euh... je ne pense pas qu'il y en a d'autre qui réagirait autrement. C'est vrai que quand on a quelque chose en tête et qu'on voit que ça n'avance pas... il y a de quoi... il y a des moments il y a de quoi être découragé ». Finalement entre le premier et le second entretien, F a pris la distance par rapport à la dynamique de projet et perçoit l'EBE avant tout comme le support de son propre emploi sans forcément se soucier de ce que l'EBE peut produire en termes d'utilité sociale : « Q° : On dit parfois que pour les entreprises à but d'emploi (...) les emplois qui sont créés sont des emplois d'utilité sociale. Vous comprenez ce terme et qu'est-ce qu'il veut dire pour vous ? (...) R : Bah oui ils sont utiles sinon les créeraient pas, déjà ! Bah après il faut, comment je vais dire ça... je suis en train de réfléchir (...). Bah déjà ils nous sont utiles à nous ! [rire] ».

F se voit finir sa vie professionnelle au sein de l'EBE. Dans trois ans elle est à la retraite et voit bien que retrouver un travail passé 50 ans n'est pas simple. « J'ai commencé à travailler à 18 ans, je n'ai jamais arrêté donc normalement si tout va bien 60 ça devrait être bon ! Mais euh... Bah déjà quand on voit la difficulté à trouver du travail après c'est important, une fois qu'on en a on s'y attelle. Ce qui est logique... ce qui est logique ».

## V- UNE TRAJECTOIRE VERS L'EMPLOI : ENTRETIEN AVEC O, 38 ANS SALARIE DE L'EBE, ENTRETIEN VAGUE 2

Caractéristiques individuelles	Expériences antérieures d'emploi	Expérience au sein de l'EBE	Avis sur l'EBE	Emploi pérenne ou tremplin
38 ans Sans diplôme, analphabète.  Sédentarisé depuis une quinzaine d'année Vit avec sa compagne et leurs deux enfants	N'a jamais travaillé ni cherché d'emploi.	Entrée dans l'EBE en CDI le 1 <sup>er</sup> aout 2018. Temps partiel (25h par semaine) A intégré une activité déjà en place : le maraîchage.	Content d'avoir un travail. Aime bien la Fabrique.	Plutôt pérenne Mais tremplin au sens où son expérience lui donne envie de chercher du travail si l'EBE disparaissait.

### 1) Trajectoire personnelle et territoriale

Sans honte ni fierté, Abraham relate son parcours personnel. Issue d'une communauté gitane, il a roulé partout en France et s'est fixé dans le Nord il y a une quinzaine d'années après avoir rencontré sa « copine », « une sédentaire ». Il vit donc sédentarisé avec elle dans une tour des Oliveaux avec leurs deux enfants, hébergé par sa belle-mère. Ses parents sont décédés depuis plus de 10 ans et il a peu de contacts avec ses deux frères qui vivent sédentarisés.

O n'est pas du tout impliqué dans la vie de quartier. Il ne discute pas avec ses voisins. Ses activités extra-professionnelles sont tournées exclusivement vers sa famille. Il va au parc avec ses enfants, joue à la pétanque avec sa belle-mère, sa femme et son fils pendant que la fille fait de la balançoire. Il ne voit pas ses frères qu'il se contente d'appeler par téléphone une fois de temps en temps car « *c'est compliqué avec la famille et le travail* ».

### 2) Trajectoire professionnelle

O ne sait ni lire ni écrire. Il n'est jamais allé à l'école et dit fièrement avec un grand sourire à propos de la Fabrique : « *c'est mon premier travail, j'ai jamais travaillé, c'est la première fois* ». Il n'a jamais travaillé dans quelque activité possible : ni travail agricole saisonnier, ni travail au noir dans la restauration, le bâtiment... Il n'a même jamais cherché de travail. Il a réalisé deux formations autour des savoirs fondamentaux, « *des formations pour lire et écrire* » : la première lorsqu'il avait dix-huit ans et la seconde lorsqu'il en avait vingt-cinq. Sa troisième formation est celle qu'il a réalisée à l'AREFEP avant de rentrer

dans l'EBE. O a du mal à donner un contenu précis à la formation qu'il a suivi qui se résume pour lui à « *des choses au tableau, des trucs d'informatique* ».

### **3) Autour de l'origine de l'intérêt pour le projet TZC**

C'est par l'assistante sociale qu'O a entendu parler de l'expérimentation. C'est elle qui a transmis son dossier à l'AREFEP et : « *un jour Martine Jacquet m'a appelé* ». Des contacts ont alors été pris avec Apronet (entreprise d'insertion) mais O n'a pas été retenu et il a poursuivi son parcours vers l'EBE. Il y entre le 1<sup>er</sup> aout 2018 à temps partiel (25 heures). O ne parle pas de l'expérimentation TZC en tant que telle. Il ne porte pas de regard spécifique sur ce nouveau canal d'accès à l'emploi ou sur la particularité de l'organisation du travail. S'agissant de son premier travail, ayant été et étant lui-même entouré de personnes qui ne travaillent pas, il ne semble pas avoir de point de comparaison. Les éléments positifs sur lesquels il revient à plusieurs reprises portent sur l'amélioration significative des revenus du foyer qui lui permet avec sa compagne et ses enfants « *de sortir plus souvent au Flunch, au Quick et parfois au kebab* » et sur l'amélioration de son rythme de vie car pour lui : « *rester à la maison, c'est dormir, regarder la télé. Ça fatigue...je préfère travailler* ».

### **4) Autour de la vie dans l'EBE**

O a intégré à son arrivée une activité déjà lancée : le maraîchage. Il « *fait pousser les carottes, les tomates le céleri* » et il apprend en ce moment à travailler les palettes pour en faire des bacs à composte. Il participe à toutes les réunions de l'activité maraîchage mais pas aux autres. Malgré sa présence aux réunions, il ne semble pas vraiment intégré ni préoccupé par le développement des projets. Tout en affirmant proposer des idées, il reste vague, sans exemple et n'arrive pas à développer d'éléments sur la collégialité des prises de décision et la mise en œuvre des idées de chacun.

Il n'exprime aucune envie particulière dans le travail et est content au maraîchage. Pour autant, comme il le dit lui-même, si on lui demandait demain de faire autre chose dans l'EBE, il le ferait car : « *j'aime bien tout dans la Fabrique, je suis pas difficile* ».

Il souligne la bonne ambiance de travail. Il n'y a pas de dispute, ses collègues l'aident, lui apprennent des choses. Cette bonne ambiance ne déborde cependant pas de l'EBE puisqu'il ne côtoie pas ses collègues en dehors du travail. Il vit dans le même immeuble (à l'étage du dessous) que l'un de ses collègues du maraîchage. Il ne le connaissait pas avant mais il ne lui parle pas plus qu'avant en dehors du travail.

Abraham est très centré sur lui et sur sa famille. Il semble appréhender l'activité de la Fabrique à partir de ce seul point de vue. Aucun élément de son discours n'évoque la dimension collective et sociale (ni sur l'expérimentation dans son ensemble, ni sur les différentes activités de l'EBE réalisées sur le territoire).

Pour l'heure, l'utilité est considérée du point de vue individuel, y compris dans les dimensions qui touchent à la cohésion et au renforcement des liens. O évoque ainsi l'installation, près du stade des Oliveaux, des bacs à composte fabriqués par la Fabrique et qu'il a contribué à réaliser. Des fleurs y ont été plantées et le travail de la Fabrique est donc directement visible par les gens du quartier. S'il a pu montrer fièrement à ses enfants

le fruit de son travail, cette visibilité de son travail ne lui a pas permis pour l'instant de nouer contact et d'être reconnu vis-à-vis du voisinage du quartier, la reconnaissance de ce travail se limitant uniquement à sa famille.

O aimerait continuer à la fabrique. Il ne souhaite pas en partir et se dit content de se lever le matin, d'avoir son travail : « *ça m'occupe !* ». Si demain la fabrique disparaissait, et maintenant qu'il a eu un premier travail, il serait prêt à en chercher un s'il le fallait. Dans cette perspective il pourrait réfléchir à apprendre à lire et à écrire.

## CONCLUSION GENERALE

Anne Fretel, Florence Jany-Catrice

Le projet TZC connaît un certain engouement. Celui-ci est le fruit d'un véritable travail de mise en scène du projet et de construction de partenariats élargis pour garantir son plébiscite. Pour assurer son essaimage et créer ainsi des formes d'irréversibilité, un véritable travail de diffusion des principales perspectives du projet a bénéficié du soutien de divers supports médiatiques (journaux locaux, nationaux, magazines, émissions de tv grand public).

Ce travail de mise en scène a progressivement rencontré son public, ce qui témoigne d'une attente forte d'une diversité d'acteurs : on entend ici par public les médias qui relaient ce qui est donné à voir de l'expérimentation, mais aussi des élus locaux et/ou acteurs de territoires qui sont nombreux à manifester leur intérêt d'entrer dans la dynamique de TZC.

Au terme de notre analyse, nous partageons une partie de cet attrait pour ce projet novateur, inédit dans sa construction institutionnelle et légale, qui permet à des personnes durablement privées d'emploi d'accéder au CDI à temps choisi, et qui met en mouvement, dans sa mise en œuvre, une grande diversité d'acteurs qui recombinent l'action collective. Dans ce rapport, on a d'ailleurs, à plusieurs endroits, insisté sur les atouts d'une telle innovation institutionnelle et organisationnelle.

Mais à quoi peut bien servir une analyse du projet, alors que les conditions de son irréversibilité sont, suite à une multiplicité d'opérations de soutien, déjà en grande partie assurée ? Face à ce qui est présenté, sans doute un peu prématurément<sup>125</sup> comme un large succès, la recherche empirique que nous avons menée vise, en fournissant connaissance et intelligibilité, à sa réinterprétation. Il ne s'agit pas de s'opposer, en principe, à la vision irénique fournie par les promoteurs du projet, mais plutôt de déplacer la focale de l'analyse.

Rendre ce projet intelligible dans sa mise en œuvre pratique et sur des espaces multiples (pôle d'activité, entreprise, territoire, national) ne vise donc ni à le promouvoir aveuglément, ni à fournir quelques données statistiques à partir d'une vision surplombante du projet. Rendre ce projet intelligible dans sa mise en œuvre pratique revient à construire les bases d'une intelligence collective dans un environnement marqué par les exigences de l'action collective (Duran, 2018, p.12), et à identifier dans

---

<sup>125</sup> « Prématurément » signifie que des formes de succès sont envisageables. A ce stade, il est préférable d'équiper le jugement de précautions, qui ne sont pas seulement de pure forme.



cette conclusion, à partir de la fine observation des multiples facettes des réalités en cours, les points de vigilance pour dépasser certaines des apories du projet<sup>126</sup>.

Dans ce qui suit, nous présentons donc ce qui nous semble devoir être les points d'attention, non pour dérouler une analyse « à charge », mais parce que, **pour assurer une solidité dans le temps, l'édifice institutionnel et organisationnel ne peut durablement reposer ni sur un malentendu pérenne, ni sur le courage des acteurs, parfois héroïques, qui le portent au quotidien.**

On attribue les difficultés de la mise en œuvre du projet à deux facteurs centraux, qui sont inextricablement liés dans les faits, que sont d'une part les impensés du projet, d'autre part les conditions de sa mise en œuvre.

## 1. LES IMPENSES DU PROJET

Les apories du projet TZC, visibles dans l'incomplétude de la loi, tiennent, selon nous, à l'arme à double tranchant qu'a constitué dans l'argumentation des porteurs nationaux du projet le slogan réducteur mais efficace (au sens où il a eu des effets) d'« activation des dépenses passives ».

En effet, le passage de cette logique et argument comptables mobilisés à des fins de conviction à une opérationnalisation réaliste engageant de vraies gens a été problématique. Peut-être faut-il y voir une sorte de syndrome de l'architecte (Ph. Bezes) qui peut séduire par le caractère audacieux, moderne et inédit du projet, mais qui, une fois mis en œuvre, nécessite un retour en étroite écoute avec le terrain, pour s'adosser à des matériaux, des rouages, et des processus de construction validés techniquement et socialement ?

L'équation magique de l'activation des dépenses passives borne en tout cas la résolution des problèmes à une question d'emploi. Cette activation et les politiques qui l'accompagnent ne sont pas récentes. Elles ont progressivement creusé leur sillon, posant d'un côté le mal social du chômage de longue durée, et exultant de l'autre l'incitation à l'emploi. Cette proposition n'est donc pas propre aux promoteurs du projet TZC. Mais le régime des idées contemporaines, construit dans le contexte socioéconomique persistant de chômage de masse, fait la part belle aux projets de croissance et de création d'emploi, sans plus en interroger les finalités. On ne peut bien entendu pas réduire l'expérimentation TZC à la transmutation des allocations chômage et sociales en rémunérations salariales puisqu'à cette rhétorique de départ lui ont été adjoints les exigences d'activités utiles, mais il s'agit néanmoins de son solide point de départ.

---

<sup>126</sup> Il est difficile de dire en l'état si le diagnostic que nous avons produit est largement partagé par les acteurs. Signalons néanmoins qu'à ce stade, nos restitutions orales qui ont été un préambule à la rédaction de ce rapport ont pu donner lieu à des discussions mais n'ont jamais été profondément remises en cause.

## 1.1. L'impensé de l'entreprise

Dans ce cadre, l'entreprise apparaît davantage un prétexte juridique pour permettre cette transmutation et non comme un collectif identifié par sa capacité à produire des biens et des services novateurs, « à coordonner des tâches multiples et complexes et à créer des emplois fondés sur la qualification et l'acquisition de compétences » (Hatchuel et Segrestin, 2018), et encore moins comme une société « à objet social étendu » (*Ibid*)<sup>127</sup>, au sens où on ne peut considérer que le but d'emploi, la Fabrique de l'emploi ne sont un objet social étendu. En conférant à cette entreprise le nouveau statut institué « d'entreprise à but d'emploi » (EBE), une étape est franchie qui confère *a priori* à TZC la finalité de création d'emploi, en ignorant la pluralité des objectifs que se fixe le projet, et qui pourtant permet de saisir l'engouement dont il fait l'objet. La mise en œuvre du projet TZC souffre terriblement de ce parti pris exclusif de l'emploi. Il conduit à des angles morts comme autant de sujets de discorde qui pourraient être évités dans une seconde phase de déploiement du projet. Notre analyse montre que la rareté des espaces *matériels* d'activité professionnelle mis à disposition, prérequis ordinaire de construction de n'importe quelle entreprise, œuvre comme un frein dans la mise en place du collectif, et dans une projection sereine vers des activités répondant aux souhaits et compétences des salariés. La recherche continue de locaux pour le démarrage de l'activité et son déploiement constituent une source permanente d'inquiétude. Des conflits d'usage de l'espace apparaissent, des salariés se retrouvant, selon des capacités diverses à faire face à l'exiguïté, à jouer de l'exit ou du travail partiel pour se mettre à distance des conflits potentiels ou avérés. La multiplication de petits espaces de travail dont la logique repose sur la disponibilité, affaiblit d'autant l'idée d'appartenance à un même collectif de travail.

Une logique similaire d'impensé de l'entreprise a conduit à ignorer les fonds d'amorçage lors de l'élaboration de la loi et de ses décrets d'application. Or toute entreprise pour fonctionner a besoin d'avancer du capital et d'investir : achat de machines, d'outils, d'équipements. L'absence d'investissement est de toute évidence une source de tensions, obligeant à bricoler, à jouer de la débrouille et à distordre la production vers des activités peu intensives en capital. Des activités ayant des airs de famille avec l'activité industrielle sont possibles, mais elles reposent alors sur un capital entièrement recyclé. Si elles relèvent de logiques de l'économie circulaire, avec moins d'empreintes carbone, permettant d'afficher une vertu écologique, ces options industrielles semblent plus contraintes que délibérées.

Certes, en ne mettant pas à disposition des acteurs un guichet unique, qui renverrait dos à dos l'Etat (pour le financement, y compris du capital) et les acteurs (pour la mise en œuvre), des modalités renouvelées de coopération et de coordination des actions se mettent aussi en place, qui rappellent si besoin était que les politiques publiques agissent

---

<sup>127</sup> « Les entreprises ne se contentent pas de produire des richesses déjà connues, elles participent à transformer la définition des richesses. Elles ont donc la responsabilité de la création (destruction) de nouveaux *communs* techniques, humains et sociaux. Elles ne sont pas de simples agents économiques, mais des collectifs de régénération du monde commun ».

sur des mondes sociaux qui réagissent en retour aux actions qui leur sont destinées (Duran, 2018). En n'étant plus financé par l'Etat seul, ni traité par des acteurs publics ou en délégation des services publics, le problème public, ici du chômage, devient le problème du territoire, et s'appuie, tant que les acteurs le décident, sur des compétences – et des responsabilités- multipliées et partagées.

**Préconisation 1 : penser l'entreprise comme une organisation avec un fort degré de matérialité ; il faut envisager des locaux et des investissements et construire les conditions de leur financement durable et soutenable.**

L'EBE se voit imposer de nombreuses règles hétéronomes : ces règles la contraignent dans son quotidien, rendant difficile sa capacité à définir son modèle économique et son projet productif. Parmi ces règles, celle de la non concurrence avec des activités sur le territoire est une contrainte forte. Si les besoins sociaux existent voire sont « criants » selon certains acteurs, qui permettraient d'inventer, ou de réinventer de nouvelles activités, ils sont corsetés par une interdiction de non concurrence renvoyant la valeur marché comme alpha et omega sur des territoires qui ont pourtant été, et c'est bien là un paradoxe, petit à petit désertés par l'activité économique. Cette interdiction, bien que diversement interprétée en pratique, plane au-dessus des acteurs, comme une contrainte de plus, les empêchant de lancer des dynamiques productives tout azimut.

**Préconisation 2 – S'affranchir de manière raisonnée de la règle de non-concurrence, en particulier lorsque la concurrence n'est pas réelle, mais seulement potentielle. En cas de concurrence, jeter les bases d'arrangements institutionnels invitant à la coopération plutôt qu'à l'exit.**

## **1.2 L'impensé du travail et de son organisation**

Si penser l'entreprise dans sa matérialité est impératif, un pas de plus doit être franchi si l'on assigne à cette entreprise un objectif d'embauche, celui d'endosser le rôle d'employeur, et de penser l'activité concrète de travail. Une entreprise n'est pas spontanément un employeur. L'emploi ne se réduit pas à un support contractuel, ici le CDI. Dans une entreprise, l'emploi devient une relation d'emploi à organiser : assurer du travail aux salariés, gérer les événements qui émaillent la vie de l'organisation (départs, licenciement, accidents, intégration), respecter les obligations juridiques... Cette relation d'emploi suppose aussi la mise en place d'instances représentatives du personnel, le rattachement à une convention collective, le respect de règles de licenciement. Envisagés en amont du projet, ces aspects essentiels évitent que l'entreprise n'ait à gérer des urgences, qui jouent souvent contre les processus démocratiques et le bien-être du collectif de travail. La vie d'une entreprise suppose donc un apprentissage de sa fonction d'employeur, ce que Duclos (2007) résume par l'expression employeurabilité de l'entreprise. Cette employeurabilité suppose que l'entreprise soit en capacité de produire

un fonctionnement spécifique qui soit le fruit d'un apprentissage organisationnel (Duclos 2018) permettant d'allier stratégie productive, organisation du travail, collectif de travail.

### **Préconisation 3 - Penser l'employeurabilité de l'entreprise : ses devoirs d'employeur dans la fourniture du travail et dans la construction de protections et de dialogue social, son rôle dans l'organisation d'un collectif de travail**

Le prisme « emploi » de TZC a posé un voile sur la question du travail : le rapport au métier, son sens, ses formes de reconnaissance.

Le manque de matérialité de l'entreprise (locaux + fonds d'amorçage) associé à la règle de non concurrence a conduit l'EBE à se centrer sur des activités de services. Or ces activités sont régulées et nécessitent en conséquence des qualifications spécifiques (CAP, titres professionnels) car elles sont souvent structurées autour de métiers (restauration, garage) ou de règles particulières (hygiène, sécurité), autant de points clefs que le prisme « emploi » cache et qui ne se révèlent que lorsque l'on s'intéresse au travail concret. De même les activités de service supposent des dispositions particulières exigeantes pour gérer les face à face avec l'utilisateur (dispositions relationnelles) sans doute plus que les activités industrielles. Les activités de service ayant un fort degré relationnel, dites « non qualifiées » nécessitent des qualités professionnelles (Gadrey et al. 2004). Si ces qualités ne sont pas un attribut des personnes embauchées, leur acquisition nécessite un apprentissage, des formations en situation de travail associées à des formations certifiantes. C'est alors la question de la construction des parcours professionnels au sein de l'entreprise qui se trouve posée. La construction de ces parcours est nécessaire au développement du modèle économique de l'entreprise mais aussi au besoin de reconnaissance et de projection du salarié.

### **Préconisation 4 - Réfléchir aux parcours professionnels qualifiant dont pourraient bénéficier les salariés, notamment en termes de formation et de prise de responsabilités**

Si TZC a voulu se poser comme un dispositif innovant prenant le contre-pied des dispositifs classiques d'insertion (laisser le libre choix aux personnes des activités vers lesquelles s'orienter, pas d'impératif d'employabilité posé en amont de l'embauche, recrutement en CDI à temps choisi), le maintien d'une focale trop centrée sur l'emploi prend le risque de conduire aux mêmes apories que les dispositifs classiques d'insertion, alors même que l'entreprise et le travail sont essentiels pour penser des conditions d'une émancipation.

## 2. LES CONDITIONS SOCIALES DE SA MISE EN ŒUVRE

### 2.1 Partir des souhaits des personnes privées d'emploi

Dès le départ, le caractère long (pour les personnes privées d'emploi) de l'expérimentation a posé des difficultés diverses aux acteurs. L'impatience grandissante et l'horizon incertain de la mise en œuvre du projet a pu décourager, faire douter, faire partir. Les réponses ont été différentes, selon les dotations sociales des personnes privées d'emploi, conduisant les individus au capital social et symbolique plus élevé à rester dans la course, tandis que les femmes et personnes à plus faible capital social à se décourager, soit pour des raisons d'inégale disponibilité temporelle, soit pour des raisons de manque d'adéquation avec la logique projet dans laquelle les personnes étaient invitées à s'inscrire.

Dans l'esprit des promoteurs du projet territoire zéro chômeur, le processus fait du « souhait » des chômeurs de longue durée le fondement de leur implication dans le projet. Or, les travaux sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes montrent qu'il a toujours été nécessaire d'exercer une vigilance collective pour rompre avec les stéréotypes véhiculés par la société de laquelle n'échappent pas les personnes concernées au premier chef. Ces travaux mettent en avant l'importance des institutions et des régulations pour se mettre à distance de ces stéréotypes. Les pistes qui sont mises en place relèvent soit de politiques publiques volontaristes pour éviter au genre féminin de se laisser assigner dans des orientations scolaires, dans des profils d'emploi (temps partiel dit choisi), puis dans des orientations professionnelles stéréotypées ; soit de stratégies d'entreprise qui développent, pour certaines, une « pensée autogestionnaire » (Coutrot, 2018, p. 125) permettant de concilier liberté et progrès (qu'il soit social, écologique etc.). C'est cette pensée autogestionnaire, qui, accompagnée de luttes sociales permet d'apprendre « ensemble à dépasser les limites des rôles sociaux qui [leur] sont assignés ».

Notre recherche a montré contrairement à certains travaux portant sur l'employeur en dernier ressort qui considère que le programme peut concourir à l'égalité des genres (Kregel, 2006), que la dynamique enclenchée par TZC ne compense pas la division des rôles, ni entre activités, ni dans les fonctions exercées au sein d'une même activité. Partir du simple souhait et des compétences des individus prend même le risque d'accentuer les assignations de genre, en se fondant, pour cette population souvent faiblement qualifiée, sur les compétences acquises dans les processus de socialisation primaire. On retrouve les assignations de genre entre les activités (la restauration par exemple est majoritairement féminine tandis que le maraichage est très majoritairement masculin). Cette assignation continue dans une même activité (dans l'épicerie solidaire, les femmes sont plutôt en caisse, les hommes plutôt à la manutention). Ces processus de distinction selon le genre sont attribuables à une certaine autogestion qui règne dans cette communauté où tous les individus n'ont pas les mêmes dotations sociales et où aucun garde-fou n'a été, à ce stade, prévu pour éviter ces assignations. Enfin le choix du temps

de travail consigne, par choix contraint (par les charges familiales) une partie élevée des femmes de l'EBE dans des emplois partiels, ce qui conjugue aussi ces emplois à des salaires partiels (75% des salariés à temps partiel sont des femmes).

**Préconisation 5 – Prendre le temps de la délibération collective pour la mise en œuvre des activités**

**Préconisation 6 – Mettre en place une vraie politique en amont de la mise au travail pour dépasser les assignations sociales de rôles**

## **2.2. Accompagnement**

Prenant ses distances avec les dispositifs classiques de la politique d'emploi, TZC a postulé, dans son esprit, que l'embauche et la dynamique collective propre au projet seraient autant de leviers suffisants pour assurer le retour à l'emploi de personnes qui en ont été durablement privés, et que dans ce cadre, l'accompagnement n'était pas nécessaire. Si on peut saluer la mise à distance du modèle linéaire séquentiel classique d'accompagnement (Duclos ed. 2013) faisant de la levée des freins dits périphériques à l'emploi un préalable, on peut néanmoins noter que, dans les pratiques, la notion d'accompagnement ne se réduit pas à cette approche produisant des effets psychologisant et individualisant. Une autre fonction d'accompagnement existe, misant sur l'expérience de travail, sur l'accompagnement de l'entreprise (Fretel 2012), qui donne autant de ressources pour appuyer le développement du projet TZC. Notre enquête montre que ce besoin d'accompagnement est là, à chaque étape de la mise en œuvre du projet, mais qu'il n'est que partiellement pris en charge, par des acteurs locaux qui, tous les jours, expérimentent : besoin d'accompagnement pour aider les personnes à prendre part à un projet exigeant, besoin d'accompagnement pour construire des activités ayant réellement une visée émancipatrice, besoin d'accompagnement pour se projeter durablement dans un collectif de travail et s'y intégrer, besoin d'accompagnement pour se professionnaliser. Faute de cet accompagnement, les personnes doivent puiser dans leurs ressources personnelles sources d'inégalités.

**Préconisation 7 - Ne pas nier l'accompagnement mais éviter de plaquer des formes d'accompagnement social, souvent vécues comme stigmatisant. Inventer de nouvelles formes de compagnonnage dans les apprentissages de l'activité.**

## **2.3. Fabriquer des politiques publiques : une affaire ambiguë de territoire**

L'expérimentation sociale s'inscrit dans le débat sur la notion ambiguë de « territorialisation » de l'action publique. Il ne s'agit pas ici d'une « politique territorialisée », selon une logique descendante par laquelle les pouvoirs publics centraux

attendent des territoires l'application de mesures décidées « d'en haut » (Hassenteufel, 2008). Le projet TZC relève davantage en effet d'une politique territoriale, dans la mesure où les acteurs locaux s'emparent du cadre légal et modèlent progressivement, par des dynamiques dialogiques qui se cherchent, le projet aux spécificités du territoire. Dans le cas de ces deux zones très urbaines (Oliveaux et Menin), marquées par une longue histoire socio-institutionnelle d'intervention sociale, le projet ne peut faire table rase du passé en jouant de la rhétorique de la nouveauté. Il s'inscrit nécessairement dans le territoire, recompose les jeux d'acteurs, bouge les zones de compétence des uns et des autres, et tente de s'adosser sur l'action collective (« la dynamique territoriale ») pour enclencher une dynamique nouvelle, un souffle nouveau.

Pourquoi considérons-nous qu'elle a été problématique ? Parce qu'en l'état, le raisonnement en coût-bénéfices proposé par ETCLD laisse de côté de nombreuses dépenses qui ont été intentionnellement ou non masquées du raisonnement comptable, sans doute pour étayer l'argumentation. Ces dépenses n'en sont pas moins de notre point de vue incompressibles et conditionnent même la réussite du projet, et sa soutenabilité à moyen terme : amorçage, animation, coordination, accompagnement. Elles doivent être visibilisées.

Les règles qui organisent le projet TZC sont frappées d'incomplétude, d'autant qu'elles nécessitent d'être situées. Elles font l'objet d'interprétations multiples et parfois concurrentes et nécessitent un processus continu d'apprentissages, d'essais, d'erreurs, de productions temporaires de pratiques et de savoirs.

Des forces externes et nationales viennent en compléter le contenu que cela se fasse par la contrainte ou la négociation. Des forces internes qu'incarnent d'abondantes « micro-initiatives » (Richebé et Reynaud, 2007, p. 30) définissent une forme d'action collective. L'engagement des acteurs dans cette action collective est moins mu par le calcul et la maximisation de l'intérêt individuel, que par une utilité collective ou sociale qui constitue un horizon dont le contenu n'est cependant ni stable ni consensuel.

La dynamique territoriale qui se construit a deux invariants : une organisation du projet multipartenariale et multiniveaux. Ce caractère multipartenarial et multiniveau confèrent à cette dynamique une forme institutionnelle complexe, qui dépasse largement la dichotomie État-marché. Il oblige les acteurs à coopérer dans l'action, à tendre, par la mise en œuvre d'innovations sociales permanentes, vers un « inconnu désirable » (Hatchuel, Lemasson, Weil, 2019) où règne le tâtonnement et les émergences d'initiatives.

Cette dynamique territoriale ne tient pas seule. Elle nécessite une ingénierie pour faire prendre et se déployer la dynamique. Cette ingénierie prend à la fois la forme d'une animation (de réunions, d'espaces de débat), de coordination, de conception etc.

**Préconisation 8 – Prévoir une architecture de financement de la conception, coordination et animation de la dynamique territoriale.**

## 2.4. Le temps long de l'expérimentation face à l'urgente nécessité de l'obtention de résultats

Le temps long de l'expérimentation est un bien commun précieux. De l'avis des salariés, l'une des facettes centrales du projet est leur accès au CDI, c'est-à-dire à un contrat à terme long puisqu'indéfini. Cette contractualisation, parfois inédite, leur permet d'envisager plus sereinement leur vie économique et sociale. Le CDI est une condition de possibilité de leur projection dans l'avenir.

Il n'en va pas de même pour toutes les dimensions de la mise en œuvre du projet. La démocratie dont le projet est entouré (une entreprise se voulant agile et horizontale ; une dynamique territoriale inclusive) est parfois restée formelle, du fait de la précipitation dans la mise en œuvre de certaines phases du projet.

Des urgences de calendrier, généralement liées à la mise en comparaison des dix premiers terrains d'expérimentation, ont pu conduire à des décisions hâtives, non appropriées par tous les acteurs (par exemple le statut d'association vs. statut de scic qui était préféré dans l'esprit), et parfois incomprises. Elles ont pu jouer contre une « démocratie de contenu » (Duran, 2018), renvoyant les acteurs à leurs propriétés sociales conventionnelles (le directeur gouverne, les acteurs institutionnels instruisent les dossiers, les chômeurs chôment).

De l'avis des acteurs, l'une des dimensions précieuses du projet est de remettre en selle des personnes privées durablement de l'emploi sans les enfermer dans des exigences de court terme ni de chiffre d'affaires, ni même plus globalement de réussite du projet. La construction d'un projet partagé prend du temps ; la mise en place d'activités répondant tout à la fois aux souhaits des personnes et aux possibilités des territoires prend du temps ; la construction de projets complexes de coopération pour dépasser les contraintes de la non concurrence prend du temps ; l'identification des personnes privées d'emploi et qui ne sont pas directement demandeuses d'emploi prend du temps ; l'ajustement des uns et des autres à un projet de territoire prend du temps ; le tâtonnement, les impasses, les essais-erreurs prennent du temps.

Largement incompressible, ce temps long de la R&D et des innovations sociales qui fonde le caractère inédit du projet TZC n'est pas compatible avec l'urgence d'une reddition immédiate de comptes (*accountability*), qui viserait à devoir déjà fournir des indicateurs de performance du projet, alors même que l'entreprise n'a que dix-huit mois ou deux ans de fonctionnement. Il n'est pas plus compatible avec l'urgence et la frénésie médiatique dont se sont emparés media, élus et associations. Celles-ci conduisent les acteurs du projet à redessiner des objectifs restreints – dans les faits « épuiser la liste d'attente »- alors que le projet est complexe et multidimensionnel. Ce *goal displacement* permet de fabriquer une narration immédiatement élogieuse, mais aux effets rétroactifs possiblement contre-productifs.

Il faudrait au contraire pouvoir apprécier de manière raisonnée, et en toute sérénité, la pluralité des objectifs du projet, *dans sa mise en œuvre*, à savoir : la capacité du projet à



avoir organisé une gouvernance vraiment partagée ; à avoir orchestré des activités vraiment soutenables sur le territoire, réinventant ainsi une nouvelle définition des richesses (Hatchuel, 2018) ; à avoir mobilisé les ressources nécessaires à leur mise en œuvre ; à avoir vraiment permis un retour non seulement à l'emploi mais au travail pour un maximum de personnes qui en étaient jusque-là durablement privées.

Mettre en œuvre cette logique projet nécessite un horizon dégagé d'une évaluation qui ne viendrait pas trop tôt rendre son verdict, ni dans un sens (la tonalité irénique de certaines bribes d'évaluation ne sont-elles pas de ce point de vue contreproductives ?) qui ne pourrait que s'octroyer les foudres de la suspicion, ni dans l'autre (jeter le bébé avec l'eau du bain).

**Préconisation 9- Fixer une pluralité d'objectifs imbriqués, plutôt que de construire une narration univoque**

**Préconisation 10- Éviter de poser comme indicateur clef l'épuisement de la liste d'attente car les effets rétroactifs sont possiblement contre-productifs (entraînant en particulier la fin de la dynamique visant à aller chercher les plus éloignés de l'emploi).**

La suite de notre recherche se centrera notamment sur l'utilité sociale des activités développées dans le cadre du projet TZC. A ce stade, le point d'attention que nous souhaitons apporter concerne le recentrement progressif sur la progression du chiffre d'affaires de l'EBE. Ce recentrement pour des activités d'abord marquées par leur haute intensité en utilité sociale, prend le risque de l'expansion de la marchandisation de certaines activités relationnelles, autrefois réalisées dans un cadre informel, non marchand, et relevant de la sphère privée.

## ANNEXE CHAPITRE 2

**Tableau - Typologie de trois trajectoires pour les CLD entrés dans le projet TZC**

	1	2	3
54 ans, homme			Homme, 54 ans, Bac +2, Dix entreprises comme cadre Période de chômage de 3 ans à 50 ans, après un licenciement
40 ans, homme			Déclassement par rapport à son diplôme bac +4 depuis France Succession d'interims puis CDI, chômage, dépression
59 ans, homme			CDI dans le textile puis longue période de chômage, puis emploi d'avenir
56 ans, femme sans enfant			A toujours travaillé sauf avant l'entrée dans l'EBE où elle a connu une période de 4 ans de chômage
43 ans, femme,		Aller-retour CDD, inactivité (congé parental) suivi d'un CLD, pas de diplôme	
52 ans, femme CAP, divorcée		A toujours travaillé en CDD ou en intérim en contrat d'insertion au moment du lancement du projet	
32 ans, homme, celib	Diplomé CQP réparation, CDD, puis CDI, puis licenciement 1 an (pile éligible)		
35 ans femme 3 enfants	Plutôt CDI à TP dans la grande distribution entre 2009 et 2014, chômage pendant 2 ans complétées de 8 heures par semaine comme aide-ménagère.		
31 ans, homme 3 enfants, CAP non terminé	Alternance période chômage / remplacements dans le nettoyage ou la sécurité. Depuis 6 mois au chômage avant l'EBE.		
54 ans, homme, 2 enfants, pas de diplôme	Enchaînement de petits contrats. Bénévole au sein de la Pioche depuis 2013 Avant l'EBE : en CDDI chez Apronet		

42 ans, homme, 5 enfants, CAP	De 2000 à 2004, en CDI dans deux organisations différentes. Depuis 2004, chômage et alternance de CDI et d'intérim.		
25 ans, sans diplôme	Succession de CDD et d'intérim de moins de un mois (nettoyage et livraisons)		

Source : entretiens qualitatifs. 1ere vague d'entretiens, auprès de 12 salariés

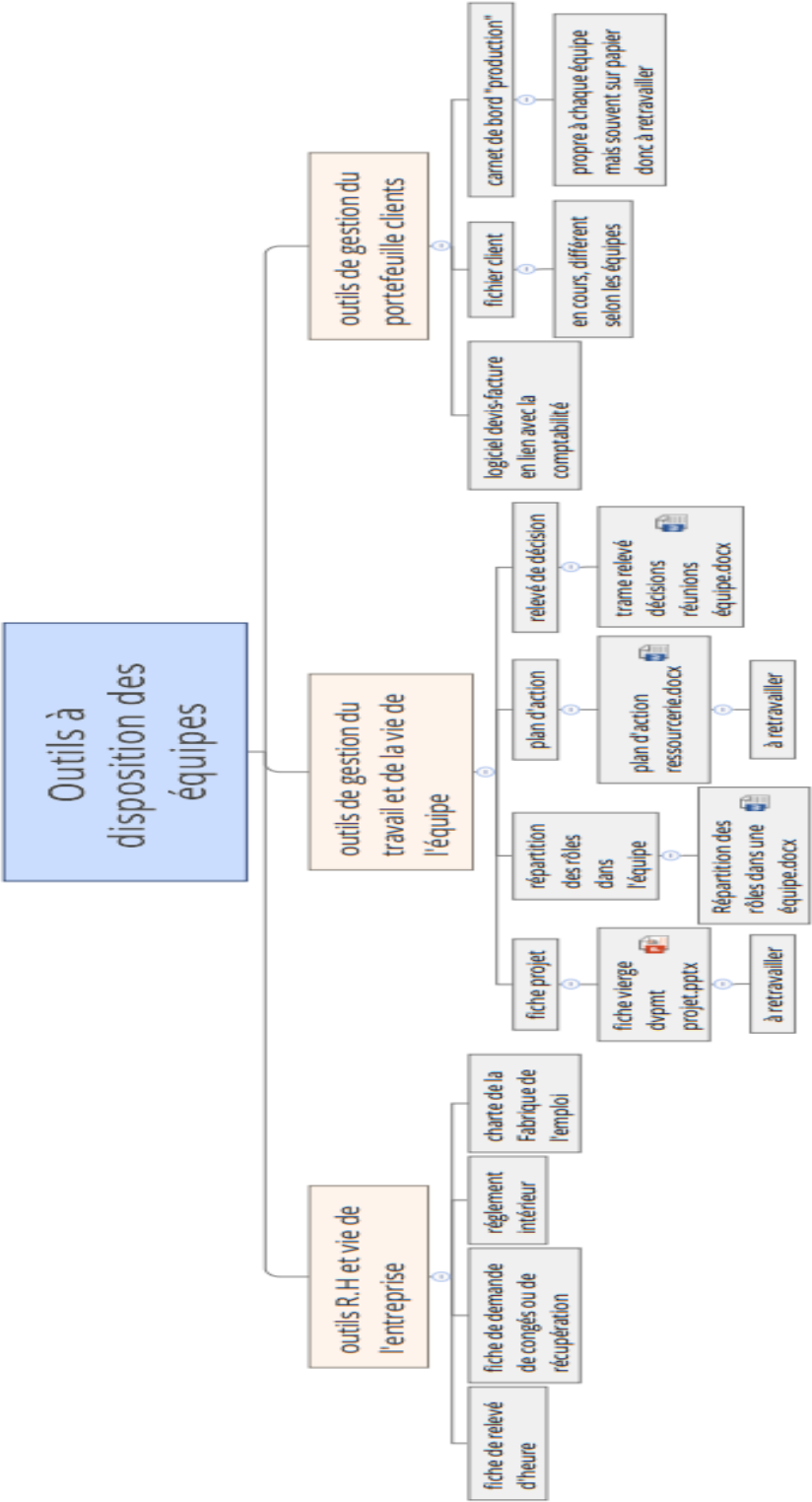
### Tableau - Répartition des hommes et des femmes selon l'activité de la fabrique

	femmes	hommes	total	total ETP	% femmes	% TP
Support RH	15	26	41	26,6	63%	41%
Services habitants	3	3	6	2,9	50%	67%
Épicerie solidaire	12	9	21	20,3	57%	29%
Garage solidaire	0	7	7	3,8	0%	57%
Récupération métaux	0	7	7	3,8	0%	57%
Meubles carton	4	1	5	1,8	80%	80%
Ressourcerie	5	6	11	10,4	45%	36%
maraîchage	2	15	17	15,25	12%	65%

Source : à partir des données de l'entreprise 15/12/2018

Les intitulés retenus par l'entreprise correspondent aux codes activité Insee

# ANNEXE CHAPITRE 3 – OUTILS RH MOBILISES AU SEIN DE LA FABRIQUE DE L'EMPLOI



## OUTILS A DISPOSITIONS DES SALARIES

### Répartition des rôles dans une équipe et lien avec l'équipe support

dénomination	rôle	Lien avec le service support
<b>L'animateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organise les réunions d'équipe</li> <li>- Facilite le travail de l'équipe</li> <li>- Soutien chacun dans le rôle qu'il prend dans l'équipe</li> <li>- Veille à ce que l'équipe ne soit pas parasitée par des demandes extérieures (chacun dans son rôle)</li> <li>- Aide les membres de l'équipe à planifier leur travail</li> <li>- Tenue des plannings</li> <li>- Vérifie que les compétences de chaque membre de l'équipe sont sollicitées</li> </ul>	<p>Le service secrétariat :</p> <p>Jessica et Nadia pour Loos</p> <p>Catherine pour Tourcoing</p> <p>Et le référent hiérarchique</p>
<b>Responsable sécurité des biens et des personnes et de l'entretien du local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à ce que chaque membre de l'équipe travaille en sécurité (utilisation des machines, port des E.P.I, sécurité morale)</li> <li>- Veille à la sécurité du local/ atelier : équipement, lien avec le propriétaire ...</li> <li>- organise le nettoyage et les débarras nécessaire du local</li> </ul>	<p>Le service Ressources humaines</p> <p>Le service achats</p> <p>Et le référent hiérarchique</p>
<b>Responsable des ventes et de la commercialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaille à la définition des prix de vente des produits et/ou service</li> <li>- Travaille aux modes de commercialisation (vente directe, par un tiers...)</li> </ul>	<p>Le service commercial :</p> <p>Karim et Mohamed pour Loos</p> <p>Et le référent hiérarchique du projet</p>
<b>Responsable communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir et anticiper les besoins en communication sur le service et les produits proposés</li> </ul>	<p>Le service communication :</p> <p>Jean François, Roselyne et Nicolas pour Loos</p> <p>Et le référent hiérarchique</p>
<b>Responsable du matériel et des besoins matériels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer les demandes de devis et le suivi des achats et les anticipe autant que possible</li> <li>- Recherche, <b>en lien avec le service achat</b>, de nouveaux fournisseurs (dons et achats)</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue l'entretien du matériel</li> <li>- Organise au moins deux inventaires par an</li> </ul>	<p>Le service achat :</p> <p>Séverine et Jean Claude pour Loos</p> <p>Catherine pour Tourcoing</p> <p>Le service comptabilité</p> <p>Véronique et Khadija pour Loos</p> <p>Pierre pour Tourcoing</p> <p>Le service informatique : Frédéric et hassan</p>
<b>Responsable de la planification des interventions interne ou externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est le relai des équipes « services aux habitants » et « services aux entreprises » pour permettre la mobilisation des compétences disponibles dans chaque équipe</li> <li>- Organise les interventions programmées</li> </ul>	<p>Le service commercial :</p> <p>Karim et Mohamed pour Loos</p>
<b>Responsable Formation et perspectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amène les membres de l'équipe à mettre en perspective leur projet professionnel</li> <li>- Réfléchie aux formations individuelles et collectives utiles au développement du projet d'équipe et/ou individuel</li> </ul>	<p>Le service Ressources humaines :</p> <p>Hervé et Laurie pour Loos</p> <p>Béatrice pour Tourcoing</p> <p>Et le référent hiérarchique</p>
<b>Responsable veille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des recherches sur les activités similaires développées ailleurs</li> <li>- Réfléchir à la manière de se démarquer (avec l'équipe mais en centralisant les idées)</li> <li>- Faire des recherches en ce sens (sur internet et en direct)</li> </ul>	<p>Le service soutien des projets :</p> <p>Fatima Karouch</p>

<b>Autre :</b> <b>Participation aux réunions de coordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposer le développement du projet</li> <li>- Etre à l'écoute des autres participants</li> <li>- Relayer les informations auprès de l'équipe</li> <li>- Etre l'interlocuteur des services support pour toute information devant être transmise à l'équipe entre les réunions de coordination (ex : notes et documents à afficher, transmission des documents de communication interne)</li> </ul>	Ensemble des services supports Equipe de direction
---	--	---

Chacune de ces responsabilités s'articule en équipe et chaque tâche induite par responsabilité doit pouvoir se planifier en équipe. La réunion d'équipe organisée par l'animateur peut être le lieu où l'on organise les choses mais chaque équipe s'organise au mieux ; l'essentiel étant que l'information circule sur « qui fait quoi quand »

## Trame relevé de décisions réunion des équipes



Réunion de l'équipe XXXX

Date XXXX

### Présents

- XXX
- XXX
- XXX

### 1. Tableau de suivi des actions

SUJET	QUI	DELAI	A FAIRE
Animateur			
Sécurité			
Entretien et gestion de l'atelier			
Commercialisation			
Communication			
Matériel et besoins matériel			
Planification des interventions			
Formation et perspectives			
Veille			
Gestion des débarras			

## BIBLIOGRAPHIE

- Anact-DGEFP (2013), *Conditions de travail et efficacité des contrats aidés dans le secteur non-marchand*, Rapport de synthèse, octobre.
- Barbier, (2008), « L'« activation » de la protection sociale : existe-t-il un modèle français ? », in Guillemard A.-M. (dir), *Où va la protection sociale*, PUF, Paris, p. 165-182.
- Bezès Ph. (2002), « La « mission Picq » ou la tentation de l'architecte. Les hauts fonctionnaires dans la réforme de l'Etat ». in Olivier Nay et Andy Smith (Dir.), *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action publique*, Paris, Economica, p. 11-147.
- Blavier P. (2018), « Les réaménagements de la consommation en contexte de récession », *Revue française de sociologie*, 2018/1 (Vol. 59), pages 7 à 36.
- Bonnet, C., B. Garbinti et A. Solaz. (2016), *Gender inequality after divorce: The flip side of marital specialization. Evidence from a French administrative database*. Paris : Institut national de la statistique et des études économiques (Document de travail G2016/03 de la Direction des études et synthèses économiques).
- Bouba-Olga O. et Grossetti M. ( 2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2008/3, p. 311-328
- Boyer R. (1986), *La théorie de la régulation: une analyse critique*, La découverte, Paris.
- Budd John, Lamare Ryan, Timming Andrew (2015), "Learning about democracy at work: evidence on the societal effect of employee participation in decision making" 17th iLERA World Congress, [www.ilera2015.com/dynamic/full/IL62.pdf](http://www.ilera2015.com/dynamic/full/IL62.pdf).
- Castra D. (2003), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF.
- Castel R. (2007), préface, In Castra D. et Valls F. (2007), *L'insertion malgré tout. L'intervention sur l'offre et la demande – 25 ans d'expérience*, Octares.
- Collectif Degeyter (2017), *Sociologie de Lille*, La Découverte, Paris
- Collectif Rosa Bonheur (2017), « Les garages à ciel ouvert : configurations sociales et spatiales d'un travail informel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2017/1 N° 216-217, p. 80 à 103.
- Cordonnier L. (1997), *Coopération et réciprocité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Coutrot Th (2018), *Libérer le travail*, Seuil, Paris
- De Bry F (2003), « Le paternalisme entrepreneurial » in J. Allouche dir *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 1076-1087.
- Damon J. (2014), *L'exclusion*, Presses universitaires de France, Paris
- Damon J. (2007), « Pauvreté laborieuse et protection sociale. Pour une transformation en profondeur des prestations sociale », *Informations sociales*, n°142, p. 40-52

- Darriau V., Henry M., Oswald N., (2014), « Politique de la ville en France métropolitaine : une nouvelle géographie recentrée sur 1 300 quartiers prioritaires », in *France portrait social*, édition 2014, coll. Insee Références, nov
- Devertter F.-X., Jany-Catrice F., Ribault Th (2015), *Les services à la personne*, La Découverte, Paris
- Degorre A., Girard P., et Rabier R. (2015), « Dynamiques régionales et territoriales face aux chocs économiques », *Revue de l'OFCE*, vol. 143, no. 7, p. 169-223
- Delporte Ch. (1994), « Le socialisme dans le nord de la France. De Guesde à Mauroy », *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°43, juillet-septembre, Dossier : Histoire au présent de la "political correctness" p. 119-121, Période 2.
- Demazière D. (2006), *Sociologie des chômeurs*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Demazière, D. & Zune, M. (2018), « Qu'est-ce que le travail quand on n'a pas d'emploi ? : Le travail non salarié à l'aune des projections d'avenir des chômeurs », *Formation emploi*, 141(1), p. 133-152.
- Duchesne S. (1996), « Entretien non préstructuré, stratégie de recherche et étude des représentations : Ou peut-on déjà faire l'économie de l'entretien "non-directif" en sociologie ? ». *Politix*, p. 189-206.
- Duclos L. (2007), « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? », *METIS Correspondances Européennes du Travail*, n°6, juin, [http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur\\_fr\\_70\\_art\\_128.html](http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur_fr_70_art_128.html)
- Duclos L., éd. (2013), *Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Appui au recrutement et médiations pour l'emploi »* du 24 octobre 2013. [https://www.researchgate.net/profile/Laurent\\_Duclos/publication/318724425\\_Appui\\_au\\_recrutement\\_Mediations\\_pour\\_l%27emploi\\_Recueil\\_des\\_travaux\\_preparatoires\\_au\\_4\\_eme\\_seminaire\\_de\\_la\\_DGEFP\\_du\\_24\\_octobre\\_2013/links/5979e3a00f7e9b0469ac9ad1/Appui-au-recrutement-Mediations-pour-l'emploi-Recueil-des-travaux-preparatoires-au-4eme-seminaire-de-la-DGEFP-du-24-octobre-2013.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Laurent_Duclos/publication/318724425_Appui_au_recrutement_Mediations_pour_l%27emploi_Recueil_des_travaux_preparatoires_au_4_eme_seminaire_de_la_DGEFP_du_24_octobre_2013/links/5979e3a00f7e9b0469ac9ad1/Appui-au-recrutement-Mediations-pour-l'emploi-Recueil-des-travaux-preparatoires-au-4eme-seminaire-de-la-DGEFP-du-24-octobre-2013.pdf)
- Duclos L. (2018), « L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives », *intervention à la Commission "Evaluation" du Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP)*, Paris, 22 mars 2018
- Duran, P. (2018). « L'évaluation des politiques publiques : Les sciences sociales comme sciences de gouvernement », *Idées économiques et sociales*, 193(3), p. 6-27. doi:10.3917/idee.193.0006.
- Eme B. (1997), « Aux frontières de l'économie: politiques et pratiques d'insertion », *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. 103, Juillet-Décembre 1997, pp. 313-333.
- ETCLD (2018), Bilan intermédiaire de l'expérimentation, [http://etclcd.fr/wp-content/uploads/2018/11/181113\\_ETCLD\\_bilan\\_Interm%C3%A9diaire\\_email.pdf](http://etclcd.fr/wp-content/uploads/2018/11/181113_ETCLD_bilan_Interm%C3%A9diaire_email.pdf)
- Eymard-Duvernay F. (2006), Introduction, in *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, La Découverte « Recherches », p. 1-20.
- Fall M., Lorgnet J.-P., Missègue N. (2010), « La persistance de la pauvreté monétaire », *Séminaire Inégalités INSEE*, 4 juin



- Favreau O. (1997), « Approche de la décentralisation par l'économie des conventions » in *Décentralisation des organisations et problèmes de coordinations : les principaux cadres d'analyse*, J. AFFICHARD (eds), l'Harmattan, Paris, p. 47 à 55.
- Fretel A. (2012), « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », *Document de travail*, n°2, IRES
- Gadrey N., Jany-Catrice Florence, Pernod M. (2004), « Les employés non qualifiés : quelles compétences ? », In D. Méda, F. Vennat, *Les enjeux du travail non qualifié*, Ed. La Découverte, coll. Recherche
- Garnier J., Zimmermann J-B. (2018), « Proximités et Solidarités: de l'État-Providence aux Communs Sociaux », *Working paper* AMSE 2018-07.
- Gorz A. (1988), *Métamorphoses du travail, Quête du sens - Critique de la raison économique*, éd. Galilée
- Guio A.-C., Gordon D. and Marlier E. (2012), "Measuring material deprivation in the EU: Indicators for the whole population and child-specific indicators", *Eurostat Methodologies and working papers*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities (OPOCE) cité par Pan Ké Shon J.-L. (2015), Pourquoi l'indicateur de pauvreté en conditions de vie baisse malgré la crise économique ouverte en 2008?, Document de travail Insee.
- Hassenteufel P. (2008), *Sociologie politique : l'action publique*, Armand Colin, coll. « U Sociologie ».
- Hatchuel A. (2014), « La science, l'impossible et l'inconnu. Les enseignements de la théorie de la conception. La science et l'impossible », *14 ème rencontres Physique et interrogations fondamentales*, Société française de physique, Nov 2014, paris, France. hal-01196114
- Hatchuel A. et Segrestin B. (2018), « Reconnaître l'entreprise en droit : la proposition de « Société à Mission » », *Trivium* [En ligne], 28 | 2018, mis en ligne le 30 juillet 2018, <https://journals.openedition.org/trivium/5988>
- Higele J.-P. et Beraud M. (2016), « Le projet d'entreprise à but d'emploi. Peut-on faire de l'emploi sur mesure pour les chômeurs de longue durée ? », *15èmes journées internationales de sociologie du travail*, Athènes, 11-13 mai.
- Hills J., Le Grand J., Piachaud D. (dir.), *Understanding Social Exclusion*, Oxford, Oxford University Press, 2002
- Jany-Catrice F. (2016), « La mesure du bien-être territorial. Travailler sur ou avec les territoires ? », *Revue de l'OFCE*, 2016/1 (N° 145), p. 63 à 90
- Jany-Catrice F. et Nirello L., (2019) (à paraître), « Une politique sociale locale consolidée par « la mobilisation territoriale ». Le cas du projet Territoire zéro chômeur de longue durée ». Entretien avec Marc Godefroy, Conseiller métropolitain à l'ESS à la Métropole Européenne de Lille (MEL), *Revue française des affaires sociales*.
- Jobert A., Guarriello F. & Heidling E. (2009), « Le dialogue social territorial en Europe : perspective comparative », in Duclos L., Groux G. & Mériaux O. (dir.) *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, coll. « Droit et Société ».

- Karasek Robert, (2004), "Job Socialization : The carry-over effects of work in political and leisure activities", *Bulletin of Science, Technology and Society*, vol. 24; n°4.
- Karpik, L. (2007), *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris.
- Kregel J. (2006), « ELR as an Alternative Development Strategy », *Conference "Employment Guarantee Policies"*, Levy Economics Institute, 13-14th October.
- Labrousse A. (2018), *L'institutionnalisme historique comme épistémologie pragmatique. Industries, développement, savoirs*, HDR, Université Jules Verne Picardie.
- Lascoumes P. et Le Bourhis J.-P. (1998), « Le bien commun comme construit territorial. Identités d'action et procédures », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, n° 42 p. 37-66
- Lanseman O., Lindon N. et Vasseur C. (2019), « Les ressources monétaires et non monétaires des salariés de la Fabrique de l'emploi », *Rapport de projet pour le Master APIESS*, janvier, sous la direction d'Anne Fretel et Florence Jany-Catrice.
- L'évolution des « Etablissements J. Thiriez père et fils et Cartier-Bresson », *L'information géographique*, volume 24, n°1, 1960. pp. 33-36; doi : <https://doi.org/10.3406/ingeo.1960.1962>
- Lopes Helena, Lagoa Sérgio, Calapez Teresa (2014), "Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior", *Economic and Industrial Democracy* 35 (2).
- Lottin A. (dir.) (1986), *Histoire de Tourcoing, Westhoek* – Editions des Beffrois
- Nicole-Drancourt Ch. (1900), « Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi », *Sociologie du travail*, 32<sup>e</sup> année n°2, Avril-juin, p. 173-193.
- Ostrom, E. (2010) "Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems," *American Economic Review*, 100, p. 641–72.
- Outin J.-L., (1996), « Minima sociaux, salaires minima et protection sociale: vers un modèle français du workfare », *Revue française des affaires sociales*, n° spécial, n°4, octobre-décembre, p. 27-44
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (eds.) (2004), *Économie de Proximités*, Hermès, Paris
- Ponthieux S (2009), « Les travailleurs pauvres comme catégorie statistique », INSEE, *Document de travail*, no F0902, mars.
- Renaud A., Sémécurbe F. (2016), « Les habitants des quartiers de la politique de la ville. La pauvreté côtoie d'autres fragilités », *Insee Première*, n°1593, mai
- Reynaud B. (1992), *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgois, préface M. Aglietta
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2007), « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie* 2007/1 (Vol. 48), p. 3-36
- Salognon M. (2006), « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée. Observation de la méthode IOD », in A.-T. Dang, J.-L. Outin et H. Zajdela (eds.), *Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale*, Éditions du CNRS, septembre, p. 163-179.
- Schnapper D. (1981), *L'épreuve du chômage*, Gallimard, Paris
- Simonet-Cusset M. (2018), *Travail gratuit, la nouvelle exploitation ?*, Textuel, Paris

Vultur M. (2019), « Le concept de précarité : quelle adéquation aux transformations actuelles du monde du travail ? » in *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail* (D. Mercure, M. Vultur dir.), ed. Hermann.