



Analyse du processus d'institutionnalisation d'une expérimentation pour l'emploi : Le cas de “ Territoires zéro chômeur de longue durée ” à Jouques

Camille Retsin

► To cite this version:

Camille Retsin. Analyse du processus d'institutionnalisation d'une expérimentation pour l'emploi : Le cas de “ Territoires zéro chômeur de longue durée ” à Jouques. Economies et finances. Aix-Marseille Université, 2022. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-03885129⟩

HAL Id: tel-03885129

<https://hal.science/tel-03885129v1>

Submitted on 5 Dec 2022

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à Aix-Marseille Université
le 07 juillet 2022 par

Camille RETSIN

Analyse du processus d'institutionnalisation d'une expérimentation pour l'emploi

Le cas de « Territoires zéro chômeur de longue durée » à Jouques

Discipline

Sciences Economiques

Spécialité

Economie institutionnaliste

École doctorale

ED-372 Sciences économiques et de
gestion

Laboratoire

Laboratoire d'Economie et de
Sociologie du Travail

Partenaire de recherche

Territoires zéro chômeur de longue
durée - Elan Jouques

■ **Composition du jury**

-
-
- Thierry BERTHET Examineur
- Directeur de recherche – Aix-Marseille Université
-
- Bernard ENJOLRAS Examineur
- Grade Research Professor - Institute for social research
- - Oslo
- Jérôme GAUTIE Rapporteur
- Professeur des universités - Université Paris 1
- Panthéon Sorbonne
-
- Florence JANY-CATRICE Rapportrice
- Professeure des universités - Université de Lille
- Isabelle LOSS Invitée
-
- Ariel MENDEZ Présidente du jury
- Professeure des universités – Aix-Marseille Université
-
- Francesca PETRELLA Directrice de thèse
- Professeure des universités – Aix-Marseille Université

Affidavit

Je soussignée, Camille RETSIN, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Francesca PETRELLA, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Marseille, le 7 mai 2022



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Liste de publications et participation aux conférences

Liste des publications¹ réalisées dans le cadre du projet de thèse :

- 1) Retsin, C., (2022). Les proximités comme expression du lien entre comportements organisationnels et territoire construit. RIPCO : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. (Rang C HCERES 2021). (Proposition acceptée sous réserve de modifications)

Participation aux conférences² et écoles d'été au cours de la période de thèse :

- 1) Retsin, C. (2022). Et si on n'avait pas tout essayé ? Institutionnalisation de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » - Journée d'étude « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » - Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques – Lille
- 2) Retsin, C., Beton, L., & Dekli, Z. (2021). L'engagement au travail en temps de crise sanitaire: quelles pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les associations? – 32^{ème} congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines – Paris (No. hal-03423075).
- 3) Retsin, C. (2021). De l'émergence aux limites de fonctionnement d'une entreprise sociale : Le cas d'une entreprise à but d'emploi de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » - Journées de l'Association de l'économie sociale-Toulouse

¹ Cette liste comprend les articles publiés, les articles soumis à publication et les articles en préparation ainsi que les livres, chapitres de livre et/ou toutes formes de valorisation des résultats des travaux propres à la discipline du projet de thèse. La référence aux publications doit suivre les règles standards de bibliographie et doit être conforme à la charte des publications d'AMU.

² Le terme « conférence » est générique. Il désigne à la fois « conférence », « congrès », « workshop », « colloques », « rencontres nationales et/ou internationales » ... etc.
Indiquer si vous avez fait une présentation orale ou sous forme de poster.

- 4) Retsin, C. (2021). Economique, social et développement durable : émergence et évolution des activités d'une entreprise à but d'emploi - Réseau Inter-universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire -Clermont-Ferrand (communication acceptée) (annulé)
- 5) Retsin, C. (2021). Analyse processuelle de la gouvernance d'une expérimentation de lutte contre le chômage de longue durée durant sa phase d'émergence – 31^{ème} congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines- (visio) - (No. hal-03168785).
- 6) Retsin, C., (2021). Mise en application du principe d'exhaustivité au sein de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » - Séminaire « Territoires zéro chômeur de longue durée » – Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail
- 7) Retsin, C. (2020). Hybridation des logiques institutionnelles pour l'atteinte de l'exhaustivité territoriale - Doctoriales « Sociologie & Économie », Lille (visio)- (No. hal-03168784).
- 8) Retsin, C. (2020). Territorial dynamics in the fight against long-term unemployment - EMES COST-UCC International Training School on « Researching the collaborative dimension of social enterprise » – Cork (visio)- (No. hal-03168783)
- 9) Retsin, C., (2020). Présentation du terrain d'enquête - Atelier Axe 3 « Retour d'expérience sur l'utilisation des méthodes de recherche collaboratives ou participatives » – Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail
- 10) Retsin, C. (2019). From the persistent problem of long-term unemployment to the emergence of an innovative system. Observations on the « *Zero the long-term unemployed territories* » experiment – « International working party labour market segmentation » – Dusseldorf - (No. hal-03168781)
- 11) Retsin, C. (2018). Analyse d'un dispositif évolutif de file d'attente. Le cas de l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée. - 2^{ème} journées Vincent Merle – Bordeaux- (No. hal-03168779)

Résumé

L'objectif de notre recherche est de comprendre le processus d'institutionnalisation d'une dynamique de coopération territoriale d'acteurs autour de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». L'expérimentation se décline à trois niveaux : le niveau national, le niveau territorial constitué par un réseau d'acteurs territorialisé formant un comité local pour l'emploi et un niveau organisationnel construit autour d'une entreprise à but d'emploi. L'objectif de l'expérimentation est de mettre en œuvre le droit à l'emploi inscrit dans la Constitution de 1946 en créant de l'activité non-concurrentielle au sein d'une entreprise à but d'emploi, en CDI, à temps choisi et rémunéré sur la base d'un SMIC sans opérer de sélection. Notre recherche s'ancre dans une démarche qualitative d'étude de cas unique composé de sous-unités interreliées. Nous nous plaçons dans une posture d'abduction nous permettant une construction progressive de notre cadre théorique dans une démarche d'allers-retours itérative. Nous partons de l'hypothèse, formulée par les initiateurs de l'expérimentation, que l'expérimentation représente une innovation sociale dans le champ des politiques publiques de l'emploi. Un premier aller-retour sur le terrain nous conduit à formuler une seconde hypothèse selon laquelle l'expérimentation a vocation, en cas de réussite du modèle, à s'institutionnaliser. Notre travail repose sur la construction d'un cadre théorique combiné de trois approches complémentaires afin de comprendre les ressorts de la coopération entre une diversité d'acteurs sur un territoire : celle de la gouvernance, de l'économie des proximités et des logiques institutionnelles. Nous faisons émerger de chaque approche un ensemble de facteurs participant à l'institutionnalisation de l'expérimentation. Nous concluons notre travail en montrant, à travers une analyse processuelle de la dynamique de coopération territoriale des acteurs, la manière dont l'expérimentation s'est institutionnalisée à travers les facteurs que nous faisons émerger.

Mots clés : expérimentation – dynamique de coopération – territoire – institutionnalisation – action publique

Abstract

The objective of our research is to understand the process of institutionalisation of a territorial cooperation dynamic of actors around the experiment « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». The experiment takes place at three levels: the national level, the territorial level constituted by a network of territorialized actors forming a local committee for employment and an organizational level built around an enterprise with the aim of employment. The objective of the experiment is to implement the right to employment enshrined in the 1946 Constitution by creating non-competitive activity within a company with the aim of employment, on a permanent basis, on a chosen schedule and paid on the basis of a minimum wage without making any selection. Our research is anchored in a qualitative approach of a single case study composed of interrelated sub-units. We place ourselves in a posture of abduction allowing us a progressive construction of our theoretical framework in an iterative back and forth approach. We start from the hypothesis, formulated by the initiators of the experiment, that it represents a social innovation in the field of public employment policies. A first return to the field leads us to formulate a second hypothesis according to which the experiment is intended to be institutionalised if the model is successful. Our work is based on the construction of a theoretical framework combining three complementary approaches in order to understand the driving forces of cooperation between a diversity of actors on a territory: governance, economy of proximity and institutional logic. From each approach, we identify a set of factors that contribute to the institutionalisation of the experiment. We conclude our work by showing, through a processual analysis of the territorial dynamics of cooperation of the actors, the way in which the experiment is institutionalised through the factors that we bring out.

Keywords: experiment – dynamics of cooperation - territory - institutionalisation - public action

Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à ma directrice de thèse, Francesca Petrella, avec qui le périple a commencé dès le Master 1 autour d'un premier mémoire sur l'engagement des bénévoles dans les associations, qui m'a donné, sans que j'en sois réellement consciente à cette époque, le goût pour la recherche. Puis, à Philippe Méhaut (directeur, cette fois-ci officieux) avec qui le cheminement a débuté dès le Master 2 autour, cette fois-ci, d'un mémoire sur les freins à l'emploi des chômeurs de longue durée constituant le préambule de ce travail de thèse. Je tiens sincèrement à vous remercier pour ces six et cinq années où vous avez été présents pour répondre à chacune de mes questions, pour m'épauler à chaque difficulté rencontrée, pour corriger une quantité astronomique d'erreurs, pour nos rendez-vous... (me plongeant parfois dans des doutes existentiels !), mais surtout pour m'avoir aidée et guidée et tout cela dans une grande bienveillance.

Merci à la Région Sud d'avoir permis, à travers les « *emplois jeunes doctorants* » de financer ce travail de thèse.

Je tiens par la suite à adresser mes remerciements à Jérôme Gautié et Florence Jany-Catrice en qualité de rapporteurs et Bernard Enjolras et Ariel Mendez en qualité d'examineurs d'avoir accepté d'être membre du jury et ainsi, de participer à l'évaluation de ce travail de thèse. Un grand merci aux membres du jury ayant aussi accepté d'être membres du comité de suivi. A Thierry Berthet, pour avoir pris le temps de relire minutieusement de grandes parties de ce travail. A Isabelle Loss, de m'avoir permis d'intégrer initialement l'expérimentation et d'avoir continué à suivre ce travail et à m'aider tout au long de sa réalisation.

Evidemment, ce travail n'aurait pas été possible sans tous les acteurs de terrain. Merci à la municipalité de Jouques, aux acteurs du comité local, Claude, Elvira, Christian, pour tous ces temps d'échanges précieux, aux acteurs de l'EBE, Ludwig, Evelyne, de m'avoir ouvert leur porte ainsi qu'aux demandeurs d'emploi de longue durée et aux salariés de m'avoir accordé leur confiance. Mes excursions jouquardes vont sans nul doute me manquer ! Je tiens aussi à remercier l'ensemble des acteurs de l'expérimentation, membres du Fonds ou des autres territoires, Daniel, Aurélie, Ghislain, Denis, Fanny et tous les autres que je ne peux nominativement citer ici, de m'avoir accordé leur temps et partagé leur expérience.

Merci aux membres du LEST, pour cet environnement de travail accueillant, aux intervenants du Master 1 RH, de m'avoir aidée à cheminer jusqu'ici, à toute l'équipe IT (Nathalie, Elie, Jocelyne, Anne, Ouaffa, Aymeric, Marion) pour leur aide précieuse dans cette aventure et particulièrement à Laurent, pour son aide et son calme face à des problèmes inextricables et à Isabelle pour son attention particulière portée à notre bien-être. Merci à Martine et à Julien, de m'avoir intégrée dans la coordination de l'axe III et donné l'opportunité de comprendre le fonctionnement fort complexe d'un laboratoire.

Merci à la fine équipe de Déclic d'avoir permis, par l'activité de l'association, de former un collectif de doctorants, dynamique et soudé. Un merci plus particulier à Alicia, Antoine, Arthur, Pauline et Roquia pour nos échanges, notre travail en commun, nos repas et vos photos de chats amenant un peu de douceur dans cette aventure parfois difficile. Un grand merci à mes compères Laura et Zilacene, pour vos conseils toujours éclairants et surtout, pour nos discussions pas toujours lumineuses. Merci aussi aux copines, Alix, Manon, Ingrid, qui ont accepté de relire une partie de ce travail. A Noémie, pour nos longues conversations introspectives. Merci Coco et Marie pour votre présence depuis tant d'années. Merci ma Chouille d'être là depuis toujours, malgré notre manque...de proximité géographique...

Merci à ma famille et à ma belle-famille pour leur soutien et leur présence. Jean-François et Emmanuel, merci pour votre aide dans le travail de relecture de la thèse. Ma' pour ton soutien moral, à l'aide de tablettes de Crunch ! A Emilie, ma con-sœur, (oui, la vengeance est un plat qui se mange froid...), à Raphaël, aux Cafards, à Belette pour vos gâteaux multicolores, votre humour...qui vous est propre, vos bêtises sans cesse renouvelées et vos beaux sourires édentés (se sent concerné qui veut !). A Papou et Mamou, pour m'avoir accompagnée et apporté un soutien sans faille et ce depuis toujours, dans l'ensemble de mes projets. Je n'oublie évidemment pas de formuler ici, une pensée non sans émotion, pour le meilleur des joueurs de Monopoly.

Enfin, tu sais quelle importance j'accorde à ce mot qui résonne dans tout ce texte, mais il revêt une signification toute particulière avec toi Rémy. Merci. Merci pour ton soutien quotidien tout au long de cette aventure. Pour ta gentillesse et ta patience dans mes moments de doutes et de divagations. Pour ta présence dans les moments de joie et de tristesse. Pour ton courage inspirant. Pour nos allers-retours sur la Corniche, nos milliers de kilomètres parcourus ensemble, notre marathon, nos trails, nos GR, nos voyages. Merci pour toutes ces aventures et pour celles à venir !

Liste des abréviations

AFPA : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

ANPE : Agence nationale pour l'emploi

ANSA : Agence nouvelle des solidarités actives

ASSEDIC : Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

BME : Bureau municipal de l'emploi

CBE : Communauté du bassin et d'emploi

CCAS : Centre communal d'action sociale

CECE : Commission extra communale pour l'emploi

CLE : Comité local pour l'emploi

CLERSE : Centre d'études lillois de recherches sociologiques et économiques

COE : Conseil d'orientation pour l'emploi

CPAM : Caisse primaire d'assurance maladie

DDCS : Direction départementale de la cohésion sociale

DELD : Demandeur d'emploi de longue durée

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DREETS : Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

EBE : Entreprise à but d'emploi

ESS : Economie sociale et solidaire

ETP : Equivalent temps plein

FNE : Fonds national de l'emploi

IGAS : Inspection générale des affaires sociales

IGF : Inspection générale des finances

LIRTES : Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations des pratiques éducatives et des pratiques sociales

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OPCO : Opérateur de compétences

MEL : Métropole européenne de Lille

NPM : *New public management* : nouveau management public

PLIE : Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi

RMA : Revenu minimum d'activité

RMI : Revenu minimum d'insertion

RQTH : Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé

RSA : Revenu de solidarité active

SNC : Solidarités nouvelles face au chômage

TAE : Travailler et apprendre ensemble

TZC : Territoires zéro chômeur

TZCLD : Territoires zéro chômeur de longue durée

VAE : Validation des acquis de l'expérience

WISE : *Work integration social enterprise* : entreprise sociale d'insertion par le travail

Sommaire

AFFIDAVIT	3
LISTE DE PUBLICATIONS ET PARTICIPATION AUX CONFERENCES	4
RESUME	6
ABSTRACT	7
REMERCIEMENTS	8
LISTE DES ABREVIATIONS	10
SOMMAIRE	11
INTRODUCTION GENERALE.....	16
PRESENTATION DE L'OBJET DE RECHERCHE	16
ACCES AU TERRAIN	20
QUESTION DE DEPART	21
POSITIONNEMENT DANS LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE AUTOUR DE L'EXPERIMENTATION	21
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	22
PROBLEMATISATION DE L'OBJET DE RECHERCHE	23
PLAN DE LA THESE.....	27
PARTIE 1 : CONTEXTE, PERSPECTIVE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	32
CHAPITRE 1 : DES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI AUX REPONSES APPORTEES AU CHOMAGE PERSISTANT.....	33
1. LES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI.....	34
1.1 <i>Rétrospective des politiques publiques de l'emploi de 1980 à nos jours</i>	34
2. CHOMAGE DE LONGUE DUREE ET TRAJECTOIRE	40
2.1 <i>Le « sas du chômage » à la lumière de la dualisation du marché du travail</i>	41
2.2 <i>L'expérience du chômage</i>	42
2.3 <i>Les freins à l'emploi</i>	47
3. LES ENJEUX DE L'EMPLOYABILITE.....	51
3.1 <i>L'évolution de la notion d'employabilité de 1940 à 1980</i>	51
3.2 <i>La co-construction de l'employabilité et ses contradictions</i>	52
3.3 <i>Les politiques mises en œuvre en entreprise</i>	53
3.4 <i>L'employeurabilité</i>	53
4. L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES OPERATEURS DE L'INSERTION	55
4.1 <i>De l'accompagnement personnalisé à sa rationalisation</i>	55
4.2 <i>Du travail contraint des conseillers au contrôle des chômeurs</i>	56
4.3 <i>Les nouveaux opérateurs</i>	58
4.4 <i>Le rapport à l'indemnisation</i>	58
4.5 <i>La justification de l'activité réduite</i>	59
6. LES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION PAR LE TRAVAIL	60
6.1 <i>Les entreprises sociales d'insertion par le travail comme instrument des politiques publiques de l'emploi</i>	61
6.2 <i>La gestion des entreprises sociales d'insertion par le travail</i>	66
7. LES EXPERIMENTATIONS COMME OUTIL DE REFORME DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	69
7. L'INNOVATION SOCIALE COMME REPONSE AUX BESOINS NON-SATISFAITS PAR LE MARCHE.....	72
8. CONCLUSION DU CHAPITRE	75
CHAPITRE 2 : APPROCHES THEORIQUES DE LA DYNAMIQUE DE COOPERATION TERRITORIALE	77

1. APPROCHE PAR LA GOUVERNANCE.....	78
1.1 <i>Les différents niveaux de gouvernance en interaction.....</i>	79
1.2 <i>Définition et mise en perspective historique du concept de gouvernance.....</i>	80
1.3 <i>Du gouvernement à la gouvernance de l'action publique.....</i>	81
1.4 <i>Du territoire administratif à la gouvernance territoriale.....</i>	83
1.5 <i>De la gouvernance d'entreprise à l'inclusion de ses parties prenantes.....</i>	87
1.6 <i>Reconsidération de la place des parties prenantes.....</i>	88
1.7 <i>La gouvernance des structures de l'Économie Sociale et Solidaire.....</i>	89
1.8 <i>Le cas spécifique des entreprises sociales d'insertion par le travail.....</i>	91
2. TERRITOIRE ET PROXIMITES.....	94
2.1 <i>Enjeux autour de l'école de la proximité.....</i>	94
2.2 <i>Les différents courants de la proximité.....</i>	95
3. L'APPROCHE PAR LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES.....	101
3.1 <i>Le concept de logiques institutionnelles.....</i>	102
3.2 <i>Identification des logiques institutionnelles.....</i>	107
3.3 <i>Les logiques institutionnelles au sein des organisations hybrides.....</i>	109
3.4 <i>La coexistence de logiques institutionnelles multiples.....</i>	110
3.5 <i>L'incorporation des logiques au sein de l'organisation.....</i>	114
4. CONCLUSION DU CHAPITRE.....	116
CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	118
INTRODUCTION.....	118
1. DESIGN DE LA RECHERCHE.....	119
1.1 <i>La logique abductive comme méthode de recherche.....</i>	119
1.2 <i>La démarche qualitative comme ancrage dans une démarche compréhensive.....</i>	121
1.3 <i>L'étude de cas encadrée comme moyen d'analyse de sous-unités interreliées.....</i>	121
1.4 <i>Une étude de cas longitudinale à travers l'analyse processuelle.....</i>	122
1.5 <i>L'observation participante dans l'étude de cas encadrée.....</i>	125
1.6 <i>Un cadre théorique combiné contre le risque de circularité et d'équifinalité.....</i>	126
1.7 <i>Le choix et l'accès au terrain.....</i>	127
2. TRAVAIL DU MATERIAU EMPIRIQUE.....	128
2.1 <i>Le pilotage national de l'expérimentation.....</i>	128
2.2 <i>Le réseau d'acteurs territorialisé.....</i>	129
2.3 <i>L'entreprise à but d'emploi.....</i>	132
2.4 <i>Le territoire de Colombelles.....</i>	136
3. TRAITEMENT DU MATERIAU EMPIRIQUE.....	140
3.1 <i>Méthode d'analyse.....</i>	140
3.2 <i>Les grilles de codage.....</i>	142
3.3 <i>Les données secondaires.....</i>	144
4. CONCLUSION DU CHAPITRE.....	146
CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	147
PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	148
CHAPITRE 4 : FONCTIONNEMENT DE L'EXPERIMENTATION « TERRITOIRES ZERO CHOMEUR DE LONGUE DUREE ».....	150
1. LE FONCTIONNEMENT GENERAL DE L'EXPERIMENTATION.....	150
1.1 <i>L'expérimentation au niveau national.....</i>	150
1.2 <i>Les dimensions fondatrices de l'expérimentation.....</i>	154
1.3 <i>L'expérimentation comme innovation sociale.....</i>	155
1.4 <i>Le financement de l'expérimentation.....</i>	156
1.5 <i>L'évaluation de l'expérimentation.....</i>	158
1.6 <i>La mise en œuvre territoriale de l'expérimentation.....</i>	161

2. LE TERRITOIRE DE JOUQUES.....	162
2.1 Les caractéristiques du terrain.....	162
2.2 Brève rétrospective.....	164
2.3 Le fonctionnement du comité local pour l'emploi.....	169
2.4 Le fonctionnement de l'entreprise à but d'emploi.....	175
2.5 Le financement de l'expérimentation locale.....	175
2.6 Présentation processuelle de l'expérimentation sur le territoire principal.....	178
2.7 Profil des personnes durablement privées d'emploi.....	187
3. CONCLUSION DU CHAPITRE	196
CHAPITRE 5 : GOUVERNANCES, TENSIONS ET CO-CONSTRUCTION	197
1. ARTICULATION DE LA GOUVERNANCE ENTRE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LE NIVEAU TERRITORIAL.....	198
1.1 La place d'ATD dans la gouvernance nationale de l'expérimentation.....	198
1.2 Présence opérationnelle d'ATD sur les territoires.....	200
1.3 De la co-construction à la logique descendante dans la gouvernance nationale de l'expérimentation.....	201
2. MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE PAR LE RESEAU D'ACTEURS.....	208
2.1 Une gouvernance territoriale complexe et expérimentale.....	208
2.2 L'entreprise à but d'emploi comme acteur du comité local pour l'emploi.....	225
2.3 L'extraction progressive de l'entreprise à but d'emploi de la gouvernance territoriale	226
2.4 De l'instabilité aux tensions dans la gouvernance territoriale.....	227
3. GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI	230
3.1 La co-construction de l'entreprise à but d'emploi vue depuis le dossier de candidature.....	231
3.2 D'une gouvernance horizontale à une gouvernance verticale de l'entreprise à but d'emploi.....	232
3.3 Les activités développées par pôle.....	239
3.4 Différences et similitudes avec une entreprise « classique ».....	241
3.5 L'encadrement au sein de l'entreprise à but d'emploi.....	249
3.6 Les réunions comme levier pour la participation des salariés	252
4. CONCLUSION DU CHAPITRE	255
CHAPITRE 6 : LES PROXIMITES COMME FACILITATRICES DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	259
1. LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE COMME SOCLE DES PROXIMITES.....	260
1.1 L'initiation des interactions situées par les fondateurs de la démarche.....	260
1.2 L'intégration des acteurs institutionnels	261
1.3 L'adhésion des parties prenantes internes de l'entreprise à but d'emploi	262
1.4 L'intégration d'un soutien au fonctionnement du comité local pour l'emploi.....	263
1.5 L'intégration de soutiens au fonctionnement de l'entreprise à but d'emploi.....	264
2. PROXIMITES ET TENSIONS AU SEIN DU RESEAU D'ACTEURS.....	264
2.1 La proximité des discours	265
2.2 Les proximités entre les acteurs institutionnels.....	266
2.3 La proximité entre les acteurs de l'emploi locaux et les acteurs institutionnels.....	269
2.4 Proximités entre les acteurs locaux de l'emploi.....	274
3. LES PROXIMITES ENTRE L'ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI ET SES PARTIES PRENANTES.....	280
3.1 Les proximités entre l'entreprise à but d'emploi et ses parties prenantes externes.....	280
3.2 Les proximités existantes entre l'entreprise à but d'emploi et ses parties prenantes internes.....	286
4. CONCLUSION DU CHAPITRE	294
CHAPITRE 7 : INCIDENCE D'UNE PLURALITE DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES SUR LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	300
1. D'UNE LOGIQUE SOCIALE CENTRALE A LA RATIONALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	303
1.1 Les acteurs de l'accompagnement professionnel au sein du comité local pour l'emploi.....	303
1.2 Une logique sociale prédominante dans l'accompagnement professionnel sur le territoire.....	304
1.3 Une logique administrative présente dans la rationalisation de l'accompagnement	310
1.4 La logique politique prégnante dans la mesure des effets de l'accompagnement.....	317

1.5 De l'accompagnement professionnel des personnes les plus éloignées de l'emploi aux pratiques de ciblage : Coexistence des logiques sociale, administrative et marchande.....	318
2. UN DIFFICILE EQUILIBRE ENTRE ELIGIBILITE, CIBLAGE ET NON-SELECTION.....	320
2.1 Glissement d'une logique sociale à administrative dans le principe de non-sélection au sein du comité local pour l'emploi	320
2.2 Glissement d'une logique sociale à marchande dans la non-sélection au sein de l'entreprise à but d'emploi.....	324
3. L'EXHAUSTIVITE SOUS CONTRAINTE DES POSSIBILITES D'ABSORPTION DE L'ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI.....	325
3.1 L'exhaustivité, un concept polysémique	325
3.2 La responsabilité de l'exhaustivité répartie entre le comité local pour l'emploi et l'entreprise à but d'emploi.....	326
3.3 Le complexe dénombrement de l'exhaustivité.....	328
3.4 L'exhaustivité, un but atteignable ?	330
4. LES TIRAILLEMENTS DANS LE PRINCIPE DE NON-CONCURRENCE.....	332
5. COEXISTENCE DE LOGIQUES AUTOUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES.....	336
5.1 Le contrat à durée indéterminée	336
5.2 Confrontation des logiques autour du temps choisi	338
5.3 La polyvalence comme porteuse d'une logique sociale dans le temps	340
6. CONCLUSION DU CHAPITRE.....	341
CONCLUSION DE LA PARTIE 2	345
CONCLUSION GENERALE	346
Analyse processuelle de l'institutionnalisation de l'expérimentation	347
Apports et limites de notre recherche.....	353
BIBLIOGRAPHIE	356
ANNEXES.....	387

Introduction générale

« Dans la lutte contre le chômage on a tout essayé. Depuis maintenant douze ans que j'occupe ces fonctions, tout a été essayé. Vous connaissez le résultat, qui est un triste résultat ». Ainsi s'exprimait François Mitterrand lors d'une intervention télévisée datée du 14 juillet 1993.

Présentation de l'objet de recherche

C'est en réponse au discours de François Mitterrand et sur la base de ses expériences dans le domaine de l'emploi que Patrick Valentin, soutenu par ATD Quart Monde, propose dès 2012 une nouvelle expérimentation. Cette dernière est présentée comme une innovation sociale ayant pour objectif de résorber le chômage de longue durée. L'initiateur du projet pose ainsi la question suivante : « *Et si on n'avait pas tout essayé ?* ».

Dès 1993-1994, un premier projet d'expérimentation a été lancé par Patrick Valentin dans une commune du Maine-et-Loire, à Seiches-sur-le-Loir. Ce projet d'expérimentation visait à proposer un emploi à toute personne en situation de chômage de longue durée de la commune d'implantation. Ce projet d'expérimentation avait été mené dans l'objectif de lutter contre l'exclusion sociale des personnes privées d'emploi à travers la création d'une structure ayant la forme d'une association intermédiaire de travail adapté. Faute de financement *ad hoc*, l'expérimentation n'a jamais eu lieu.

En 2010, le projet d'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » s'allie à ATD Quart monde par le partage de valeurs communes (Hédon *et al.*, 2010).

En effet, dès les années 1950, ATD Quart Monde travaille avec les personnes les plus éloignées de l'emploi dans l'optique de leur offrir un travail décent. Le mouvement est né en 1957 dans le camp des sans-logis de Noisy-le-Grand. Son fondateur, Joseph Wresinski, a pour idée de permettre aux personnes de sortir de l'inactivité forcée car « *ce qui rend libre, ce n'est pas le travail, c'est la dignité qu'il confère* » (Godinot, 2011). En 1959, un premier atelier est ouvert dans le camp de Noisy-le-Grand dans l'objectif de proposer une activité consistant à emballer les produits pour l'entreprise Scotch permettant ainsi, d'avoir accès à une rémunération. Afin de diversifier les activités et de permettre d'acquérir des qualifications aux

personnes les plus éloignées de l'emploi, un atelier mécanique et électricité, précurseur des entreprises d'insertion, s'est ouvert dans le camp en 1966. Quatre ans plus tard, en 1970 ATD ouvre un Centre d'aide par le travail (CAT) destiné aux travailleurs handicapés. En 1978, le mouvement ouvre un atelier de promotion professionnelle (APP) obéissant à trois principes : embaucher les travailleurs les plus en difficulté, implanter l'atelier dans un marché concurrentiel et faire accéder les salariés à la formation continue. ATD Quart Monde adopte rapidement la stratégie de « *laboratoire social* » consistant à expérimenter puis à diffuser ses modèles. ATD crée enfin en 1987, l'entreprise Travailler et Apprendre Ensemble (TAE). Malgré les associations intermédiaires et les chantiers d'insertion, force est de constater que ces dernières ne représentent pas une solution suffisante pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Ainsi, afin de s'en démarquer, TAE recrute des personnes très éloignées de l'emploi, sur des activités marchandes, en CDI (Hédon *et al.*, 2010).

C'est la rencontre entre le projet TAE et celui porté par Patrick Valentin qui a conduit à concevoir plus spécifiquement l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » dès 2012-2013. Cette expérimentation a pour ambition de mettre en œuvre le droit à l'emploi figurant dans la Constitution de 1956. En somme, TAE et l'expérimentation sont tous les deux inspirés des dispositifs datant de 1980 visant à réduire le coût du travail en embauchant des publics ciblés au sein de dispositifs individualisés.

Présenté lors de la conférence nationale de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, ATD Quart Monde a tout d'abord espéré que le projet soit adopté par le gouvernement Ayrault en 2012. Le mouvement a été, en plus de son rôle de concepteur, le porteur politique du projet ainsi que l'interlocuteur principal au niveau national. Il a aussi endossé un rôle de financeur initial de l'expérimentation. Cela s'est révélé être une tentative infructueuse. Deux ans plus tard, quatre territoires, qui figureront parmi les dix territoires expérimentaux, ont été mobilisés et soutenus par ATD Quart Monde afin d'avancer dans la démarche.

Cette implication territoriale a permis de médiatiser le projet et de susciter l'intérêt de députés comme Laurent Grandguillaume, député de Côte d'or qui intègre le projet dès 2014. Une marche vers l'Assemblée nationale réunissant plus de deux cents personnes a lieu le 27 avril 2015. A la suite de cette marche, un groupe de travail constitué de députés se mobilise afin de rédiger la première ébauche de proposition de loi. Bien que le ministre du travail (François Rebsamen) émette des réserves, le projet est défendu le 16 juin 2015 en réunion de groupe à l'Assemblée nationale.

En septembre 2015, cinq territoires sont engagés dans la démarche : la commune de Pipriac et Saint-Ganton (35), Colombey-les-Belles (54), Prémery (58), Mauléon (79) et Jouques (13). La loi est votée en première lecture à l'unanimité à l'Assemblée nationale le 23 octobre 2015 et est promulguée le 29 février 2016 sous le nom de loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. Le décret d'application (décret n° 2016-1027 du 27 juillet 2016 relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée) est pris en juillet et institue le Fonds d'expérimentation présidé par Louis Gallois.

Le rôle du Fonds d'expérimentation est pensé dans la loi comme étant celui de financer une fraction du montant de la rémunération des personnes embauchées au sein de l'entreprise appartenant au secteur de l'ESS. Celle-ci est appelée dans le cadre de l'expérimentation, entreprise à but d'emploi (EBE). La gestion de ce Fonds est confiée à une association relevant de la loi du 1er juillet 1901 que nous présentons par la suite. Le Fonds d'expérimentation est financé par l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale, les groupes de collectivités territoriales et les organismes privés et publics. ATD Quart monde ne fait pas partie de son conseil d'administration.

De même, la loi prévoit que l'expérimentation doit être instituée sur 10 territoires sur une durée de cinq ans dans l'objectif de résorber fortement le chômage de longue durée à travers l'embauche des demandeurs d'emploi en contrat à durée indéterminée par une entreprise appartenant à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Le Fonds d'expérimentation signe une convention avec les entreprises de l'ESS afin que ces dernières concluent des contrats de travail à durée indéterminée (CDI), rémunérés au salaire minimum avec le public ciblé. Cette expérimentation doit être perçue comme complémentaire aux politiques publiques déjà existantes. Il est prévu qu'une évaluation soit réalisée 18 mois et 12 mois avant la fin de la durée des cinq ans. Il est précisé que quel que soit le motif ayant mis fin au précédent contrat, la personne privée durablement d'emploi, c'est-à-dire, depuis plus d'un an malgré des accomplissements d'actes positifs de recherche d'emploi et justifiant d'une domiciliation sur le territoire depuis plus de six mois est éligible à l'expérimentation. Ainsi, l'expérimentation vient rompre avec la logique de « *découpage* » des profils de chômeurs en plusieurs catégories telles que le chômage d'exclusion, le chômage d'insertion ou encore le chômage de reconversion.

Suite aux appels à candidature datant de juillet 2016 cinq territoires supplémentaires à ceux déjà investis ont été retenus. Les dix territoires expérimentaux sont donc : la commune de Colombelles (14), la communauté de communes du Pays de Colombey et du Sud Toulinois (54), la commune de Jouques (13), la commune de Mauléon (79), la Métropole européenne de Lille, quartiers des Oliveaux à Loos et des Phalempins à Tourcoing (59), la communauté de communes Entre Nièvres et Forêts (58) la commune de Paris, 13ème arrondissement quartiers Bédier-Boutroux et Oudiné-Chevaleret (75), les communes de Pipriac et Saint-Ganton (35), la commune de Thiers, quartier centre anciennement Molles-Cizolles (63) et enfin la commune de Villeurbanne, quartier Saint-Jean (69).

Fin 2016, ATD Quart Monde fonde avec le Secours Catholique, Emmaüs France, le Pacte civique et la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS), une deuxième association présidée par Laurent Grandguillaume. L'association a pour mission de soutenir les dix territoires pour expérimenter le projet et rendre l'expansion de l'expérimentation possible.

D'une manière plus pragmatique, l'expérimentation a pour objet de proposer, aux personnes en situation de chômage de longue durée sur un territoire, un emploi à durée indéterminée (CDI), à temps choisi, sur la base d'un SMIC, au sein d'une entreprise à but d'emploi (EBE) créée à cet effet, sur la base de leurs souhaits et de leurs compétences, sans effectuer au préalable de sélection.

Les **trois principes fondateurs** de l'expérimentation reposent sur le constat que personne n'est inemployable, et que ni le travail, ni l'argent ne manquent.

Au-delà des trois principes fondateurs, l'expérimentation doit appliquer ses **trois dimensions fondatrices** de manière opérationnelle.

En effet, les territoires doivent mettre en œuvre un **principe de non-sélection** afin d'atteindre l'objectif initialement fixé d'exhaustivité territoriale. A l'instar de Pôle Emploi, l'expérimentation se démarque des autres organismes d'emploi dans lesquels une sélection des bénéficiaires est appliquée. Nous verrons par la suite dans quelle mesure ce principe a évolué avec le temps.

Le deuxième principe est celui de **l'employeurabilité**. Ce principe a été énoncé au début de l'expérimentation dans le rapport Borello (2018) et défini comme « *la capacité à employer* ». Plus largement, le concept « *d'employeurabilité* » peut se comprendre à travers la

responsabilité de l'entreprise à prendre en considération ses ressources humaines dans l'objectif de développer leur employabilité. L'employeurabilité a donc comme effet premier de produire des externalités positives pour l'EBE à travers le développement des compétences de ses ressources humaines mises à profit de l'entreprise. Le deuxième effet permet l'amélioration de l'employabilité des salariés dans l'objectif de les accompagner dans leur parcours professionnel à travers le développement de compétences et de savoirs pouvant être mis à profit sur le marché du travail dit « *classique* ».

Le troisième principe est enfin celui de **non-concurrence**. Les emplois créés au sein de l'entreprise ne doivent pas être concurrentiels avec l'activité existante sur le territoire. Ils doivent s'inscrire dans une posture de complémentarité ou de suppléantarité par rapport à cette dernière. Le principe de non-concurrence se retrouve à la fois avec les entreprises du privé, l'emploi public ainsi qu'avec les structures d'insertion par l'activité économique.

C'est à travers ces dimensions fondatrices que nous capterons notamment, au cours de ce travail de thèse, l'évolution de l'expérimentation et de ses règles de fonctionnement dans le temps.

Accès au terrain

Notre accès à l'expérimentation sur le territoire de Jouques s'est fait dans le cadre de la réalisation d'un stage en Master 2. Il s'agissait d'un territoire qui n'avait pas encore été investi par une équipe de chercheurs. Ainsi, nous avons directement intégrée le Comité Local pour l'Emploi (CLE) afin de travailler auprès des demandeurs d'emploi de longue durée souhaitant intégrer l'expérimentation. L'objectif de ce stage a été de produire un premier mémoire de recherche permettant d'identifier les freins à l'emploi présents chez ces personnes sur le territoire. Notre mission principale a été de mener des entretiens auprès des personnes de la « *file d'attente* » orientés sur l'explicitation de leurs freins à l'emploi. La file d'attente est considérée, sur le territoire étudié, comme un « *sas vers l'emploi* » (Autès, 2013) permettant de proposer un accompagnement aux demandeurs d'emploi de longue durée du territoire. Nous avons, en plus de cette mission, participé à l'ensemble des réunions du comité local durant la période de stage, ainsi qu'à l'animation de la file d'attente. En effet, nous avons assisté et contribué aux réunions hebdomadaires se déroulant dans les locaux communaux afin de co-construire, avec les demandeurs d'emploi de longue durée, une animation utile de la file d'attente à la fois orientée sur le développement d'activité mais aussi

sur le développement de leur employabilité. Ces réunions hebdomadaires se sont progressivement transformées en réflexion autour de nouvelles activités à développer au sein de l'EBE. Par la suite, elles se sont formalisées en formation études de marché réalisées par le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) Sud Lubéron. Enfin, des formations de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) s'adressant à la fois au public de la file d'attente mais aussi aux salariés de l'EBE se sont montées avant que l'animation de la file d'attente ne s'estompe. Ainsi, ce premier stage d'une durée de six mois nous a permis de comprendre le fonctionnement du comité local, celui de la file d'attente et enfin de connaître le public auquel s'adresse l'expérimentation. Notre mémoire de recherche a engendré la rédaction d'une première revue de littérature autour des politiques publiques de l'emploi et de la notion d'employabilité constituant ainsi le premier socle de ce travail de thèse.

Question de départ

Après notre mémoire de Master 2 ayant à la fois mis en évidence les freins à l'emploi des demandeurs d'emploi mais aussi le fonctionnement de la file d'attente, nous avons souhaité comprendre la manière dont cette dernière était reliée au fonctionnement plus global de l'expérimentation mis en œuvre par le réseau d'acteurs. Nous nous sommes donc intéressés à la dynamique de coopération des acteurs autour de l'expérimentation. Afin de l'analyser, nous avons adopté l'approche théorique de la gouvernance. Ainsi nous avons formulé la question de départ suivante :

Quelles sont les modalités de fonctionnement d'un réseau d'acteurs territorialisé ayant pour objectif de permettre le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée ?

Positionnement dans la production scientifique autour de l'expérimentation

Notre travail propose une perspective complémentaire à la dense production évaluative et scientifique de l'expérimentation. Alors que l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'inspection générale des finances (IGF) sont chargés de mener d'une analyse coûts-bénéfices du modèle économique de l'expérimentation, un comité scientifique est institué par le ministère en charge du travail afin de produire un rapport d'évaluation. Le rapport final du comité scientifique est largement orienté vers le fonctionnement de l'EBE. En effet, les chapitres de ce rapport traitent des externalités de l'EBE, des profils et de la trajectoire des

salariés à travers leur retour à l'emploi ainsi que du management et de la formation. Marginalement, le rapport s'oriente sur le désengagement du CLE. Nous voyons donc que le rapport du comité scientifique, en s'orientant sur l'EBE, produit une évaluation sur les conditions de réussite de cette dernière pouvant être comparées à d'autres dispositifs pour l'emploi.

Afin d'alimenter le rapport du comité scientifique, un marché s'est ouvert ayant pour objet de réaliser quatre études qualitatives. Le marché a fait émerger quatre lots géographiques (deux lots de territoires ruraux et deux lots de territoires urbains). Chaque lot fait l'objet d'un marché distinct. Le titulaire du marché doit alors réaliser une étude qualitative sur un des territoires du lot déterminé par la Darès. Chaque territoire fait l'objet de la production de deux rapports.

Alors que les premiers rapports parus en 2019 concernant ces quatre territoires étaient orientés autant sur le fonctionnement de l'EBE que sur la dynamique territoriale, cette dernière s'est effacée dans la deuxième série de rapports. Concernant ces deuxièmes rapports parus cette fois-ci en 2020, celui sur Colombelles présente trois chapitres exclusivement orientés sur l'EBE à travers sa stratégie d'implantation, la situation des chômeurs de longue durée à l'entrée de ce que les évaluateurs qualifient de « *dispositif* » ou sur le fonctionnement de la structure. Le rapport sur le territoire de Entre Nièvres et Forêts est orienté vers l'EBE et relève dans deux de ses sous-parties le rôle du comité local. Le rapport du territoire de la MEL est lui aussi orienté sur l'EBE. Il s'en détache toutefois dans son dernier chapitre pour questionner l'expérimentation en tant que politique publique. Enfin, le rapport final de Jouques ne traite exclusivement que de l'EBE.

Nous situons donc notre travail de thèse en complément de cette production scientifique. En effet, nous proposons de nous intéresser à la dynamique de coopération des acteurs dans une approche longitudinale permettant de compléter le point de vue orienté vers l'EBE en nous intéressant à l'ensemble des acteurs de cette dynamique dans le temps.

Méthodologie de la recherche

Nous nous plaçons dans une démarche abductive. Dans cette démarche, l'observation du chercheur ne peut être purement objective (Hallée, Y., & Garneau, J. (2019)). Le rôle des hypothèses et, par extension de la question de recherche, est dès lors crucial dans ce type de

raisonnement. La question doit rester ouverte, de nature évolutive, de manière à s'adapter à l'évolution du raisonnement autour de l'objet d'étude (Khachab, 2013). Ainsi, nous avons fait évoluer notre question de recherche au fil des boucles itératives que nous avons réalisées.

Nous proposons d'ancrer notre travail dans une démarche qualitative (Ravix in Avenier et Thomas, 2012). Pour ce faire, nous réalisons une étude de cas (Yin, 2003) sur le territoire de Jouques. Nous nous intéressons aux différentes unités d'analyse de l'expérimentation en segmentant cette dernière en trois sous-unités d'analyse interreliées (Hlady Rispal, 2009) : celle du niveau national, celle du réseau d'acteurs territorialisé et enfin le niveau organisationnel de l'entreprise à but d'emploi. Ainsi, nous inscrivons notre travail dans une étude de cas unique encadrée.

Lors de notre étude de cas, notre posture est celle « *d'observateur participant* » (Baumard *et al.*, 1999). L'observation participante suppose une immersion totale sur le terrain. Ainsi, sur la période de stage réalisé sur le terrain précédent ce travail doctoral, nous avons réalisé une immersion totale sur le terrain afin d'en comprendre les subtilités. Suite à ce premier stage, notre durée de participation à l'expérimentation dans le cadre de cette thèse s'étend d'octobre 2018 à octobre 2021. L'implication plus modérée débutée en début de thèse, nous a permis de mettre en œuvre des allers-retours nous permettant de construire nos résultats ainsi que notre cadre d'analyse. Afin d'ordonner nos résultats - récoltés dans une approche longitudinale - d'une manière chronologique et d'en faire émerger les éléments fondateurs du processus observé, nous avons mobilisé l'analyse processuelle (Mendez, 2010).

Problématisation de l'objet de recherche

Notre terrain réalisé en Master 2 nous a tout d'abord conduit à replacer l'expérimentation dans le contexte des politiques publiques de l'emploi. Nous avons, lors de ce Master d'ores et déjà réalisé une revue de littérature sur l'expérience du chômage dans une perspective sociologique. La formulation de notre question de départ nous a orienté vers les travaux sur la gouvernance nous permettant de poser un premier cadre théorique sur la coopération des acteurs de l'expérimentation.

L'approche par la gouvernance nous a permis de construire une revue de littérature sur la gouvernance des politiques publiques ainsi que des dispositifs de politiques publiques. Alors que la gouvernance s'utilisait initialement comme synonyme de « *gouvernement* » ou comme

art de gouverner, elle s'entend aujourd'hui comme « *la régulation des relations de pouvoir et de coordination plutôt non marchandes et décentralisées* » (Lallement, 1997).

Cette approche théorique nous permet, par son application, d'explorer les différents niveaux de gouvernance correspondant à la gouvernance de l'action publique, la gouvernance territoriale et la gouvernance d'entreprise et plus spécifiquement de la gouvernance des entreprises de l'ESS. Ces différents niveaux éclairent les trois niveaux de l'expérimentation que nous avons retenus à savoir : le niveau national pour comprendre dans quel contexte l'expérimentation s'inscrit et les interactions avec le niveau territorial, celui de la gouvernance territoriale afin de saisir les dynamiques de coopération entre une diversité d'acteurs qui s'opèrent au niveau du territoire et celui de l'entreprise afin d'éclairer plus spécifiquement son fonctionnement.

En parallèle de la structuration de cette partie théorique, le travail mené sur le terrain a fait émerger l'importance de la démarche d'innovation sociale de l'expérimentation à travers le discours des acteurs. Ainsi, nous avons formulé notre première hypothèse en considérant l'expérimentation comme une innovation sociale se différenciant des dispositifs publics pour l'emploi existants.

Nous ancrons donc l'expérimentation dans le contexte des politiques publiques de l'emploi et la mettons en perspective avec les dispositifs existants afin de questionner l'hypothèse que l'expérimentation soit une innovation sociale. Nous nous appuyons sur la définition de l'innovation sociale de Bouchard (1999) mettant en évidence que cette dernière correspond « *aux nouvelles approches, pratiques ou interventions, ou aux nouveaux produits, mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social, et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* ». Nous comprenons ainsi l'innovation sociale dans le champ des politiques publiques de l'emploi comme une nouvelle approche permettant d'améliorer la situation liée au chômage et plus spécifiquement au chômage de longue durée s'appuyant sur des institutions, des organisations et un ensemble de parties prenantes. Nous avons donc choisi d'étudier l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » comme un nouvel instrument des politiques de l'emploi émergeant des territoires présentant des aspects socialement innovants par rapport aux dispositifs d'ores et déjà existants.

Cette première hypothèse, émanant de notre terrain, nous a conduit à retourner vers la littérature afin de mettre en évidence les caractéristiques d'une innovation sociale ainsi que

celles des expérimentations, pensées comme des réponses innovantes dans le champ des politiques publiques. Les expérimentations présentent deux issues principales (Bellegarde, 2003) : celle de disparaître sous le poids des pratiques existantes ou celle de s’institutionnaliser. Nous formulons ainsi la deuxième hypothèse que l’expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » est promise à s’institutionnaliser dans le temps. Nous avons donc cherché, à comprendre à la lumière du cadre théorique de la gouvernance la manière dont l’expérimentation, que nous considérons comme une innovation sociale est amenée à s’institutionnaliser. Nous nous interrogeons sur les facteurs qui conduisent à une institutionnalisation, sur les dimensions de l’expérimentation qui se sont institutionnalisées et sur les conséquences de ce processus pour la poursuite de la démarche.

Dans l’ensemble de notre travail de thèse, nous considérons l’institutionnalisation dans la perspective des travaux de Jacob (2005), portant sur l’institutionnalisation des politiques publiques. Ainsi, nous percevons cette dernière comme un processus constitué d’étapes permettant de constituer et transformer une action publique émergente, ses règles formelles et informelles. L’auteur fait émerger trois catégories de processus d’institutionnalisation. La première est lorsque le dispositif est stable. L’absence de changement peut se comprendre à travers le « *path dependency* ». La deuxième catégorie est lorsque le processus connaît une évolution douce par adaptations successives. Il s’agit alors d’un processus incrémental. Enfin, la troisième catégorie est lorsque le changement provoque une évolution « *radicale* » du processus qualifiée de « *path shifting* ».

Dans une approche plus sociologique, l’institutionnalisation est perçue par Bellegarde (2003) comme l’accès d’un mouvement social au statut d’institution à travers sa reconnaissance. Elle représente un passage de la règle au règlement et de la conviction à la responsabilité. Ce « *passage* » représente donc la disparition de l’imaginaire fondateur au profit d’un autre imaginaire pouvant se réclamer du rationnel. Il ne relève pas de l’intentionnalité mais plutôt d’un échec de la prophétie initiale. Sur un aspect tangible, un signe remarquable de l’institutionnalisation est la mise en œuvre d’une bureaucratie. Cette dernière accompagne l’échec de la prophétie initiale. Notre travail permettra de comprendre s’il y a eu institutionnalisation ou pas sur le territoire de Jouques et d’en identifier, le cas échéant, les facteurs qui y ont conduit ou les obstacles rencontrés, les cadres et règles qui ont émergé ainsi que les tensions qui ont traversé cette dynamique.

Dans cette perspective, nous avons, par la suite, poursuivi notre travail de terrain qui a fait émerger des tensions, dans la dynamique de coopération territoriale des acteurs, mettant en

évidence d'une manière chronologique des éléments d'évolution dans le processus d'expérimentation. Afin de mettre en avant ces éléments et ces tensions, nous mobilisons l'analyse processuelle que nous avons évoquée. Après avoir procédé à un découpage du processus observé mettant en évidence les tensions au sein de chaque séquence que nous avons délimité, nous avons ajouté deux approches théoriques afin d'analyser ces tensions : l'approche par les proximités et l'approche par les logiques institutionnelles

Face à l'importance du rôle des acteurs dans la mise en œuvre de la gouvernance de l'expérimentation, nous avons fait le choix de mobiliser l'approche par les proximités que nous appréhendons à travers les travaux de Gilly et Torre (2000) afin d'envisager la nature des liens existants entre ces derniers. Cette approche nous permet, dans une posture d'inspiration institutionnaliste retenant trois types de proximités (géographique, organisationnelle et institutionnelle) de spécifier les relations entre les acteurs afin de caractériser les modalités de coordination de ces derniers sur un territoire « *révélé* » (Colletis et Pecqueur 1995).

L'intérêt que nous avons porté aux relations ancrées spatialement entretenues entre les acteurs et constitutives du territoire nous mène à caractériser leurs relations à travers l'approche par les logiques institutionnelles. Cette dernière approche nous permet de mettre en évidence les points de conciliation et de divergence des acteurs autour des principes de l'expérimentation.

Les logiques institutionnelles sont définies par Thornton et Ocasio (1999, p.804) comme : « *les modèles historiques, socialement construits, de symboles culturels et de pratiques matérielles, y compris les hypothèses, les valeurs et les croyances, par lesquels les individus et les organisations donnent un sens à leurs activités quotidiennes, organisent le temps et l'espace, et reproduisent leurs vies et leurs expériences* ».

Cette approche nous permet de comprendre la manière dont les logiques institutionnelles exercent leurs effets sur les individus autour des principes de l'expérimentation ainsi que la manière dont les acteurs transportent les logiques institutionnelles et les font vivre (Zilber, 2002 ; Pache et Santos, 2010).

Ainsi, notre cadre théorique qui s'est progressivement construit à partir de trois approches a vocation à nous permettre de comprendre l'institutionnalisation progressive de la dynamique de coopération d'acteurs sur le territoire à travers l'analyse processuelle (Mendez, 2010). Cette dernière nous donne la possibilité de mettre en évidence les ingrédients, moteurs et

bifurcations desquels nous ferons émerger les facteurs contribuant à l'institutionnalisation de cette innovation sociale.

Nous formulons de ce fait notre question de recherche :

Comment la dynamique de coopération territoriale d'acteurs évolue-t-elle au prisme de ses facteurs d'institutionnalisation ?

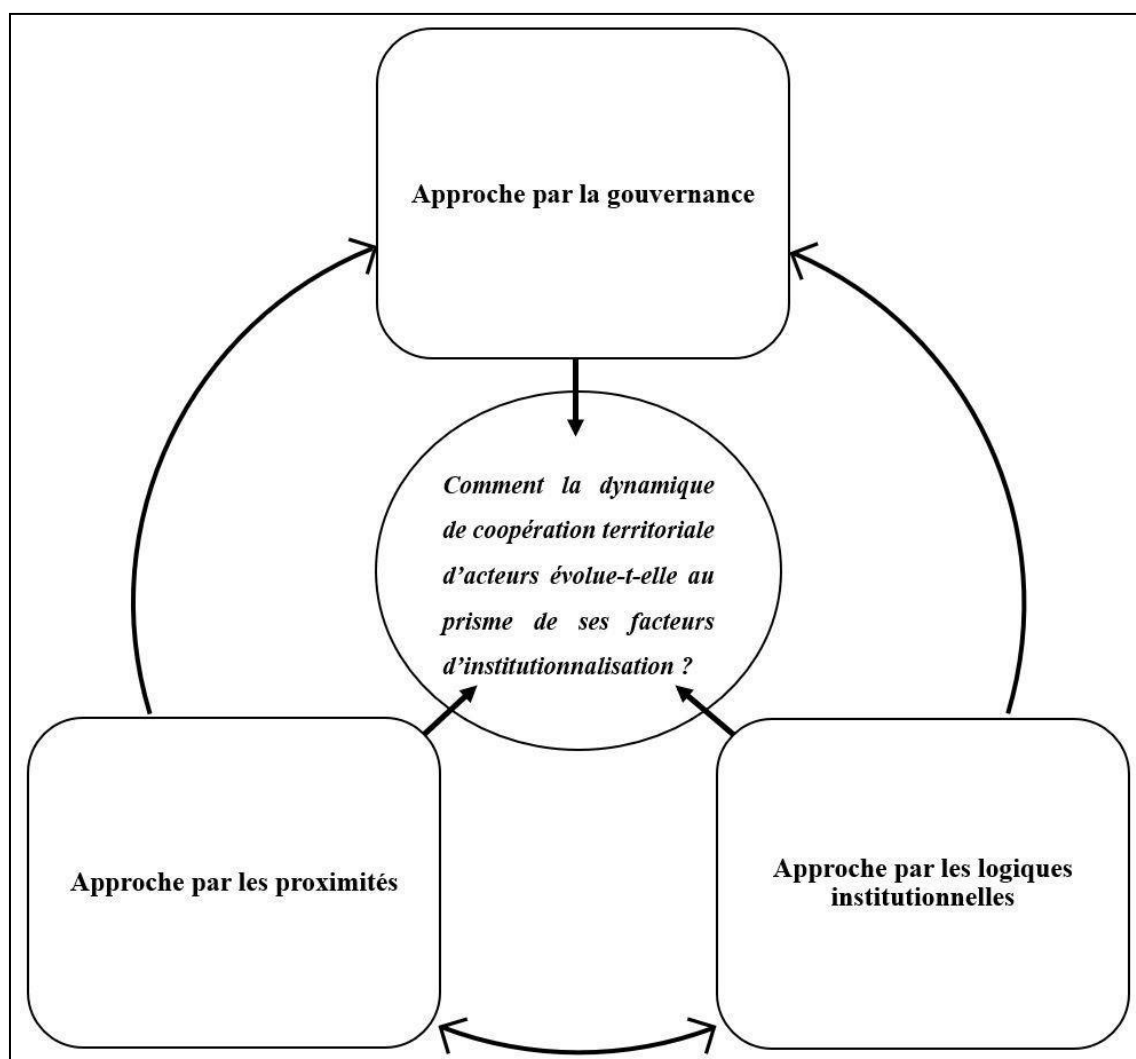


Figure 1: Présentation du cadre théorique et des questions de recherche

Plan de la thèse

Nous décomposons notre travail de thèse en deux parties. La **première partie**, constituée des trois premiers chapitres, nous permet de formuler le contexte, notre question de recherche et la démarche méthodologique de notre recherche. La **deuxième partie**, regroupant les trois chapitres suivants (chapitres 4 à 7), présente nos résultats. Nous formulons la réponse à notre question de recherche dans notre conclusion.

Dans notre **chapitre 1** nous retraçons les travaux existants sur l'évolution des politiques publiques des années 1980 à 2010. Ce chapitre nous permet de comprendre en quoi l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » peut être positionnée comme une innovation sociale dans le champ des politiques publiques de l'emploi. Cette perspective historique nous conduit à introduire les mouvements de déconcentration et de décentralisation conduisant peu à peu à la territorialisation des politiques publiques. Cette territorialisation nous mène à nous intéresser aux différentes structures d'accompagnement émergentes pour enfin nous conduire à considérer de nouvelles formes de politiques publiques de l'emploi à travers le modèle de l'expérimentation. Ce chapitre constitue le contexte dans lequel s'insère l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » et qui a, pour partie du moins, conduit à son émergence.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous présentons par la suite le cadre théorique et la méthodologie que nous mobilisons dans notre travail de thèse à travers les chapitres 2 et 3.

Le **chapitre 2** présente notre cadre théorique. Nous avons construit un cadre théorique composé de trois approches nous permettant d'apporter trois éclairages complémentaires sur l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs sur un territoire. La première approche est celle de la gouvernance, la deuxième celle des proximités et la troisième celle des logiques institutionnelles. Nous montrons que l'approche par la gouvernance nous permet d'éclairer la dynamique de coopération territoriale, en identifiant les différents acteurs qui y participent, leurs rôles et leurs interactions, en tenant compte des différents niveaux de gouvernance. Dans un deuxième temps, nous complétons cette approche en précisant les proximités existantes, manquantes, ou qui se sont développées entre les acteurs afin de coopérer dans le cadre de l'expérimentation. Enfin, la troisième approche permet de mettre en évidence la coexistence de différentes logiques traversant cette dynamique de coopération, parfois convergentes parfois contradictoires et source de conflits. Ces trois approches complémentaires permettent de construire un modèle théorique mettant en

évidence les facteurs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération, les dimensions de l'expérimentation sur lesquelles porte ce processus et les tensions qui en découlent, notamment par rapport aux objectifs initiaux de l'expérimentation.

Dans notre **chapitre 3**, nous présentons la méthodologie de la recherche mobilisée. Nous mettons en évidence dans une première partie le *design* de notre recherche articulé autour d'un positionnement abductif. Ce positionnement abductif nous a permis à la fois de construire, dans une perspective longitudinale, notre matériau empirique par des mouvements d'aller-retour entre la littérature et notre terrain mais aussi de construire progressivement notre cadre théorique à partir des éléments émanant de l'expérimentation. Dans une deuxième partie, nous montrons la manière dont nous avons constitué notre matériau empirique. Nous concluons ce chapitre en présentant le risque d'équifinalité que notre cadre théorique combiné de trois approches nous permet d'éviter.

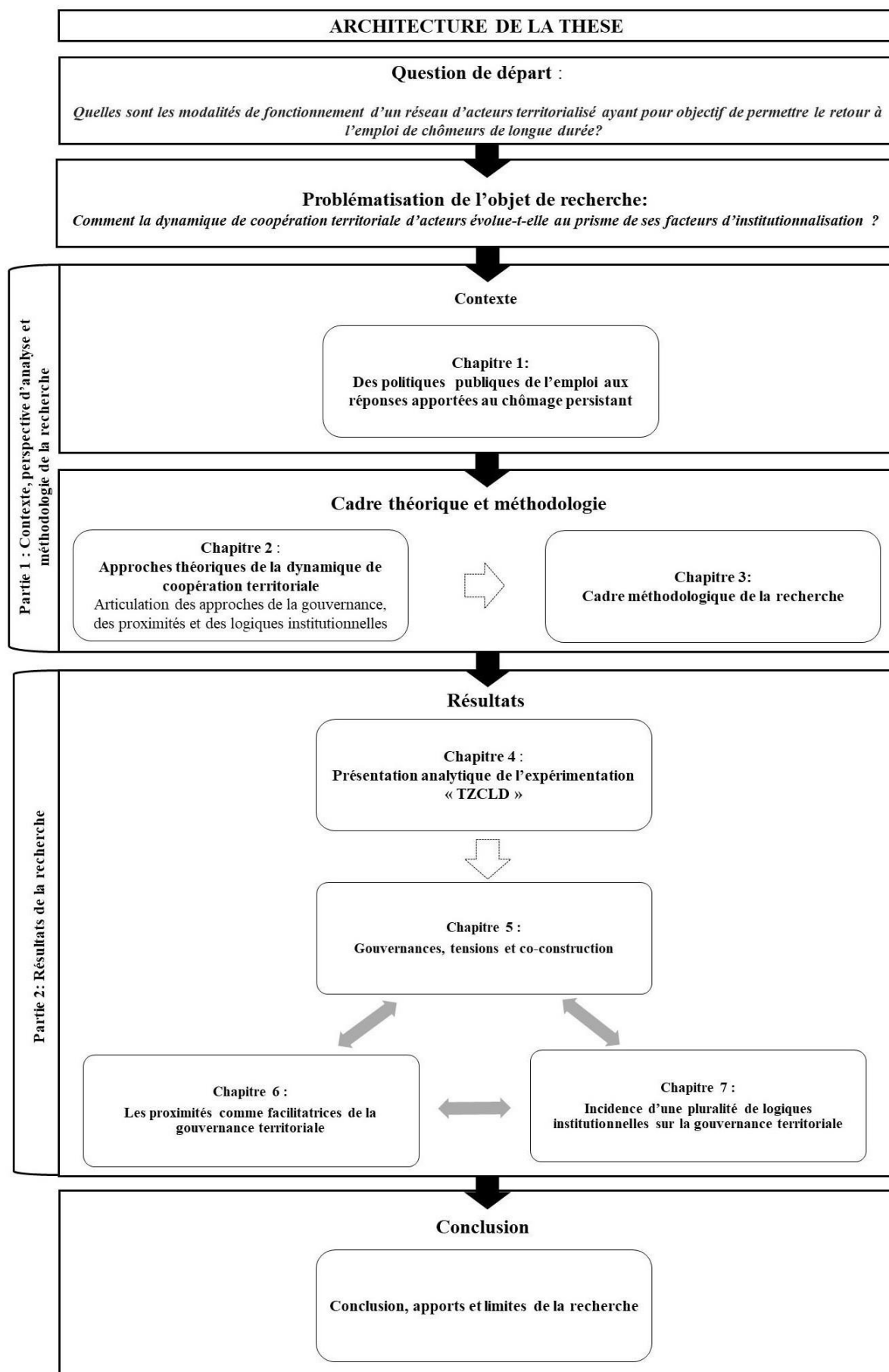
Dans le **chapitre 4**, nous présentons en guise de préambule à cette deuxième partie le fonctionnement de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». Nous avons choisi de positionner la présentation descriptive de l'expérimentation dès l'introduction de ce travail de thèse afin de donner les clefs de compréhension au lecteur, puis dans ce chapitre 4, de présenter l'expérimentation d'une manière plus analytique. Nous présentons dans ce chapitre, l'expérimentation sous trois niveaux d'analyse interreliés nous permettant de mettre en évidence les spécificités du territoire de Jouques principalement étudié.

Le **chapitre 5** intitulé « *Gouvernances, tensions et co-construction* » présente les modalités de gouvernance au trois niveaux de l'expérimentation que nous avons retenus à savoir : le niveau national, le niveau territorial, le niveau organisationnel de l'EBE. Nous mettons en évidence les facteurs dans la gouvernance de l'expérimentation participant à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs et des tensions qui en découlent.

Le **chapitre 6** s'intitule quant à lui « *Les proximités comme facilitatrices de la gouvernance territoriale* ». Nous y montrons la manière dont les proximités influencent la gouvernance territoriale de l'expérimentation. Nous nous concentrons donc sur deux des niveaux de l'expérimentation à savoir le niveau territorial, et le niveau organisationnel. Là encore, nous montrons les facteurs et les freins qui émergent de ces proximités afin d'éclairer le processus d'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs autour de l'expérimentation.

Le **chapitre 7**, « *Incidence d'une pluralité de logiques institutionnelles sur la gouvernance territoriale* », permet de caractériser les logiques institutionnelles traversant l'expérimentation autour de ses dimensions fondatrices. Nous nous concentrons une nouvelle fois sur deux des trois niveaux de l'expérimentation. Nous mettons en évidence l'évolution des logiques principales au sein de l'expérimentation conduisant, non sans conflits, à son institutionnalisation progressive.

Enfin, nous proposons une **conclusion** par séquence afin de mettre en évidence, à travers l'évolution de la gouvernance, des proximités entre les acteurs et des logiques institutionnelles existantes, le passage de l'expérimentation de sa dimension d'innovation sociale initiale à son institutionnalisation progressive l'éloignant de son « *imaginaire fondateur* ». Nous proposons un modèle constitué des facteurs singuliers issus de chaque approche permettant d'éclairer l'institutionnalisation d'une dynamique de coopération d'acteurs. Nous finissons par montrer les apports de notre travail ainsi que ses limites et nos pistes de recherche.



Partie 1 : Contexte, perspective d'analyse et méthodologie de la recherche

Le **chapitre 1** de ce travail nous permet d'ancrer l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » dans le contexte des politiques publiques existantes et des réponses apportées face à la montée du chômage de masse. Ce chapitre nous permet retracer les différentes politiques publiques mises en œuvre depuis 1980 afin de comprendre la provenance des mouvements de territorialisation de ces dernières ainsi que l'émergence des structures pour l'emploi. Ce panorama ancre l'expérimentation étudiée dans la lignée des politiques publiques de l'emploi territorialisées. De même, l'entreprise à but d'emploi créée dans le cadre de l'expérimentation représente une forme nouvelle d'entreprise sociale d'insertion par le travail que nous présentons. Ainsi, nous cherchons, à travers ce contexte, à montrer la manière dont l'expérimentation s'ancre dans le champ des politiques publiques de l'emploi mais aussi la manière dont cette dernière a la volonté de s'en différencier dans une démarche d'innovation sociale. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons créé un cadre théorique composé de trois approches.

Le **chapitre 2** constitue notre cadre théorique. Il nous permet, après avoir explicité le contexte dans lequel notre recherche s'insère, de proposer un cadre d'analyse à notre objet d'étude à travers trois approches que nous avons combinées : l'approche par la gouvernance, l'approche par les proximités et l'approche par les logiques institutionnelles. L'ensemble de notre cadre théorique est construit afin d'éclairer à travers chaque approche notre cadre de recherche et d'*in fine* mettre en évidence les facteurs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale observée.

Enfin, nous présentons dans le **chapitre 3** de cette première partie, notre démarche méthodologique. Nous découpons notre démarche méthodologique en deux sous-parties. La première présente notre posture épistémologique et méthodologique à travers laquelle nous allons construire notre matériau empirique. La seconde est orientée vers la construction de ce dernier. Nous y faisons apparaître les différents entretiens menés, les données secondaires ainsi que les différentes grilles mobilisées pour traiter notre matériau et le mobiliser à travers nos résultats.

Chapitre 1 : Des politiques publiques de l'emploi aux réponses apportées au chômage persistant

L'objectif de ce premier chapitre est d'introduire le contexte d'émergence de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». L'historique des politiques publiques de l'emploi en France des années 1980 à 2000 nous permet de comprendre le contexte d'émergence de l'expérimentation étudiée à travers la présentation des oscillations politiques, des dispositifs existants ainsi que des mouvements de territorialisation.

En effet, cette expérimentation s'inscrit dans la lignée de la volonté de territorialisation des politiques publiques de l'emploi des années 1980. Elle a pour objectif de répondre à des besoins non-pourvus en créant de l'emploi tout en développant l'employabilité des chômeurs de longue durée. Pour ce faire, une entreprise de l'économie sociale et solidaire est créée sur le territoire. L'aspect territorial de l'expérimentation est fondamental. Nous revenons donc, sur la mise en place des mouvements de déconcentration, de décentralisation puis de territorialisation des services de l'État pensés dans l'objectif de résorber le chômage et plus particulièrement le chômage de longue durée. Nous présentons, dans une approche sociologique, l'expérience du chômage de longue durée nous menant à exposer les enjeux autour du développement de l'employabilité des chômeurs de longue durée.

Nous nous intéressons par la suite aux structures singulières appartenant aux entreprises de l'économie sociale et solidaire : les entreprises sociales d'insertion par le travail. Ces entreprises sont des instruments de l'insertion par l'activité économique et de ce fait, de véritables outils des politiques publiques de l'emploi. Nous en présentons les conditions d'émergence et de fonctionnement afin de nous permettre par la suite de comprendre la constitution, la structuration et les logiques contradictoires traversant l'entreprise à but d'emploi, l'entreprise sociale d'insertion par le travail développée dans le cadre de l'expérimentation.

L'expérimentation étudiée est présentée comme une innovation sociale. Un des enjeux est de démontrer que cette dernière se démarque des précédents dispositifs (et notamment des structures de l'insertion par l'activité économique) et ne coûte pas plus cher que ce que l'existant ne permet de résorber : le chômage de longue durée. Nous nous intéressons de ce fait aux enjeux autour de la notion d'évaluation, notamment en montrant l'intérêt de combiner

des approches méthodologiques complémentaires. Nous concluons ce chapitre en présentant l'innovation sociale envisagée dans une perspective territoriale comme une solution innovante aux problèmes économiques et sociaux. Cette partie nous permettra de comprendre par la suite la manière dont l'expérimentation étudiée, pensée comme une innovation sociale, a vocation à proposer une solution innovante au chômage de longue durée sur les territoires.

1. Les politiques publiques de l'emploi

Nous commencerons par présenter une rétrospective des politiques publiques pour l'emploi en nous appuyant principalement sur les travaux de C. Guitton (2005). Cette approche par les politiques publiques nous permet de mettre en évidence l'émergence des dispositifs existants ainsi que des mouvements de territorialisation des politiques publiques nous permettant de comprendre le contexte dans lequel est née l'expérimentation étudiée.

1.1 Rétrospective des politiques publiques de l'emploi de 1980 à nos jours

Les élections de 1981 seront marquées par la victoire de la gauche et entraîneront une modification de la politique macroéconomique et de la politique de l'emploi dans un sens « *volontariste* » (Darès, 2003).

Le chômage est désormais considéré comme un risque professionnel. C'est au début des années 1980 que s'ajoute aux politiques générales de lutte contre le chômage une action prioritaire orientée vers les chômeurs de longue durée. Les mesures concernant la gestion de la population active sont mises en place en parallèle des politiques procédant à un mouvement d'individualisation (Darès, 2003). Ce mouvement se traduit à travers une territorialisation afin de prendre en compte l'hétérogénéité des situations de chômage de longue durée en fonction des marchés du travail locaux (Guitton, 2005).

Ainsi, concernant les mesures globales, une ordonnance du 16 janvier 1982 vient réduire le temps de travail légal à 39 heures et généraliser une cinquième semaine de congés payés. En 1983, l'âge de la retraite sera abaissé à 60 ans. Les préretraites quant à elles se développent sur la tranche d'âge 55 -59. Concernant les publics spécifiques, les mesures concernant les jeunes seront aussi modifiées sur la base du rapport Schwartz produit en septembre 1981 portant sur l'insertion professionnelle et sociale de jeunes. Ce rapport propose des mesures visant à pallier le problème d'insuffisance de formation des jeunes sortants du système scolaire en leur proposant des formations assorties d'un suivi individualisé. C'est dans ce sens qu'ont été

pensés, une dizaine d'année plus tard (en 1997), les « *emplois jeunes* » (Darès, 2003). Ces contrats, autrement appelés « *emplois Aubry* » étaient signés pour une durée de cinq ans et pouvaient être développés, sous certaines conditions, sous forme d'emploi à durée indéterminée. Le public cible était les jeunes de moins de 26 ans. Ce dispositif a été supprimé en 2002 par François Fillon alors ministre des Affaires sociales.

En 1983, naissent en parallèle les politiques de rigueur. Ainsi, le recours aux politiques passives d'indemnisation du chômage doit être limité, les indemnisations diminuées afin de favoriser le retour à l'emploi. Se développent durant ce temps des dispositifs individualisés sur des publics ciblés permettant leur embauche à travers la réduction du coût du travail. Les analyses, menées par l'ANPE à cette période, ont conduit à distinguer trois types de chômage de longue durée : le chômage d'exclusion concernant essentiellement les travailleurs âgés ou porteurs d'un handicap, le chômage d'insertion concernant essentiellement les jeunes de moins de 25 ans et le chômage de reconversion concernant cette fois-ci les salariés victimes des mutations économiques (Darès, 2003).

Concernant l'aspect territorial de ces politiques dans les années 1980, les initiatives locales en matière d'emploi ont été soutenues afin de multiplier les créations d'activités. Ainsi naissent les emplois d'initiative locale.

Les emplois d'initiative locale

Le programme d'aide à la création d'emplois d'initiative locale développé par le décret du 2 octobre 1981 reste peu connu. Ce décret prévoit de « *permettre la création d'emplois durables par des organismes et personnes intervenant localement pour développer des activités et des services qui n'ont été jusqu'à présent pris en compte ni par les services publics ni par les entreprises à but lucratif* ». L'aide financière s'élève à 36 000 francs pour un équivalent temps plein qui est réservé aux personnes sans emploi (Marchal, 1986). Deux ans plus tard, le décret du 2 mars 1983 réoriente les modalités de ces emplois en augmentant le montant de l'aide ainsi qu'en rendant l'inscription des bénéficiaires à l'ANPE obligatoire. Le paradoxe de ces initiatives locales, où nous retrouvons les critiques exercées par Join-Lambert en 1994, tient dans le fait que les emplois créés correspondent à un certain degré de qualification ou d'innovation sociale et s'adressent dans le même temps à un public jeune ou demandeur d'emploi en difficulté (Guitton, 2005). Enfin, la limite de ces emplois vient du fait que l'aide attribuée pour ces derniers est limitée à une année non renouvelable et que le nombre d'emplois d'initiative locale est limité à dix par organisme (Marchal, 1986).

Tableau 1: Les emplois d'initiative locale

Nous montrons dans la suite de notre travail la manière dont l'expérimentation étudiée ce différencie de ces précédents dispositifs pour l'emploi.

En 1988, le revenu minimum d'insertion est créé par le gouvernement de Michel Rocard afin de garantir une ressource minimale ainsi que de favoriser l'insertion professionnelle de la population.

A la fin des années 1980, on assiste à une rationalisation des politiques de lutte contre le chômage de longue durée à trois niveaux : par la limitation des instruments, par la globalisation de la gestion des enveloppes, par la déconcentration. Dès lors, l'animation nationale est réalisée par la délégation à l'emploi, le pilotage des politiques se fait au niveau régional, leur mise en œuvre est réalisée au niveau départemental et nous pouvons assister à des prolongements de ce niveau sur les bassins d'emploi (Guitton, 2005).

Concernant l'aspect territorial, sont créés en 1981, les comités locaux de l'emploi (CLE) afin que la question du chômage puisse être débattue avec les acteurs socio-économiques locaux. En 1982, le comité bassin d'emploi (CBE) est créé afin que ces débats puissent inclure les partenaires sociaux, les salariés ainsi que les élus locaux (Guitton, 2005).

Nous verrons que malgré la volonté de se différencier des précédents dispositifs pour l'emploi, l'expérimentation étudiée mobilise le même vocabulaire pour désigner ces instances que celui utilisé dans le champ des politiques publiques de l'emploi dès les années 1980.

Plus généralement, durant les années 1980, la question des territoires n'est pas absente du paysage politique. En guise de distinction, une politique territorialisée est principalement comprise comme une politique descendante définie au niveau central et s'appliquant au niveau local en prenant en compte ses réalités. Le projet de territoire quant à lui est initié collectivement par les acteurs locaux et se caractérise par une démarche ascendante afin d'élaborer une stratégie de développement à partir d'un diagnostic réalisé localement (Berthet *et al.*, 2002). Dans la suite de notre travail, nous qualifions cette démarche de création d'un projet de territoire ascendante d'approche *bottom-up*.

Durant la fin des années 1980, période de forte croissance, les politiques de l'emploi font face à une grande désillusion. On constate une faible création d'emploi par rapport au taux de croissance ainsi qu'une augmentation du nombre de chômeurs de longue durée rendant leur exclusion encore plus prononcée en période de reprise d'emploi (Guitton, 2005).

On assiste à une « *révolution silencieuse* » des politiques d'emploi à partir de 1992 faisant passer les politiques d'emploi spécifiques à des politiques d'emploi plus généralistes permettant la création d'emploi. Au début des années 1990, l'objectif était d'agir sur le niveau de chômage en augmentant la création d'emploi. Cette action se dissocie de la lutte contre l'exclusion professionnelle limitée à un objectif de maintien de l'employabilité des publics les plus éloignés du marché du travail (Guitton, 2005).

L'entrée dans une période de croissance à la fin de la décennie conduit les politiques publiques à reconsidérer les politiques spécifiques abandonnées en 1992 au profit des politiques générales. La loi de 1992 relative à l'administration territoriale de la république redéfinit le rôle des collectivités territoriales et de l'État. Sont instaurés les comités locaux emploi formation dans les zones d'emploi. L'objectif de ces comités locaux est de créer des instances de concertation constituées du service public pour l'emploi, des conseils régionaux ainsi que des conseils généraux. La rencontre des acteurs institutionnels comprenant a minima le service public pour l'emploi, la région et le département est inhérent au fonctionnement des comités locaux. L'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » réunissant

l'ensemble de ces acteurs s'ancre donc dans cette tradition des politiques publiques datant des années 1990.

Dix ans après le premier mouvement de décentralisation qui a eu lieu en 1982-1983, s'initie une deuxième vague débutée par le transfert des compétences de l'État en matière de formation professionnelle aux conseils régionaux en 1993. Les collectivités locales sont désormais plus structurées : les administrations au niveau régional, départemental et communal ont été mises en place. L'administration pour l'emploi doit à présent s'organiser afin de rester un interlocuteur privilégié des collectivités territoriales au niveau local (Guitton, 2005).

A partir de 1999, la démarche de globalisation-territorialisation est perçue comme une démarche stratégique. Cette dernière est élargie au volet emploi des luttes contre l'exclusion, aux bénéficiaires des minimas sociaux, aux prestations de l'ANPE ainsi que dans la construction de plans d'action locaux. A partir de 1999, se mettent donc en place des équipes locales apprenant à piloter une stratégie territoriale au service de l'insertion vers l'emploi des publics en difficulté. Bien que perçus comme une réponse à la mise en œuvre territoriale du dispositif de l'emploi, la mise en œuvre de cette territorialisation implique des transformations des modes d'interventions publiques nécessitant de faire évoluer la culture administrative sectorisée en projet de territoire concerté entre les acteurs (Berthet *et al.*, 2002).

Les politiques macroéconomiques d'action sur le niveau de l'emploi au début des années 2000 sont pensées afin de s'orienter vers une flexibilisation du marché du travail à travers la simplification du droit du travail (De Virville, 2004). Cette flexibilisation s'opère à travers une réflexion sur la privatisation du service public de l'emploi ainsi qu'à travers un renforcement des contrôles de la recherche d'emploi (Marimbert, 2004). Cette réorientation s'inscrit dans une démarche de libéralisation des politiques macroéconomiques sur le niveau de l'emploi afin de passer d'une gestion administrée de l'emploi (Guitton, 2005) à une forme de régulation par le marché laissant place aux acteurs économiques et sociaux.

Le milieu des années 2000 correspond quant à lui à l'introduction de la notion de flexicurité. Cet objectif européen a pour objet d'allier la sécurité des travailleurs avec la flexibilité du marché du travail (Erhel, 2009). La notion de flexibilité a - entre autres- pour but de pallier la dualisation du marché du travail, réparti entre *insiders* et *outsiders*.

Le milieu des années 2000 correspond aussi à une réelle territorialisation des politiques publiques. Initialement le passage d'une logique de globalisation des outils à une territorialisation des politiques publiques s'est fait dans une optique de rationalisation budgétaire et administrative. A l'aube des années 2000, la logique de territorialisation se traduit désormais à travers la volonté de construction de partenariats entre les acteurs locaux et les acteurs nationaux (Guitton, 2005). A travers la réforme profonde du nouveau management public (NPM), la territorialisation progressive de l'action publique est rendue légitime par rapport à la tradition d'un modèle centralisé (Berthet, 2010). Ces nouvelles formes de management ont émergé en réponse à la lourdeur bureaucratique provoquant l'inefficacité des politiques publiques (Osborne et Gaebler, 1992). Bien que leur efficacité soit contestée, ces mesures ont pour objectif : l'amélioration des organisations, les prestations de service public et l'efficacité d'intervention de l'État en appliquant le fonctionnement du secteur privé au secteur public (De Lancer Julnes, Holzer, 2001). Les administrations ont pour rôle la mise en œuvre plus décentralisée des politiques publiques permettant une plus grande autonomie des organisations (Jacob, Genard, 2011). A travers ce glissement, de nouveaux dispositifs ont été créés sur la base de logique territoriale et sont incarnés à travers l'émergence de projets locaux.

Afin de proposer cet accompagnement ciblé et de pallier les limites de capacités et de compétences du service public pour l'emploi (Berthet, 2010), des organismes spécialisés voient le jour. Naissent de cette territorialisation de nouvelles formes institutionnelles et organisationnelles (Lévesque, 2012) portées par des acteurs sociaux des territoires qui ont pour objectif d'expérimenter de nouvelles façons de faire tant sur le plan économique que social (Klein *et al.*, 2014). Cette territorialisation permet : une meilleure connaissance du public visé, une meilleure mobilisation des acteurs de l'emploi, une connexion à la réalité de terrain (Badan *et al.*, 2004). Néanmoins, selon Brot et Gérardin (2012), la décentralisation ne présente pas que des avantages. Elle produit une complexification des politiques publiques sous trois aspects : celui de l'hétérogénéité des politiques publiques, de la multiplicité des acteurs, de nouveaux espaces d'exercice de l'action publique. Après une série d'expérimentations marquant le début de la mise en concurrence du service public pour l'emploi (Berthet, 2010), la loi de programmation pour la cohésion sociale de 2005 marque la fin du monopole de placement de l'ANPE. La fusion de l'ANPE-ASSEDIC confirmera cette volonté d'extension vers d'autres opérateurs (Lavitry, 2009).

Désormais, l'État est compétent concernant l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique nationale de l'emploi. Les conseils régionaux sont chargés du développement économique à travers la création d'activités et d'emploi et ont acquis la compétence de la formation professionnelle tout en ne disposant pas des outils d'aide au retour à l'emploi toujours gérés par les services déconcentrés de l'État. Les conseils généraux sont compétents en matière d'aide et d'action sociale et ont gagné la compétence de la mise en œuvre du RMI ainsi que du RMA. Quant aux communes, après la fin du monopole de l'ANPE datant de 1987, elles ont désormais la compétence de la gestion locale de l'emploi (Rayssac, 1996) sans qu'elles ne disposent pour autant d'outils afin de mener à bien leur action. Ces délimitations ont été pensées dans un objectif de clarification institutionnelle mais rendent potentiellement compliquée la prise en charge du caractère multidimensionnel d'une situation de chômage. Le service public de l'emploi local a donc pour mission, sans tomber dans une logique d'assistance, d'articuler la formation, l'insertion et l'emploi en créant des partenariats avec les différents niveaux de collectivité (Guitton, 2005).

De nos jours, les interventions publiques se sont multipliées et ont été modifiées et orientées particulièrement sur le plan de l'individualisation et de la territorialisation (Jacob, Genard, 2011). L'économie de la connaissance, bien que ce constat ne soit pas nouveau, met en lumière l'importance de la qualification des chômeurs ayant comme incidence l'individualisation des solutions apportées (Jacob, Genard, 2011) orientées vers l'autonomisation individuelle « *fondée sur les concepts clés d'employabilité, d'adaptabilité, et flexibilité, d'activation (...), et même de plein emploi* » (Cantelli et Genard, 2007).

L'expérimentation « *territoires zéro chômeur de longue durée* » s'ancre donc dans la lignée des précédentes politiques publiques de l'emploi. Nous verrons dans nos résultats, la manière dont l'expérimentation présente des aspects nouveaux par rapport aux précédents dispositifs. Cependant, nous mettons aussi en évidence que cette dernière mobilise le vocabulaire employé dès le début des années 1980. De même, elle constitue le fruit des mouvements de territorialisation et de construction de partenariats entre les niveaux décisionnaires. Cette territorialisation dans laquelle s'ancre l'expérimentation est pensée dans le but d'accompagner un public cible et de palier les limites de capacité du service public pour l'emploi. Nous présentons désormais la trajectoire de ce public ciblé.

2. Chômage de longue durée et trajectoire

Dans cette deuxième partie, nous cherchons à mettre en évidence ce qu'est l'expérience du chômage tant d'un point de vue administratif qu'individuel. Nous montrons les différentes trajectoires liées au statut de chômeur. Pour ce faire, nous mobilisons principalement les travaux de D. Demazière (2006). Cette deuxième partie a pour objectif de nous permettre par la suite, de caractériser les trajectoires du public rencontré au sein de l'expérimentation étudiée ainsi que leur frein à l'emploi.

2.1 Le « sas du chômage » à la lumière de la dualisation du marché du travail

A travers l'augmentation du nombre de chômeurs de longue durée s'est créé un phénomène de file d'attente (Salais, 1982). Cet effet est d'autant plus fort que la file d'attente est constituée par un « *flux* » et non un « *stock* ». Les chômeurs les plus anciens, ou chômeurs de longue durée sont donc en permanence concurrencés par les nouveaux entrants « *plus employables* », il s'agit du chômage d'exclusion. L'ordre d'arrivée au sein de cette file d'attente « *sas du chômage* » ne correspond pas nécessairement à l'ordre de sortie. Plus la durée passée au chômage est longue, plus les chances d'en sortir s'amenuisent. La dépendance à la durée traduit ce phénomène.

Deux catégories de marché du travail sont ainsi observables. Il y a d'un côté le marché primaire du travail et de l'autre, le marché secondaire. Les marchés primaire et secondaire ne correspondent donc ni aux mêmes emplois, ni aux mêmes travailleurs (Gazier, 1990). La stratification des emplois s'opère en fonction de cinq caractéristiques : le niveau de salaire, les garanties de carrière, le niveau de qualification requis, les possibilités de promotions, la qualité des conditions de travail. La stratification des travailleurs s'opère, quant à elle, en fonction de quatre caractéristiques : l'ancienneté sur le marché du travail, le niveau de formation, la syndicalisation du travail, la stabilité des comportements. En cas de mauvaise conjoncture, les travailleurs du marché secondaire ne trouvent pas d'emploi ou assistent à une détérioration de leur situation les conduisant à alterner les périodes de chômage et d'emploi (OCDE, 2004).

De la même manière, la dualisation du marché du travail peut s'observer à travers la théorie des « *insiders/outsiders* » (Lindbeck et Snower, 1985). Cette théorie se base sur l'opposition entre les salariés intégrés dans une entreprise dont l'emploi n'est pas remis en cause et les chômeurs souhaitant intégrer le marché du travail. Les *insiders* sont des salariés coûteux à remplacer et de ce fait, l'entreprise peut préférer leur verser des salaires supérieurs à leur productivité afin de les fidéliser et les garder en son sein. Cela a pour conséquence finale de

retarder l'embauche des *outsiders* et donc de participer à leur précarisation ainsi qu'à leur exclusion.

2.2 L'expérience du chômage

2.2.1 Être chômeur

Le chômage présente des différences sensibles par rapport à l'inactivité et à l'emploi qui, eux, peuvent être considérés comme des statuts sociaux (Demazière 2006): par définition, le chômage est une situation temporaire, marquée par la privation d'emploi. Il représente selon l'Insee : « *l'ensemble des personnes de 15 ans et plus, privées d'emploi et en recherchant un* ».

Une des conséquences de cette situation est que l'individu doit s'engager à y échapper et pour cela doit s'impliquer dans des activités spécifiques qui lui permettront de se projeter dans une nouvelle situation, celle de l'emploi. L'expérience du chômage pourrait se décrire comme l'envers de l'emploi : l'emploi procure de la valeur, de la reconnaissance, de la dignité, le chômage, lui, apparaît comme sans valeur, n'apporte aucune reconnaissance, est frappant d'indignité et retire une partie de l'identité de l'individu (Demazière, 2006).

L'identité professionnelle est non seulement une représentation de soi, mais aussi la perception que se fait autrui de la profession exercée (Heinich, 1995). Le chômeur doit donc résister afin de préserver son identité et de vivre comme le restant des actifs (Démarest *et alii*, 2016) en essayant de conserver une temporalité (alternance travail - non-travail) similaire aux individus disposant d'un emploi (Demazière, 2006).

L'expérience du chômage est souvent vécue par le chômeur comme une période d'humiliation. Les chômeurs peuvent ressentir à la fois une « *gêne sociale* » liée au sentiment d'être mal considéré, associé à l'idée d'être fainéant, ou encore profiteur ainsi qu'une « *honte sociale* ». La honte sociale est, quant à elle, liée à l'impression d'être à la marge de la société et responsable de sa condition (Ledrut, 1966). Cela rejoint les propos que nous retrouvons dans le rapport Borello (2018) « *pour 1 % qui fraude, on en humilie 99 %* ». Le chômage peut favoriser un déclin psychique qui lui-même peut engendrer des attitudes constituant des barrières au retour à l'emploi des individus en situation de chômage. Le chômage ne se caractérise donc pas uniquement par la privation d'emploi mais aussi par un sentiment d'infériorité sociale (Ledrut, 1961). Le chômage est donc une condition sociale qui isole,

stigmatise et marginalise (Demazière *et alii*, 2015). Ces stigmatisations évoquées précédemment entraînent des conséquences perceptibles sur la vie des chômeurs, isolement, humiliation pouvant conduire à la destruction des liens familiaux et amicaux.

2.2.2 L'expérience du chômage

Trois dimensions du chômage sont à repérer (Demazière, 2006) :

Le plus fort, le chômage total : il inclut la perte du statut social, le repli sur soi, des sentiments extrêmement négatifs sur soi-même. Il conduit à la marginalisation et à la désocialisation. Le chômage inversé quant à lui intervient quand les occupations qui procurent du plaisir à l'individu ont plus d'importance que les valeurs du travail. Le chômage différé s'incarne à travers la recherche d'emploi qui constitue un travail à plein temps, un substitut d'activité.

Dimensions du chômage (Demazière, 2006)	Caractéristiques de la dimension
Chômage total	Perte du statut social, marginalisation, désocialisation
Chômage inversé	Les occupations de l'individu ont plus de valeur que le travail
Chômage différé	La recherche d'emploi constitue un travail à temps plein

Tableau 2: Reprise par l'auteure des différentes dimensions du chômage (Demazière, 2006)

Quelle que soit la dimension de chômage dans laquelle la personne se trouve, « *l'âge, le niveau culturel, le rapport entre les besoins financiers et le revenu familial aggravent la crise de statut ou, éventuellement, rendent positive l'épreuve du chômage* » (Schnapper, 1981, in Demazière, 2006).

2.2.3 La recherche d'emploi

La recherche d'emploi est perçue comme une projection dans une issue permettant de retrouver une partie de son identité, un capital social et relationnel. Cette issue peut prendre la forme d'un « *travail accessible* » pouvant se traduire par une forme particulière d'emploi ou des stages ou encore une activité spécifique. La recherche d'emploi fait l'objet de contrôle et semble primordiale afin de sortir du chômage. L'apprentissage des techniques de recherche d'emploi permet de valoriser les compétences des personnes en situation de chômage. Durant la recherche d'emploi, des ajustements différents, conduisant à des issues différentes, ont été repérés (Reynaud, 1993). Cinq conceptions de la tension entre chômage et emploi sont alors

identifiées dans la Synthèse de l'étude « *Affronter le chômage. Parcours, expériences, significations* » de Demazière et alii (2015).

Tensions	Travail	Chômage	Recherche
Opposition	Emplois stables	Privation d'emploi	... de sécurité d'emploi
Assimilation	Emploi impossible	Privation de sens	... de statuts alternatifs
Complémentarité	Travail créateur, autonome	Activités de préparation	... de réalisation de projets
Superposition	Activités informelles	Activités informelles	... de débrouillardises
Concurrence	Emplois et insertions	Privation d'emploi	... de contrats divers

Tableau 3: Tensions chômage / emploi. Demazière et alii (2015)

Lorsque l'on oppose emplois stables à privation d'emploi, l'individu aura tendance à rechercher la sécurité de l'emploi autrement dit les postes à durée indéterminée ou les emplois de la fonction publique par exemple.

Lorsque l'individu assimile l'impossibilité de retrouver un emploi à la privation de sens, il aura tendance à se diriger vers des statuts alternatifs, à un travail qui ne comportera pas les mêmes caractéristiques que le précédent, à du bénévolat ou à la création d'une association par exemple.

Lorsque le chômage sert de période de préparation au développement d'un travail autonome, l'individu s'oriente vers la réalisation de projets, la création de sa propre activité, de son propre statut.

Lorsque les périodes où l'individu travaille et les périodes où l'individu est au chômage sont similaires et caractérisées par des activités informelles, l'individu recherchera des activités de débrouillardise, autrement dit, du travail informel, ou non déclaré.

Enfin, lorsque la privation d'emploi menace la période d'insertion ou d'emploi de l'individu, ce dernier acceptera des contrats divers, atypiques, tels que de courtes périodes de CDD, des missions d'intérim ou encore du travail ponctuel afin de ne pas se retrouver au chômage. Les liens entre emploi et chômage tendent peu à peu à se resserrer au fur et à mesure que l'accès à l'emploi devient difficile (Demazière, 2018). L'expérience du chômage par les chômeurs se

caractérise de plus en plus par des alternances entre emploi (atypique et précaire) et chômage ou par des superpositions des statuts.

2.2.4 Le chômage de longue durée : des profils à risque

Le passage du chômage à l'emploi est de plus en plus complexe. Les temporalités du chômage sont très différentes selon les individus. Alors que certains retrouvent quasiment instantanément un emploi, d'autres se retrouvent dans cette situation en quasi-permanence. En outre, alors qu'auparavant, les chômeurs de longue durée étaient considérés comme porteurs d'un handicap personnel ou social (Reynaud, 1993), force est de constater que les nouvelles approches du chômage doivent prendre en compte l'hétérogénéité des caractéristiques des chômeurs de longue durée. Nous allons voir à présent quelques facteurs discriminants que l'on retrouve le plus fréquemment chez les chômeurs de longue durée. Cependant, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive.

L'âge constitue le facteur le plus discriminant pour retrouver un emploi. Le risque d'être au chômage croît d'une manière très rapide après 55 ans. Ce phénomène n'est apparu que très récemment puisqu'il était jusque-là masqué par le dispositif de départ à la retraite volontaire (Lenancker, 2015). Ce facteur est très étroitement lié au chômage de longue durée car le taux de retour à l'emploi des chômeurs de plus de 50 ans est deux fois moins élevé que celui des 25-49 ans. Ce phénomène, particulièrement marqué en France, peut s'expliquer par diverses pratiques discriminatoires (Challe *et alii*, 2015). L'âge l'emporte sur tous les autres facteurs de risque, de même l'effet protecteur du diplôme aurait tendance à s'inverser avec l'âge « *chez les 50 ans ou plus, un niveau de diplôme supérieur au Bac +3 est associé à une plus forte part de chômeur de longue durée que des niveaux d'études inférieurs* » (Darès analyse, 2016). Une des réponses apportées dans les années 1980 à la montée du chômage a été de recourir à l'éviction des personnes âgées. Cela a pris différentes formes, comme la dispense de recherche d'emploi après 57 ans et demi ou les préretraites. A présent, il s'agit de faire basculer ces pratiques afin de favoriser le retour à l'emploi des seniors.

Le sexe est aussi une des caractéristiques pouvant accroître la durée du chômage. Bien que la durée de chômage des femmes et des hommes tende à se rapprocher voire à devenir inférieure pour les femmes, la durée de chômage des femmes est traditionnellement plus élevée.

De plus, un constat reste immuable, le diplôme demeure la meilleure protection contre le chômage de longue durée, y compris en contexte de chômage élevé. Que ce soit exprimé en taux de chômage par rapport à la population active ou en proportion parmi les chômeurs, le chômage de longue durée est plus faible pour les plus diplômés (COE, 2014).

Selon les données de Pôle Emploi (2010), les trajectoires professionnelles influencent aussi largement le risque de chômage de longue durée. On constate par exemple que les demandeurs d'emplois recherchant du travail suite à un licenciement économique ont plus de chance de se retrouver au chômage de longue durée que les autres. Le chômage récurrent, qui est le fait d'avoir connu au moins deux périodes de chômage au cours d'une période de trois ans peut être le reflet de trajectoires très variées. Les caractéristiques individuelles, le contexte économique, les politiques locales d'emploi, et le passé professionnel ponctué de périodes de chômage influent sur la trajectoire de l'individu. Le fait d'avoir connu une ou des périodes de chômage dans le passé augmente considérablement les chances de se retrouver en situation de chômage par la suite.

Le conseil d'orientation pour l'emploi (COE) relève ainsi quatre types de trajectoires des chômeurs de longue durée : les personnes n'ayant jamais exercé une activité professionnelle (les jeunes), les chômeurs de longue durée alternant situation d'emploi et chômage (jeunes en insertion professionnelle), les chômeurs qui ont déjà connu un emploi stable dans leur trajectoire et qui à présent alternent entre chômage et emploi (adultes à l'insertion incertaine), les chômeurs qui ont connu un emploi stable et qui depuis, n'ont connu aucune autre activité (chômeurs les plus âgés). La trajectoire des chômeurs et leur probabilité de réinsertion sont étroitement liées aux profils de ces derniers. Le temps passé au chômage influence largement leur réinsertion.

Type de trajectoire	Caractéristiques des personnes
Jeunes n'ayant jamais travaillé	Insertion sur le marché du travail des jeunes
Alternance entre situation d'emploi et de chômage	Jeunes en période d'insertion professionnelle
Emploi stable suivi d'une alternance emploi / chômage	Adulte à l'insertion professionnelle incertaine
Emploi stable puis absence d'activité	Chômeurs les plus âgés

Tableau 4: Reprise par l'auteure des types de trajectoires exprimés par le COE, 2010

De même, après une certaine durée au chômage, les chances de retrouver un emploi se réduisent (COE, 2010). La dépendance à la durée traduit ce phénomène. La probabilité de sortir du chômage diminue au fur et à mesure que l'ancienneté au chômage s'accroît. De plus, le chômage peut se révéler être une expérience traumatisante. Comme pour tout traumatisme, l'individu au chômage peut chercher à s'y échapper par la consommation de substances psychotropes (Lenancker, 2015) diminuant ses capacités à retrouver un emploi.

Enfin, le secteur géographique constitue un facteur à prendre en compte dans l'analyse de la situation du chômeur de longue durée (Simonin, 2004). La progressive désindustrialisation a eu pour effet de créer du chômage de longue durée pour les personnes n'ayant pas les moyens d'être mobiles ou les personnes faiblement qualifiées. Ainsi, on constate que toutes les régions ne sont pas touchées uniformément par le chômage.

2.3 Les freins à l'emploi

L'éloignement durable du marché de l'emploi conduit à aggraver les situations professionnelles, matérielles, sociales voire psychologiques des chômeurs. A cela s'ajoute la perte de confiance dans leur qualification et leur compétence. Les deux problèmes cumulés accroissent la difficulté à se repérer sur le marché du travail et de ce fait la difficulté à retrouver un emploi. Certains auteurs réalisent une distinction entre les freins dits « *professionnels* », et d'autres des freins dits « *périphériques* » (Boisson-Cohen, 2016). Les freins professionnels sont comme leur nom l'indique, les freins liés à la qualification ou à l'expérience professionnelle. Les freins périphériques sont définis comme « *les difficultés non professionnelles qui empêchent certaines personnes de trouver un emploi ou de s'engager dans une démarche d'insertion* » (Boisson-Cohen, 2016). Nous retenons cette distinction afin de les présenter d'une manière distincte.

2.3.1 Les freins professionnels

Les freins professionnels peuvent être liés à la qualification, à l'orientation, au parcours professionnel, à la formation, ou encore aux précédentes expériences professionnelles.

L'orientation professionnelle est définie par Pôle Emploi comme : « *la capacité à s'orienter tout au long de sa vie dans un ajustement continu et dynamique entre les caractéristiques de la personne (aptitudes, compétences, intérêts, aspirations) et celle de l'environnement* »

professionnel (marché du travail, connaissances des métiers et des organisations du travail) ».

Comme nous le disions, le diplôme reste la meilleure protection contre le chômage. On constate donc que le **niveau de qualification** représente un réel frein pour entrer sur le marché du travail.

Le niveau de diplôme augmente, en France, au fil des générations. En 2018, 13% des 25-34 ans n'avaient aucun diplôme alors que 32% des 55-64 ans n'en avaient pas la même année. On constate un écart tout aussi marqué lorsque l'on observe les diplômes de l'enseignement supérieur. En effet, 33 % des 25-34 ans ont un diplôme du supérieur à bac + 2 contre seulement 13% des 55-64 ans (Insee, novembre 2019).

Le rallongement du niveau d'étude a pour conséquence de créer un manque d'expérience sur le marché du travail. Cela peut rallonger les durées d'insertion et de ce fait créer du chômage chez les jeunes. Enfin, en continuant à s'intéresser au chômage des jeunes, ces derniers sont en concurrence les uns avec les autres par rapport à leur niveau de qualification. Cela crée un phénomène de file d'attente. Ce phénomène consiste en un report des diplômés au chômage sur les offres d'emploi de niveau inférieur. Ces diplômés se déclassent ainsi volontairement pour échapper au chômage. Les candidats à ces emplois, qui eux, sont moins diplômés, se retrouvent alors au chômage (Nauze-Fichet et Tomasini, 2005).

Selon la première partie de la synthèse publiée par la maison de l'emploi en 2012, il y a un fort **lien entre les besoins en formation et les freins périphériques** détectés chez les demandeurs d'emploi. Les personnes ayant un besoin en formation sont généralement confrontées à trois autres difficultés : les difficultés financières, le repérage sur le marché du travail et la mobilité. Cela montre la forte perméabilité entre les freins périphériques et les freins professionnels. En étant confronté à des difficultés bloquant l'accès à la formation, qui elle-même permet d'accéder au marché du travail, l'individu se retrouve confronté à un nouveau frein professionnel que constitue le manque de formation qualifiante.

Les freins liés au parcours professionnel peuvent s'expliquer soit par des difficultés d'adaptation au marché du travail, soit par le phénomène du chômage récurrent (DARES, 1999). Nous relevons trois freins principaux : le repérage sur le marché du travail, l'adaptation à l'entreprise et le choix de la cible professionnelle.

Les premières difficultés que peuvent rencontrer les individus au chômage sont celles liées au **repérage sur le marché du travail**. Afin de pouvoir postuler aux offres d'emploi, l'individu doit être en capacité de choisir un projet professionnel, de valoriser par les différentes techniques ses compétences et ses savoirs faire, être autonome dans ses démarches et garder confiance face aux échecs successifs pouvant se présenter. Ce sont autant d'aptitudes à acquérir qui, en cas de non-acquisition, peuvent constituer de réels freins à l'embauche (Maison de l'emploi, 2012). Cela met en exergue l'importance de l'accompagnement personnalisé des chômeurs par les organismes d'emploi et de formation qui doivent assumer le rôle de « *coach* » afin de permettre à l'individu de prendre du recul sur sa situation afin de pouvoir effectuer cette comparaison entre ses caractéristiques personnelles et celles du marché du travail.

Le deuxième frein lié au parcours professionnel est **l'adaptation à l'entreprise**. Quatre difficultés peuvent être rencontrées : le respect des consignes et de la hiérarchie, la ponctualité et la distinction entre vie professionnelle et vie privée, les interactions avec l'équipe, l'intégration des codes de l'entreprise. Ainsi, il se peut qu'un individu n'arrive pas à s'adapter à un type de fonctionnement particulier d'entreprise. Si cela devient récurrent, cela constitue nécessairement un frein à l'embauche durable au sein d'une entreprise.

Le dernier frein lié au parcours professionnel est celui du **choix de la cible professionnelle**. Il peut à la fois être considéré comme un frein professionnel par la difficulté à réaliser un choix professionnel ou de repérage sur le marché du travail, mais aussi comme un frein périphérique. Le fait d'être au chômage est un facteur de mobilité descendante, définie comme un désajustement entre l'emploi recherché et l'emploi trouvé (Lizé et Prokova, 2007). Ainsi, l'individu peut se retrouver en difficulté lors de son choix professionnel non pas par manque de compétence ou de savoir-faire, mais parce que sa condition provoque un désajustement entre ses compétences et les postes auxquels il peut prétendre après une période passée au chômage. Ainsi le chômeur devra bien souvent accepter un travail dans lequel il sera en situation de déclassement. Il subit une « *dégradation professionnelle* » (Demazière et alii., 2015) tant au niveau des salaires, du contrat de travail, des responsabilités rattachées au poste que du statut.

2.3.2 Les freins périphériques

Les freins périphériques pouvant être rencontrés par les demandeurs d'emploi émergent principalement des trois livrets réalisés par la maison de l'emploi de Lille en 2015 intitulés : « *les besoins en formation et les freins à l'emploi du public sur 5 territoires de l'arrondissement de Lille* ». Il s'agit de : la mobilité, le logement, les difficultés financières, la garde d'enfants, les difficultés administratives, le non-recours (Warin, 2017), le manque d'accompagnement, la santé, l'exclusion numérique, les pratiques employeur.

Après avoir éclairci le concept de chômage ainsi que les trajectoires vécues par les personnes au chômage et plus spécifiquement au chômage de longue durée, nous souhaitons désormais mettre en avant l'importance de la notion d'employabilité - notion très discutée - dans le débat autour du chômage. Nous revenons sur l'évolution de la notion dans une première sous-partie. Dans une seconde, nous éclaircissons le fait que l'employabilité ne relève pas d'une responsabilité individuelle et nécessite d'être co-construite. Dans une troisième, nous mettons en évidence le rôle de l'entreprise dans cette co-construction. Enfin, nous introduisons le concept d'employeurabilité venant questionner le rôle de l'employeur dans cette co-construction.

3. Les enjeux de l'employabilité

La notion d'employabilité sera appréhendée jusqu'aux années 1990 comme relevant uniquement de la responsabilité des individus. Elle est définie dans l'*Encyclopedia Universalis* comme la « *possibilité que quelqu'un a d'être affecté à un nouvel emploi* ». L'employabilité est uniquement appréhendée d'une manière individuelle. Or, nous mettons en évidence dans cette partie qu'il ne s'agit là que d'une vision partielle de la réalité, que les entreprises ont un rôle à jouer et de ce fait, que cette notion doit être observée d'un point de vue collectif. Selon Finot (2000), « *développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des conditions favorables* ». Afin de mettre en évidence la responsabilité partagée du développement de l'employabilité, nous permettant par la suite, dans notre travail, de caractériser les différentes expériences de chômage rencontrées, nous nous appuyons principalement sur les travaux de B. Gazier et P. Auer (2006).

3.1 L'évolution de la notion d'employabilité de 1940 à 1980

La notion d'employabilité n'a cessé d'évoluer durant ces dernières années et s'est traduite à travers plusieurs définitions elles-mêmes divisées en trois périodes décrites par Bernard Gazier et Peter Auer en 2006 :

Jusqu'aux années 1940, le marché du travail est divisé en deux catégories, les employables, que l'on peut caractériser comme des adultes, valides et disponibles et les inemployables qui ont quant à eux pour caractéristique de relever de l'assistance. Dix ans plus tard, à la fin des années 1950 l'employabilité est sous divisée en trois catégories : l'employabilité socio médicale (distance entre les caractéristiques individuelles et les exigences de l'emploi), l'employabilité politique de main d'œuvre (aptitudes du demandeur d'emploi) et l'employabilité de flux (demande et durée pour retrouver un emploi).

Dans les années 1980, l'employabilité est dès lors définie comme la relation pour une période donnée entre la probabilité de trouver un emploi, la durée probable du travail et le gain horaire qui lui est associé. Cette définition se décompose à travers l'employabilité initiative qui regroupe les capacités individuelles, et les qualifications à vendre sur le marché du travail et l'employabilité interactive qui articule les capacités individuelles à l'environnement dans lequel elles s'inscrivent.

Cela rejoint la définition de Ledrut (1966) qui définit l'employabilité comme « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un. Elle dépend des conditions générales de l'économie et l'on peut déterminer une employabilité moyenne. Il existe une employabilité différentielle liée aux caractéristiques des travailleurs* ».

Le terme d'employabilité différentielle explique les difficultés de reclassement des chômeurs par ses caractéristiques individuelles comme l'âge, sexe, nationalité ou spécialité professionnelle.

Une querelle oppose le choix de faire une analyse globale de l'employabilité à savoir de prendre en compte l'importance de l'environnement au choix de faire une analyse qui part de l'individu, ses calculs et ses contraintes (Gazier, 1990). Autrement dit, afin de prendre en compte la globalité de cette notion, il faut à la fois prêter attention aux actions délibérées des individus mais aussi à la société, à la conjoncture dans laquelle elle s'insère et surtout aux stratégies des employeurs concernant les politiques orientées vers les salariés. Cette évolution de l'employabilité a permis de dénoncer les pratiques de gestion des employeurs productrices d'exclusion (Dietrich, 2013) qui avaient pour conséquences de renvoyer les responsabilités de leur « *inemployabilité* » sur les chômeurs et les salariés.

3.2 La co-construction de l'employabilité et ses contradictions

La notion d'employabilité se diffuse de plus en plus **à la fin des années 1990** non plus uniquement dans les discours politiques mais aussi dans les discours managériaux au sein même de l'entreprise. En 1998, elle prend le sens pour les politiques de « *capacité d'insertion professionnelle* ». Dans les discours managériaux, elle prend cette fois-ci le sens de « *capacité de se maintenir en emploi* » (Boltanski, Chiapello, 1999 in Baruel *et alii*, 2011).

Dans les deux visions, nous pouvons constater que la notion d'employabilité s'appuie sur la norme de référence qu'est l'emploi. Le terme d'employabilité s'inscrit à présent au cœur d'une politique d'emploi responsable (Dietrich, 2013) incluant des formations et l'anticipation des besoins des salariés en termes d'avancée professionnelle bien que nous constatons, dans les deux définitions présentées ci-dessus que la notion est représentée encore largement comme une responsabilité individuelle.

Ces discours managériaux naissent durant la période de mutation de cette notion, ou, ont peut-être fait naître cette mutation. En favorisant la mobilité et des situations de travail qualifiantes, l'entreprise permet au salarié d'acquérir et de développer des compétences fournissant une employabilité, protégeant du chômage, qui est supposée croître au cours de la carrière des individus (Boltanski, Chiapello, 1999, in Dietrich 2013).

3.3 Les politiques mises en œuvre en entreprise

Au début des années 2000, les entreprises se saisissent de l'employabilité à travers les politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le but est de développer, dans une logique gestionnaire imposée par la loi de 2005, de « *bonnes pratiques* » en proposant des formations afin de valoriser les compétences et savoir-faire des salariés.

Ces « *bonnes pratiques* » peuvent être orientées vers des publics jeunes ou seniors afin de sécuriser leur trajectoire professionnelle. De plus, les pouvoirs publics jouent un rôle majeur dans l'orientation des pratiques des entreprises (Baruel Bencherqui *et alii.*, 2011). La GPEC est donc un exemple de pratiques réalisées par l'entreprise prenant en compte les responsabilités à la fois individuelles et collectives dans la construction de l'employabilité des individus (Citeau, 2000). D'un point de vue collectif, la GPEC a pour but de recenser l'évolution des emplois et des compétences. D'un point de vue individuel, elle a pour but de proposer aux individus des formations afin de les maintenir en adéquation avec ces compétences évolutives requises. Les politiques de GPEC ont, en ce sens, pour but de prévenir des risques « *d'inemployabilité* » des salariés (Dietrich et Parlier, 2007) bien qu'elles puissent présenter des effets pervers (investissement sur les *insiders* consistant à freiner l'embauche des *outsiders*).

3.4 L'employeurabilité

Si l'on part du postulat que personne n'est inemployable (Le Guillou *et al.*, 2019), cela remet largement en question la notion même d'employabilité. Nous pouvons nous demander si le fait de qualifier une personne d'inemployable, alors même qu'elle était en emploi quelque temps auparavant, ne fait pas peser toute la responsabilité sur cette dite personne. On ne peut aujourd'hui parler d'employabilité sans évoquer le terme « *d'employeurabilité* », à savoir la capacité à être un bon employeur au sein de l'entreprise. Cette capacité n'est pas naturelle et elle est issue d'un apprentissage (Borello, 2018). Dans une période de reprise économique, les entreprises se remettent à créer de l'emploi. Cependant, après une période de récession, elles

ne sont pas enclines à prendre des risques et ne recrutent que des candidats aux trajectoires linéaires, sans vide sur leur *curriculum vitae*. Ainsi, une génération ayant subi les impacts des cycles économiques, et plus particulièrement les jeunes entrants en période de conjoncture dégradée (Gaini *et al.*, 2013), peut se retrouver exclue des mécanismes du marché du travail. Une période de chômage engendre des préjugés et un signal négatif occultant les réelles compétences du candidat (Borello, 2018).

De plus, une entreprise dont le chiffre d'affaires est florissant n'est pas nécessairement le symbole d'une bonne gestion du personnel ni d'une direction régie par un bon employeur. L'employeurabilité consiste donc à inverser les pratiques que l'on peut retrouver dans le fonctionnement classique du marché du travail. Au lieu, lors d'un recrutement de chercher un « *mouton à cinq pattes* » dans une sorte « *d'ultra- exigence* », cela consiste à repérer un candidat perfectible dont le potentiel a été repéré (Masounave, 2001). Ainsi, au lieu de reporter sur les pouvoirs publics la responsabilité de former les individus sans connaître exactement ce que peuvent être les exigences singulières des entreprises ou encore de débaucher des candidats dits « *talents* » à d'autres entreprises, l'entreprise peut en son sein former les individus ayant du potentiel afin de développer leurs compétences et par extension leur employabilité. C'est à partir de ce constat que des projets suggèrent de développer non plus une multitude d'emplois aidés mais des « *parcours emploi compétences* ». Ces aides seront attribuées aux employeurs désireux d'apprendre, d'inclure et d'accompagner les salariés au cours de leur trajectoire professionnelle. C'est pourquoi il est dès lors préférable d'utiliser le mot **inclusion** à celui d'insertion et d'ajouter le concept d'**employeurabilité** aux côtés de celui d'**employabilité**. L'inclusion reflète un acte collectif et est porteuse de sens d'une responsabilité partagée dans la construction de la trajectoire professionnelle des individus (Masounave, 2001).

Afin de proposer cet accompagnement ciblé et de pallier les limites de capacités et de compétences du service public pour l'emploi (Berthet, 2010), des organismes spécialisés voient le jour. Nous nous intéressons à l'accompagnement proposé par les opérateurs de l'insertion.

4. L'accompagnement par les opérateurs de l'insertion

Nous présentons l'accompagnement proposé par les opérateurs d'insertion puis, nous mettons en évidence les tensions existantes dans ce dernier générées par une volonté de rationalisation et une logique de contrôle. Cette nouvelle partie a pour objectif d'éclairer la dimension d'accompagnement qui nous le verrons, est centrale au sein de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». Pour ce faire, nous mobilisons particulièrement dans cette nouvelle partie les travaux de D. Demazière (2013) et L. Lavitry (2009) dans une perspective sociologique.

4.1 De l'accompagnement personnalisé à sa rationalisation

Le développement des interruptions de carrières concernant un public de plus en plus diversifié a eu pour conséquence d'augmenter le besoin en conseil professionnel. Le service public de l'emploi (SPE), principalement incarné par Pôle Emploi, continue à tenir une place singulière. Contrairement aux autres organismes d'emploi, le principe de non-sélection des chômeurs reste appliqué ; ce principe donnant accès à la possibilité d'indemnisation (Demazière, 2013).

L'ANPE, englobée dans Pôle Emploi depuis 2008, a constitué à travers le « *plan d'action personnalisé pour un nouveau départ* » les prémices d'un accompagnement plus personnalisé et de la mise en relation entre demandeur d'emploi et employeur pour tous les chômeurs inscrits et non plus uniquement à ceux les plus éloignés de l'emploi (Debauche et Jugnot, 2005).

La mission principale des conseillers des services publics pour l'emploi est dès lors celle de l'accompagnement. La montée du chômage et particulièrement celui de longue durée a conduit à une augmentation de la charge de travail des conseillers et à leur confrontation à un public de plus en plus éloigné de l'emploi.

A partir des années 1990, des études économétriques se mettent en place afin de mesurer l'efficacité des services publics, contraignant ainsi les conseillers à se plier à la montée des exigences concernant leur taux de placement ainsi qu'à utiliser des instruments de pilotage afin de structurer leur travail (Demazière, 2013). Ces instruments de pilotage, déjà institués au temps de l'ANPE, avec le « *guide d'analyse à la proposition partagée* », servent à établir des profils de chômeurs de longue durée en repérant chez les individus les risques de prolongation

du chômage, à définir des scripts et à encadrer la durée des entretiens. Cette rationalisation du travail a pour but d'améliorer le devenir des chômeurs à travers un suivi personnalisé.

Nous voyons donc ici l'aspect contradictoire de la rationalisation et de la normalisation du travail des conseillers avec leurs objectifs de personnalisation permettant un meilleur accompagnement. L'activité relationnelle est au cœur du travail des conseillers. Ces derniers doivent donc incarner une autorité administrative face aux bénéficiaires mais aussi produire des services personnalisés, des conseils appropriés, prenant en compte les spécificités individuelles, sur la base de leur interprétation de la situation des chômeurs.

Avec la montée en masse du chômage, les opérations de placement doivent peu à peu se transformer en opérations de développement de l'employabilité qui contrairement à la première est nettement moins quantifiable et évaluable et doit s'opérer à travers la compréhension de la subjectivité de l'individu (Demazière, 2013). Nous proposerons par la suite de mettre en évidence cette difficile quantification de l'accompagnement au sein de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » en nous intéressant à celui réalisé au sein de la file d'attente du projet.

4.2 Du travail contraint des conseillers au contrôle des chômeurs

La modernisation des services publics pour l'emploi marque une rupture avec la logique d'assistance exercée précédemment (Lavitry, 2009). Depuis 2006, chaque chômeur est suivi par un conseiller référent chargé de son placement. Le suivi mensuel personnalisé induit la mise en place d'un contrôle plus strict. De la volonté de personnalisation naît un renforcement d'un modèle gestionnaire lié à la standardisation des pratiques très normées (Gélot, Nivolle, 2000). Ces dispositifs permettant un contrôle plus strict ont pour conséquence de multiplier les possibilités de sanctions incarnées principalement par la perte des indemnisations liées à une radiation temporaire ou définitive de Pôle Emploi.

Deux types de contrôle sont néanmoins à distinguer. Le premier est le contrôle des présences pouvant être géré automatiquement. Le deuxième est la non-acceptation d'une offre d'emploi acceptable et la preuve d'une recherche active d'emploi. Dans ce dernier cas, il appartient au conseiller de juger si ce refus est valable ou ne l'est pas et de considérer comme active ou passive la recherche d'emploi du bénéficiaire dont il assure le suivi.

Les conseillers font donc face à une double contrainte (Hughes, 1996) : accepter d'opérer des sanctions afin d'alléger leur portefeuille de bénéficiaires en ne gardant que les personnes les plus employables leur permettant d'atteindre leurs objectifs ou à l'inverse ou refuser cette logique administrative contrainte et prendre le risque de dégrader leur résultat. Ce dilemme représente un arbitrage à opérer entre les **logiques politiques, marchande, administrative** et la **logique sociale**.

L'un des moyens à disposition des conseillers afin d'éviter de procéder à une radiation est le « *tri par relégation* » (Lavitry, 2009). Ce tri consiste à envoyer le public le plus éloigné de l'emploi donc le plus propice à subir des sanctions vers d'autres organismes sous-traitants permettant d'aider à résoudre les freins périphériques des bénéficiaires. A l'inverse, le « *tri par réorientation* » conduira les candidats à élargir leur recherche d'emploi afin de répondre aux offres d'emploi disponibles. D'autres stratégies vont être adoptées par les opérateurs afin de sélectionner les « *bons bénéficiaires* » et les « *mauvais bénéficiaires* » d'une manière subjective (principe de bonne morale sociale, Dubois, 2003) afin de leur accorder ou pas des traitements préférentiels.

Il semble nécessaire de distinguer deux visions de l'institution afin de comprendre quelles orientations peuvent prendre les pratiques des conseillers. La logique d'institution dominante (Benarrosh, 2006) consistant en l'adaptation du demandeur d'emploi à l'institution, conduira les opérateurs à s'adapter aux prescriptions de l'institution sans prendre en compte la dimension sociale à établir avec le demandeur d'emploi.

A *contrario* la logique subordonnée conduira à investir plus profondément la logique relationnelle avec le bénéficiaire. Selon leur proximité à la logique dominante ou subordonnée, les conseillers considèrent le contrôle comme une partie de leur métier ou non (Lavitry, 2009).

Les conseillers dont la perception de l'institution se rapproche de la logique dominante verront les rendez-vous mensuels comme une opportunité pour les chômeurs de bénéficier d'un accompagnement plus personnalisé et de se voir proposer de ce fait des offres d'emploi en adéquation avec leurs inspirations, donc considérées comme raisonnables. A l'inverse, les conseillers proches de la logique subordonnée chercheront plus à responsabiliser les demandeurs d'emploi mais ne se prêteront pas facilement à la logique de contrôle qui ne fait pas, selon eux, partie intégrante de leur fonction.

4.3 Les nouveaux opérateurs

Comme nous l'avons suggéré, les années 1990 marquent un changement dans le fonctionnement des dispositifs de l'emploi en proposant des accompagnements de plus en plus individualisés et personnalisés (Divay, 2009).

Afin de proposer cet accompagnement ciblé, des organismes spécialisés voient le jour, c'est le cas de la mission locale, née un petit peu plus tôt, au début des années 1980. La loi de la programmation pour la cohésion sociale de 2005 marque la fin du monopole de placement de l'ANPE, la fusion de l'ANPE-ASSEDIC confirmera cette volonté d'extension vers d'autres opérateurs (Lavitry, 2009).

L'article de Divay, 2009 s'attache à connaître la plus-value de ces nouveaux opérateurs par rapport à l'ancienne situation monopolistique en observant le tri opéré, la force d'activation des conseillers et enfin la relation avec les employeurs opérée. Ainsi en cumulant les opérateurs publics et privés, nous retrouvons : le service public pour l'emploi (Pôle Emploi), leur co-traitant (APEC, mission locale), les structures municipales (PLIE), les sous-traitants du service public pour l'emploi (organismes de formation, association, cabinet de conseil) et les conseillers pour l'emploi de toute nature.

Selon Beaud, en 1999, le nombre croissant de chômeurs induisant une incapacité de l'ANPE devenue depuis Pôle Emploi à traiter tous les cas a tendance à légitimer la création de ces institutions alternatives pour résoudre la question du chômage. Pôle Emploi aura tendance à se placer dans une gestion « *de flux* », alors que les autres organisations, du fait du nombre moins important de bénéficiaires, pourront prendre le temps de s'attarder sur les dimensions individuelles à prendre en compte lors du processus d'insertion. L'indemnisation est l'un des piliers conduisant à la volonté de rationalisation de la gestion de ce « *flux* ».

4.4 Le rapport à l'indemnisation

Il est nécessaire de distinguer l'expérience subjective du chômage du statut codifié (Demazière, 2018). Ce dernier sert à caractériser le statut du chômeur afin de lui attribuer les ressources matérielles dont il a droit légalement. A l'opposé, l'expérience subjective est caractérisée par la trajectoire et l'expérience du chômeur. Le chômage se base sur les statuts modifiés afin de créer des barrières institutionnelles démarquant les actifs des inactifs.

Dès le 19^{ème} siècle, la lutte contre l'oisiveté devient la cible des politiques publiques (Fretel *et al.*, 2018). Depuis la seconde moitié du 20^{ème} siècle, l'accès aux indemnités pour le chômage est rendu plus difficile et les durées de cotisation préalables nécessaires s'allongent du fait de la transformation d'un chômage frictionnel en chômage systémique. De la même manière, le contrôle des chômeurs s'est accentué (Boland et Griffin, 2015) afin de s'assurer du caractère « *réellement involontaire* » de leur situation (Muller, 1991). Les contrôles ont pour but de s'assurer que ces derniers soient en recherche active d'emploi et qu'ils assouplissent leurs exigences à la fois professionnelles et salariales (Dean, 1995) afin de retourner sur le marché du travail. Ce renforcement des contrôles et des obligations s'étend peu à peu non plus uniquement aux chômeurs et plus particulièrement aux chômeurs indemnisés mais aussi aux bénéficiaires de minimas sociaux pouvant être des inactifs (Hamzaoui, 2007). Depuis les années 2000, les contrôles et sanctions se sont généralisés prenant la forme de contrôle de l'activité de recherche d'emploi, de sanctions en cas de non-respect des obligations de recherche d'emploi et de primes en cas de retour à l'emploi (Parent, 2014).

4.5 La justification de l'activité réduite

Dès les années 1980, les formes d'emplois atypiques composant partiellement le « *halo du chômage* » se développent et créent peu à peu des expériences de chômages diversifiées (Demazière, 2006) indemnisées soit par des dispositifs d'assurance, soit par des dispositifs d'assistance. L'activité réduite permet le cumul d'un salaire et des indemnités au cours d'un même mois tout en prenant comme référence le chômage total (Vivés, 2018). Les personnes indemnisées présentent donc un double statut, celui de travailleur et celui de chômeur bien qu'elles soient en emploi.

Depuis les années 2000, la part de l'emploi à durée déterminée augmente et la durée moyenne des contrats diminue. L'effet de cette diminution est le rétrécissement des frontières entre emploi, chômage et inactivité (Vivés, 2018). Les catégories statistiques ont donc dû évoluer afin de prendre en compte les situations des personnes aux statuts flous en intégrant les personnes ayant exercé un certain nombre d'heures de travail dans le mois. Afin de bénéficier de l'indemnité, tout comme les personnes au chômage total, les personnes en activité réduite doivent avoir perdu leur emploi, remplir les conditions d'indemnisation et faire preuve d'effectuer une recherche d'emploi active. Selon l'Unedic en 1986-1987, l'indemnisation de l'activité réduite a un double objectif pourtant paradoxal : ne pas encourager les personnes à renoncer à une offre d'emploi à temps partiel, et en même temps, ne pas inciter les personnes

à s'installer dans une situation hybride, voire précaire puisque cette indemnisation vise à compenser la dégradation de l'emploi de l'individu et augmenter les dépenses d'indemnisation. Dans un cas, cette action peut être perçue comme une trappe à l'inactivité (favorisant ainsi la création de chômage de longue durée), dans l'autre elle favorise la prolifération d'emplois précaires (pouvant néanmoins s'avérer être une voie de réinsertion sur le marché du travail).

Ainsi, les indemnisations ne sont plus perçues comme une protection contre un risque social (Gautié, 2002) mais aussi une incitation à la reprise d'une activité réduite dont la responsabilité repose sur l'individu. L'indemnisation devient alors la compensation monétaire de la recherche d'emploi (Vivès, 2018). De même, la logique de cotisation a elle aussi évolué. Elle est passée d'une logique de salaire socialisé (sont indemnisées les personnes ayant cotisées) à une logique de salaire différé (correspondance entre les cotisations versées lorsque l'individu était en emploi et l'indemnisation reçue) (Grégoire et Join-Lambert, 2017). Cette tendance du salaire différé a pour conséquence de baisser les indemnisations des personnes en activité réduite si elles se retrouvent au chômage total puisqu'elles auront moins cotisé. L'institutionnalisation du précarité vient heurter l'idée que le salariat est un statut protecteur (Castel, 1995, 2007). Ces formes atypiques d'emploi, entre emploi et chômage, pénalisent les individus à long terme en réduisant leur possibilité d'indemnisation. Il nous semble dès lors important de présenter les instruments de politiques publiques permettant la mise en œuvre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi face à la diversité de leur expérience du chômage.

6. Les entreprises sociales d'insertion par le travail

Nous proposons cette nouvelle sous-partie afin de présenter les instruments de politiques publiques existants constituant le secteur de l'insertion par l'activité économique. Cette nouvelle partie a vocation, par la suite, de nous permettre de comprendre la manière dont l'entreprise à but d'emploi, développée dans le cadre de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » s'insère dans la lignée des entreprises sociales d'insertion par le travail tout en montrant ses singularités. Nous mobilisons pour ce faire principalement les travaux de P. Gianfaldoni (2018) et de M. Péneau et L. Servant (2012) nous permettant d'éclairer le fonctionnement des entreprises sociales d'insertion par le travail à la lumière de la littérature sur l'économie sociale et solidaire.

6.1 Les entreprises sociales d'insertion par le travail comme instrument des politiques publiques de l'emploi

De nombreux dispositifs pour consacrés à l'emploi, à la formation professionnelle ou à l'accompagnement des demandeurs d'emploi constituent les outils de mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi. Parmi eux, le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) a vocation à remettre en activité les personnes précarisées. Les structures composant ce secteur se sont peu à peu professionnalisées et remplissent une mission d'utilité économique et sociale tout en participant au développement des territoires (Gianfaldoni et Rostaing, 2010). Ces structures représentent le modèle le plus ancien d'entreprises sociales ayant émergé en France à la fin des années 1970. Ces entreprises se sont progressivement institutionnalisées pour devenir, dans les années 1990, de réels instruments de politiques publiques (Fraisie *et al.*, 2017). En 2020, ce secteur rassemble 135 400 salariés en combinant l'ensemble des structures (Darès, 2021).

Les quatre principales structures de l'insertion par l'activité économique sont : les associations intermédiaires, les ateliers et chantiers d'insertion, les entreprises d'insertion, les entreprises de travail temporaire d'insertion. Ces entreprises peuvent prendre diverses formes juridiques et peuvent être orientées : sur l'aspect social, sur l'intégration dans le travail, vers le marché.

En opposition aux entreprises « classiques » dont l'objectif est la recherche de profit, les entreprises sociales d'insertion par le travail sont considérées comme des entreprises sociales dont l'objectif est d'accomplir leur mission (Bucolo *et al.*, 2009). Portées à leur début par les travailleurs sociaux (Eme, 1994), les entreprises sociales d'insertion par le travail glissent peu à peu vers une fonction de « *sas vers l'emploi* » (Autès, 2013). Les entreprises sociales d'insertion par le travail ont comme mission de « *lever les principaux obstacles d'accès à l'emploi des personnes en difficultés sociales et professionnelles et favoriser leur retour progressif sur le marché du travail « classique », par une mise en situation d'emploi assortie d'un accompagnement global (social et professionnel)* » (Darès Analyses, mars 2011).

Elles sont ainsi définies d'un point de vue humain comme des structures engagées dans « *la fourniture d'un service continu de socialisation et d'apprentissage à des personnes de bas niveau de qualification en situation réelle de travail* » (Eme, Gardin, 2002). Au cours des dernières années, le secteur de l'insertion par l'activité économique a opéré, à travers une mobilité des modes de financement, un glissement du secteur non-marchand vers le secteur

marchand (Gianfaldoni, 2018). Ce dernier se traduit par un glissement d'une obligation de moyens (mettre en œuvre des activités) à une obligation de résultat (création d'emploi durable) (Gianfaldoni, Rostaing, 2010).

Nous considérons l'ensemble de ces entreprises comme des « *entreprises sociales d'insertion par le travail* » (*work integration social enterprises*) selon la conception du réseau « EMES ».

Idéal type « EMES » de l'entreprise sociale	Indicateurs de la dimension économique	Indicateurs de la dimension sociale	Indicateurs de la structure de gouvernance
	Activité continue de biens et services	Objectif explicite de service à la communauté	Degré d'autonomie
	Prise de risque économiques	Portage de la dynamique par un groupe de citoyens	Pouvoir de détention non liée à la détention de capital
	Niveau minimum d'emplois rémunérés	Limitation de la distribution des bénéfices	Implication de l'ensemble des parties prenantes

Tableau 5: Idéal type entreprise sociale selon EMES International Research Network

Face à la crise de l'État Providence (Donzelot, 1994), les entreprises sociales d'insertion par le travail constituent une réponse nouvelle au besoin de création de lien social (Sue, 2001) extérieur à ce qui est proposé par le marché et par l'État à travers le service public pour l'emploi (Rosanvallon, 1992).

Elles procèdent, selon Zoonekynd en 2004, d'une hybridation entre le marché et l'État. Elles présentent les dimensions d'une entreprise « *classique* » à travers son objectif de rentabilité, de qualité de production et de gestion administrative et juridique. Néanmoins, d'un autre côté elles bénéficient des aides de l'État et d'autres financements publics à travers des subventions et des exonérations sur les cotisations patronales. Elles ont comme double objectif de créer du lien social en accompagnant les personnes éloignées de l'emploi « *en faillite sociale* » (Mannoni, 2000). Elles présentent pour ces personnes l'objectif de développer leur employabilité et de générer une activité économique sur le territoire à travers leur production de biens et services (Pénau, Servant, 2012).

Concernant leur fonctionnement propre, les entreprises sociales d'insertion par le travail présentent trois caractéristiques principales (Spear, 2011) : la pluralité de leurs ressources, de leurs buts, de leurs parties prenantes. La pluralité de leurs ressources provient de leur mode de financement. Entre 30 et 90% des ressources des entreprises sociales d'insertion par le travail provient de la production de leurs biens et services. Le restant du financement nécessaire à la survie des structures provient principalement des aides de l'État. L'État présente trois intérêts principaux à financer ce type de structures. Le premier est qu'elles permettent d'encadrer les

personnes en grande difficulté sociale. Le second est qu'elles favorisent la réduction de manière structurelle des chiffres du chômage. Enfin, ces structures permettent d'activer les dépenses de l'État (Pénau, Servant, 2012). Ces structures conventionnées accueillent un public devant au préalable avoir été agréé par Pôle Emploi afin d'attester que ce dernier présente des difficultés sociales et professionnelles nécessitant un suivi au sein d'une structure d'insertion par l'activité économique. Cet agrément permet aux structures de bénéficier de financements (Rémy, 2017). Tout en respectant la contrainte de la performance sociale, les structures se doivent de plus en plus de rechercher des sources de subventions publiques et privées afin de stabiliser leur budget. Ainsi s'établissent des rapports qualifiés de quasi hiérarchiques entre les acteurs publics et les acteurs des entreprises sociales d'insertion par le travail se traduisant par un conditionnement des financements et des conventionnements à la viabilité économique de la SIAE et le développement de l'employabilité des salariés embauchés en leur sein (Gianfaldoni, 2018).

Concernant la définition des publics visés par les entreprises sociales d'insertion par le travail, cette dernière est relativement large bien que, comme nous le disions, l'agrément de Pôle Emploi soit généralement nécessaire à leur embauche (Avenel, Rémy, 2015). Les personnes pouvant être recrutées dans les entreprises sociales d'insertion par le travail sont, selon le code du travail (article L5132-1) des personnes « *sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières* » (Avisé, CRLDA IAE, 2014). Ces difficultés particulières peuvent présenter un obstacle à l'intégration d'un dispositif « *classique* » des politiques de l'emploi. Les difficultés sociales les plus récurrentes chez ces salariés sont les problèmes de mobilité, d'accès aux droits et d'endettement. L'objectif des structures d'insertion est de procéder à une reconstruction personnelle et financière de leurs bénéficiaires (Avenel, Rémy, 2015) à travers un travail sur leur employabilité ainsi que sur la levée de leur freins professionnels et périphériques.

La contrepartie de ce financement réside dans le fait qu'il est par la suite demandé aux structures d'insertion par l'activité économique d'apporter des résultats positifs. Elles sont alors soumises d'une manière plus ou moins prononcée à une obligation de résultat. Les entreprises sociales d'insertion par le travail sont pensées comme des tremplins permettant le retour sur le marché du travail « *classique* ». Elles doivent donc à la fois proposer un accompagnement social et professionnel aux personnes très éloignées du marché du travail. Du fait cette obligation de résultat, les entreprises sociales d'insertion par le travail peuvent

être conduites à suivre des objectifs chiffrés imposés par l'État faisant passer les valeurs idéologiques et les bonnes pratiques au second plan (Pénau, Servant, 2012).

La pluralité de leurs buts se retrouve dans la dualité entre social et économique : les entreprises sociales d'insertion par le travail ont donc le double objectif de produire des biens et services et d'accompagner les personnes en difficultés sociales. A l'origine les entreprises sociales d'insertion par le travail proviennent d'une initiative sociale. Elles ont été créées par les travailleurs sociaux trouvant les structures de l'époque trop dans une logique assistancielle. Elles ont donc été créées dans le but de réduire la dépendance des bénéficiaires en proposant des contrats de travail leur permettant de rebondir sur le marché du travail « *classique* » (Pénau, Servant, 2012).

Cependant, bien qu'issues d'une initiative sociale, les structures s'encastrent dans un marché ont dû s'adapter à ses exigences. Elles doivent de ce fait être productives afin de pouvoir compléter par leur chiffre d'affaires le montant des subventions nécessaire à leur survie. Leur activité économique provient donc de leur activité commerciale similaire à celle des entreprises « *classiques* » mais orientées vers des secteurs très ciblés. Leur viabilité économique et la pérennisation des activités apparaît donc comme une condition *sine qua non* de la réussite et de la survie du projet d'insertion (Defalvard, Lambert, 1999).

Dans certaines structures, l'aspect économique tend à devenir prégnant sur l'aspect social. Dans ce cas, les entreprises sociales d'insertion par le travail inscrivent leur production dans une logique marchande et concurrentielle à travers une sorte d'isomorphisme institutionnel (Enjolras, 1996). Elles se rapprochent ainsi, par leur objectif de productivité, du fonctionnement d'une entreprise « *classique* ». Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène. Nous traduirons au cours de notre travail cet orientation vers l'aspect économique ou social à travers le concept de logiques institutionnelles.

Pour en revenir à l'instabilité économique, cette dernière pousse les structures à mettre de côté le volet social afin de se concentrer sur leur survie. Une autre raison peut venir de la personne à la direction de l'entreprise. Cette dernière peut, ne pas avoir la fibre sociale et gérer l'entreprise sur le modèle d'une entreprise « *classique* » opérant de ce fait, une forme de sélection à l'embauche et une éviction des formations sur le temps de travail.

Sur un modèle inverse, certaines structures d'insertion par l'activité économique privilégient l'aspect social à l'économique tout en répondant par ailleurs aux exigences de productivité.

Cela se traduit par une amplification des efforts à la levée des freins sociaux. Ainsi ces entreprises sociales d'insertion par le travail seront amenées à accueillir des personnes aux problématiques plus lourdes. La manière d'envisager la dualité entre social et économique est à prendre en considération en fonction des caractéristiques spécifiques du territoire d'implantation de la structure (Pénau, Servant, 2012).

Quant à la pluralité de ses parties prenantes, elle peut s'examiner à travers ses relations de coordination avec les autres acteurs de l'emploi. Les entreprises sociales d'insertion par le travail doivent accorder une grande importance à la coordination opérée avec les acteurs de l'emploi et plus particulièrement Pôle Emploi. L'entreprise sociale d'insertion par le travail doit après avoir obtenu son conventionnement de la part de l'État, respecter les prérogatives de Pôle Emploi puisque c'est ce dernier qui délivre un agrément à l'entreprise sociale d'insertion par le travail lui permettant par la suite de recruter les salariés après que Pôle Emploi ait évalué les caractéristiques sociales et professionnelles de la personne (Pénau, Servant, 2012).

Le dirigeant des entreprises sociales d'insertion par le travail est autrement appelé, par un terme lui-même porteur d'une certaine dualité : entrepreneur social. Nous retrouvons cette dualité à travers la définition de l'entrepreneuriat social proposée par Fraisse *et al.*, (2017) se focalisant sur les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur social. Leur définition mentionne que le rôle de l'entrepreneuriat social « *is to create a profitable or cost- efficient economic activity responding to social and environmental needs in the framework of a private initiative serving the general interest. The emphasis is thus placed on the combination of economic efficiency and a social objective, with the purpose of reinvesting economic surpluses into the social mission* ».

L'entrepreneur social doit, comme tout entrepreneur assumer les risques inhérents à l'entreprise mais aussi « *apporter un changement au moins sur un des plans suivants : l'introduction d'un nouveau produit, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source de matière première, ou l'organisation renouvelée d'une nouvelle branche d'activité* » (Defourny, 1999). Ce qui le démarque de l'entrepreneur « *classique* », c'est l'utilisation et la redistribution des ressources financières, la création et le développement d'activités à but social.

Cependant, il ne faut pas idéaliser les intentions entrepreneuriales de ces dirigeants de structures d'insertion (Defourny, 2004). Au-delà de leurs valeurs et de leur éthique pouvant se

traduire par des ambitions de solidarité et d'altruisme, d'autres influences peuvent être à l'origine de leur position. La création de son propre emploi, les incitations financières à la création d'entreprises actuelles, les ambitions relationnelles ou les raisons personnelles peuvent aussi conduire ces entrepreneurs à diriger une structure d'insertion de personnes éloignée du marché du travail (Defourny, 2004). Il n'est donc pas si évident de distinguer un entrepreneur d'un entrepreneur social étant donné la pluralité des facteurs de contingence affectant leur motivation. Nous nous intéressons dès lors plus spécifiquement à la gestion des entreprises sociales d'insertion par le travail.

6.2 La gestion des entreprises sociales d'insertion par le travail

Le Service Public pour l'Emploi et les acteurs de l'insertion sont devenus, au début des années 2000, les outils principaux d'activation des dépenses d'indemnisation du chômage faisant suite aux politiques de dégressivité des indemnisations expérimentées dans les années 1990 (Elbaum, 2011). Se développent ainsi les différents dispositifs d'accompagnement. Les entreprises sociales d'insertion par le travail ont pour objectif de mettre en place une organisation efficace dans le but de remplir leur double mission, à la fois sociale et économique (Avisé, CRDLA IAE, 2014 ; Péneau, Servant, 2012).

Plus largement, le bon fonctionnement d'une entreprise sociale d'insertion par le travail repose grandement sur le comportement bienveillant des salariés permanents de l'entreprise ainsi que de la direction afin de responsabiliser les salariés en insertion et de les faire monter en compétence (Tantely, Zaoual, 2016). Cette notion de responsabilisation issue du terme « *empowerment* » consiste à faire prendre un rôle engagé au sein de l'entreprise aux salariés (Meyer, 2009).

La gestion des ressources humaines procure de manière générale un avantage concurrentiel à l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai dans les entreprises d'insertion par l'activité économique où la gestion des ressources humaines est la raison même de leur existence. L'activité de production est générée par les biens et services produits mais elle représente dans le même temps le support indispensable au développement de l'activité au sein de l'entreprise sociale d'insertion par le travail (Gianfaldoni, 2018). La gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales d'insertion par le travail a de ce fait un double objectif : celui d'opérer l'insertion du public visé par la structure ainsi que celui de répondre à la demande des clients traditionnels (Meyer, 2009).

L'entreprise sociale d'insertion par le travail vend sa production sur un marché et doit de ce fait prendre en compte la concurrence de ce dernier en assurant un certain niveau de productivité de la part de ses salariés (Semenowicz, 2018). Ainsi, les entreprises sociales d'insertion par le travail doivent à la fois exercer leur mission de service public d'insertion par l'emploi sous le contrôle des financeurs et prescripteurs publics mais aussi développer un ensemble d'activités professionnelles d'accompagnement (Gianfaldoni, 2018).

Ainsi, les salariés sont reçus en entretien dès leur intégration dans l'entreprise sociale d'insertion par le travail afin d'identifier les éventuelles difficultés sociales rencontrées (Avenel, Rémy, 2015) et débutent leur parcours d'insertion avec comme objectif la levée des freins d'accès à l'emploi dans les entreprises « *classiques* » (Rémy, 2017).

Concernant la formation du salarié, elle nécessite, tout comme dans une entreprise « *classique* », une organisation afin que son absence ne génère pas de dysfonctionnement au sein de la structure. L'objectif de ces formations est double. Il doit à la fois servir la trajectoire du salarié en insertion en couvrant, comme pour les formations destinées aux demandeurs d'emploi des domaines plus larges que celui de l'adaptation au poste (Rémy, 2017) (compétences de bases, formation qualifiante) mais aussi produire un apport pour la structure en termes de compétences (Avisé, CRLDA IAE, 2014). Elle se rapproche ainsi d'un modèle de formation professionnelle dite « *classique* » (Avenel, Rémy, 2014). Les formations réalisées ont donc pour objectif de favoriser le savoir-faire des salariés sur leur poste de travail mais aussi de les préparer à leur sortie sur le marché du travail (Semenowicz, 2018).

Néanmoins, contrairement aux entreprises « *classiques* », la formation des salariés n'est pas uniquement motivée par la rentabilité économique au sein de l'entreprise. La deuxième différence réside dans le fait que contrairement aux entreprises « *classiques* », les formations sont orientées en priorité vers les publics les plus en difficultés et non plus les plus favorisés. Les formations seront principalement dispensées et resserrées pour les salariés présentant le plus de difficultés sociales. Les salariés moins en difficultés seront quant à eux formés par rapport à leurs besoins sur leur poste de travail. Enfin, les salariés les moins en difficultés seront plus rarement formés (Rémy, 2017). C'est parce que le salarié est accompagné à la fois « *dans et vers* » l'emploi (Cervera et Defalvard, 2009) qu'il est important pour ce dernier d'acquérir à la fois des compétences spécifiques mais aussi des compétences transverses à mettre au service de la structure. Afin de permettre au public une insertion ou une réinsertion sur le marché du travail « *classique* », il est nécessaire qu'ils acquièrent et s'approprient de

nouvelles compétences professionnelles ainsi que les codes de ce marché du travail (Avisé, CRLDA IAE, 2014). Ainsi, l'acquisition des savoir-être, entre autres à travers la résolution de difficultés périphériques, prime sur celle des savoir-faire au sein des SIAE (Ebersold, 2001). C'est en cela qu'elle diffère de nouveau de la formation professionnelle « *classique* ». L'objectif final de ces formations est de permettre au salarié d'être autonome, de se sentir compétent afin de permettre son insertion, ou sa réinsertion sociale (Rémy, 2017).

De la même manière, il est important de formaliser le développement des compétences des salariés à travers des certifications afin qu'ils puissent par la suite, sur le marché du travail « *classique* », attester de l'acquisition de ces dernières (Avisé, CRLDA IAE, 2014). En agissant sur l'employabilité des salariés en insertion, l'objectif des structures d'insertion est de modifier la perception des recruteurs au sein des entreprises « *classiques* ».

Travailler sur le retour sur le marché du travail « *classique* » fait aussi partie du travail des structures d'insertion. Le recrutement au sein d'une entreprise dite « *classique* » représente l'aboutissement de tout parcours d'insertion, les structures d'insertion, à travers les embauches réalisées en contrat à durée déterminée d'insertion (Gianfaldoni, 2018) ne sont donc envisagées que comme des « *sas* » vers le retour à l'emploi (Tantely, Zaoual, 2016). Selon la devise de l'insertion par l'activité économique, « *nul n'est inemployable* ». Cela signifie que les structures sont supposées employer toute personne présentant des difficultés sociales.

Néanmoins les profils des personnes recrutées peuvent s'avérer être en décalage avec les attentes des entreprises clientes (Semenowicz, 2018). L'objectif pour les salariés est d'obtenir une situation professionnelle jugée meilleure que les situations de précarité (Balzani *et al.*, 2015). Néanmoins, les salariés ont souvent peu conscience d'être en parcours pour un temps limité au sein de ces structures. C'est pourquoi, il est nécessaire de travailler sur la sortie des salariés afin de préparer le passage vers un marché de l'emploi plus exigeant où les contraintes individuelles sont moins prises en compte que dans les structures d'insertion. Dans l'objectif de préparer cette sortie, il est intéressant pour les structures de s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT) en travaillant en collaboration avec les entreprises locales afin de par la suite pouvoir placer les salariés correspondant aux besoins non-satisfaits de ces entreprises sur le territoire (Avisé, CRLDA IAE, 2014). Face aux limites que peuvent présenter les entreprises sociales d'insertion par le travail, les expérimentations dans le champ des politiques publiques de l'emploi se présentent comme une réponse nouvelle face aux problèmes sociaux persistants.

L'ensemble de cette sous-partie nous permettra d'avoir les clefs de compréhension du fonctionnement de l'entreprise à but d'emploi développée dans le cadre de l'expérimentation étudiée.

7. Les expérimentations comme outil de réforme des politiques publiques

Il nous semble dès lors important de présenter le contexte d'émergence des expérimentations ainsi que les enjeux autour de leurs évaluations. Cette démarche nous autorisera par la suite à présenter plus amplement le contexte d'émergence de l'expérimentation étudiée ainsi que les tensions au niveau national et territorial lors de son évaluation. Nous mobilisons, dans cette sous-partie, principalement les travaux de J. Bérard et M. Valdenaire (2013) et de E. Serverin et B. Gomel (2012) nous permettant d'apporter un éclairage pluridisciplinaire (en droit, économie et sociologie) à ces outils de réforme des politiques publiques.

Tout d'abord, la loi sur le revenu minimum d'insertion (RMI) datant de 1988 est considérée comme la première expérimentation en France dans le champ des politiques publiques de l'emploi. La loi sur le RMI a permis d'instaurer l'allocation pour une durée de trois ans.

Nous nous appuyons sur les travaux de Serverin et Gomel (2012) afin de décrire le processus législatif relatif aux expérimentations.

La première décision relative à la mise en œuvre des expérimentations date de 1993 et indique qu'il « *est même loisible au législateur de prévoir la possibilité d'expériences comportant des dérogations aux règles ci-dessus définies de nature à lui permettre d'adopter par la suite, au vu des résultats de celle-ci* ». La deuxième décision a été prise le 6 novembre 1996 et a concerné la possibilité pour les partenaires sociaux de déroger au droit commun de la négociation collective du fait de son caractère expérimental. Les expérimentations ont été institutionnalisées le 17 janvier 2002. Le conseil constitutionnel prévoyait alors « *qu'en ouvrant au législateur, fût-ce à titre expérimental, dérogatoire et limité dans le temps, la possibilité d'autoriser la collectivité territoriale de Corse à prendre des mesures relevant du domaine de la loi, la loi déférée est intervenue dans un domaine qui ne relève que de la Constitution* ».

Un an plus tard, la loi constitutionnelle n°2003-276 du 29 mars 2003 concernant l'organisation décentralisée de l'État autorise désormais les expérimentations tant au niveau national qu'au plan local. En effet, l'article 37-1 de la constitution mentionne que « *la loi et le règlement*

peuvent comporter, pour un objet et une durée limités, des dispositions à caractère expérimental ». L'article 72 de la constitution ajoute que « déroger, à titre expérimental et pour un objet et une durée limités aux dispositions législatives ou réglementaires qui régissent l'exercice de leurs compétences ». Enfin, la loi organique du 1er août 2003 (n° 2003-704) clôt ce processus législatif en ajoutant au code général des collectivités territoriales un chapitre relatif aux expérimentation et mentionne que « la loi qui autorise, sur le fondement du quatrième alinéa de l'article 72 de la Constitution, les collectivités territoriales à déroger, à titre expérimental aux dispositions législatives régissant l'exercice de leurs compétences, définit l'objet de l'expérimentation ainsi que sa durée, qui ne peut excéder cinq ans, et mentionne les dispositions auxquelles il peut être dérogé. La loi précise également la nature juridique et les caractéristiques des collectivités territoriales autorisées à participer à l'expérimentation ainsi que, le cas échéant, les cas dans lesquels l'expérimentation peut être entreprise. Elle fixe le délai dans lequel les collectivités territoriales qui remplissent les conditions qu'elle a fixées peuvent demander à participer à l'expérimentation » (article LO 1113-1).

Il ne s'agit pas jusque-là d'expérimentation sociale. L'article 142 de la loi du 21 décembre 2006 de finances pour 2007 précise qu'« à titre expérimental, afin d'améliorer les conditions d'incitation financière au retour à l'emploi et de simplifier l'accès aux contrats de travail aidés, les départements (...) sont autorisés, pour une durée de trois ans à compter de la date de publication dudit décret, à adopter, en faveur des bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion, tout ou partie des dérogations aux dispositions du Code du travail et du Code de l'action sociale et des familles (...) ».

Le Fonds d'innovation et d'expérimentations sociales (FIES) accompagne dès lors le développement des expérimentations en appui des politiques publiques orientées vers les solidarités et la cohésion sociale. S'ensuit une série de lois et de décrets visant à élargir l'expérimentation aux différents publics et domaines dans le social.

Si l'inscription du concept d'expérimentation dans la constitution n'a pas généré de vifs débats (Stahl, 2010), le comité d'éthique du Centre National de la Recherche Scientifique (COMETS) soulève en 2007 la nécessité de rester prudent quant aux expérimentations pouvant faire courir un risque psychique sur les personnes vulnérables tels que les « les sujets en difficulté sociale, immigrants, prisonniers, toxicomanes » (Severin et Gomel, 2012).

Les expérimentations sont désormais largement utilisées afin d'engendrer une réforme des politiques publiques (Bérard et Valdenaire, 2013). L'objectif des expérimentations est de permettre l'évaluation de nouvelles politiques publiques afin de mesurer leur efficacité avant leur éventuelle généralisation bien que la mesure d'impact de ces dernières soit difficile à mettre en œuvre. L'intérêt de mettre en œuvre une expérimentation est double. Elle permet tout d'abord d'instaurer une nouvelle politique publique. De plus, elle permet de mobiliser des méthodes d'évaluation spécifiques afin d'en mesurer les effets (Bérard et Valdenaire, 2013). Le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) est ainsi instauré en 2008 témoignant de la volonté de développer les expérimentations de terrain (L'Horty, Petit, 2011).

Alors que les expérimentations sont le plus souvent évaluées par une approche quantitative, des combinaisons d'approches qualitatives (observation directe, entretiens semi-directifs) et quantitatives se développent désormais. La démarche d'évaluation qualitative permet de mettre en évidence les informations concernant le contexte local, les contraintes pesant sur les acteurs ou encore les facteurs de résistance de ces derniers face à un changement. De même, elles peuvent s'avérer être complémentaires aux approches quantitatives proposant d'autres mesures rigoureuses de l'effet d'une expérimentation. En effet, les approches qualitatives explicitent les chaînes causales à travers l'observation des processus ainsi que des enquêtes de terrain. De même ces deux approches peuvent donner des résultats contrastés permettant de mettre en évidence qu'il est possible qu'un dispositif soit satisfaisant dans sa mise en œuvre sans pour autant qu'un impact chiffré significatif ne soit relevé (Bérard, Valdenaire, 2013).

L'intérêt de la combinaison des approches se vérifie à travers les travaux de Bérard et Valdenaire (2013) exprimant trois critiques portant sur la validité externe des expérimentations randomisées. La première est la représentativité de la population touchée par l'expérimentation. Il s'agit des populations volontaires à s'investir dans le dispositif expérimenté. Cela n'indique pas que les personnes ancrées dans l'expérimentation soient représentatives d'une population plus large. La deuxième critique porte sur l'influence que peut avoir le fait d'avoir conscience de participer à une expérimentation. Enfin, la troisième critique porte sur le changement d'échelle pouvant entraîner une répercussion sur l'équilibre du dispositif. Il semble ainsi nécessaire pour ces auteurs de concevoir dès le début les expérimentations comme un dispositif de portée générale et de ne pas se contenter de vérifier l'efficacité locale de ces dernières.

Pour finir, nous pouvons ajouter que les expérimentations ont été largement instrumentalisées par les acteurs politiques venant ainsi perturber le processus d'évaluation réalisé par les chercheurs (Labrousse, Zamora, 2013). Afin d'éviter de « *détourner* » à des fins politiques les résultats de l'évaluation des expérimentations, les auteurs suggèrent l'instauration de forums « *tripartites* » permettant la participation des politiques, des scientifiques et des citoyens à l'élaboration ainsi qu'à l'évaluation des expérimentations mises en œuvre.

Les pouvoirs publics ont valorisé les expérimentations de terrain dans un objectif de renouvellement et de rationalisation des politiques sociales. On perçoit désormais un glissement des expérimentations sociales aux innovations sociales, toujours mobilisées dans l'objectif de renouveler la mise en œuvre des politiques sociales (Richez-Battesti *et al.*, 2012).

7. L'innovation sociale comme réponse aux besoins non-satisfaits par le marché

Nous présentons, en guise de dernière partie de ce premier chapitre l'innovation sociale comme une réponse aux besoins non-satisfaits par le marché. Il nous semble primordial de présenter cette notion du fait que l'expérimentation étudiée est pensée, par ses initiateurs, comme une innovation sociale se différenciant des dispositifs pour l'emploi existants. Afin de caractériser cette notion, nous mobilisons d'une manière centrale les travaux de N. Richez-Battesti *et al.* (2012) et de M. J. Bouchard (1999 ; 2006) une nouvelle fois à la lumière des approches par l'économie sociale et solidaire.

L'innovation sociale se définit par sa capacité à répondre aux besoins non-satisfaits du marché en privilégiant l'utilité à la rentabilité ainsi que par la mobilisation des acteurs au sein d'une démocratie économique (Richez-Battesti, 2008). Elle se caractérise à partir de quatre axes (Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2007) non-exclusifs : l'objectif d'émancipation de l'individu en difficulté d'insertion sociale, le développement d'activités délaissées par le marché ou l'État, son développement à travers des coopérations fondées sur le partenariat et la mobilisation de ressources monétaires et non-monétaires. C'est donc par les usages collectifs réalisés dans une approche *bottom-up* que les structures de l'insertion par l'activité économique créent des règles, des procédures et des routines (innovation institutionnelle), ainsi que de nouveaux modes de coordination (innovation organisationnelle) (Lévesque et Mendell 2004) permettant l'émergence de solutions adéquates pour les publics visés (Hillier *et*

al.2004) par la mise en place de milieux d'apprentissages micro-organisationnels (Nussbaumer, Moulaert, 2008).

Bouchard en 1999 définit l'innovation sociale comme correspondant : « *aux nouvelles approches, pratiques ou interventions, ou aux nouveaux produits, mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social, et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* ». Le terme d'innovation sociale recouvre des domaines variés comme l'innovation sociale centrée sur les individus ou l'innovation sociale centrée sur les entreprises (Cloutier, 2003). Dans ces cas-là, l'innovation sociale est envisagée dans une approche organisationnelle perçue comme un moyen d'améliorer les performances au sens large des organisations (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Sabel en 1996 ajoute l'idée que le processus de création d'une innovation sociale est tout aussi important que la réponse apportée. Celui-ci doit donc être construit par la coopération d'une diversité d'acteurs.

Concernant l'innovation sociale centrée sur les individus, cette dernière est présentée comme un dispositif d'accompagnement permettant de générer un changement durable chez les individus leur permettant d'acquérir plus de pouvoir dans leur propre vie. Taylor en 1970 définit l'innovation sociale comme une nouvelle manière de faire les choses dans le but de répondre à des besoins sociaux.

L'innovation sociale centrée sur les entreprises, a quant à elle essentiellement attiré à de nouvelles formes d'organisation du travail. Au sein des entreprises une nouvelle organisation du travail est perçue comme un facteur déterminant à la capacité d'innovation (Cloutier, 2003).

Enfin, l'innovation sociale centrée sur les territoires est le processus mis en œuvre afin de trouver une solution innovante aux problèmes économiques et sociaux. Cette approche cherche donc à mettre en évidence les effets de l'innovation sociale sur le renouvellement de l'action publique (Richez-Battesti *et al.*, 2012) dans une vision plus institutionnaliste prenant en considération les pratiques nouvelles, normes et valeurs partagées (Klein, Harrison, 2007, 2010 *in* Richez-Battesti *et al.*, 2012) ainsi que le contexte institutionnel dans lequel se développe l'innovation sociale (Hillier *et al.*, 2004, *in* Richez-Battesti *et al.*, 2012). Ce processus est permis par la coordination d'une diversité d'acteurs, et notamment des usagers, durant la « *phase* » de la création de l'innovation sociale et sa mise en œuvre. Ainsi,

Harrison et Vézina en 2006 définissent l'innovation sociale dans cette perspective comme concernant : « *la coordination de relations entre les acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socio-économiques en vue d'une amélioration des performances et du bien-être des collectivités* ». Ce processus est envisagé comme un processus d'apprentissage.

Sabel en 1996 perçoit les partenariats locaux comme révélateurs d'actions sociales en raison du mode d'organisation de ces partenariats, de leurs structures et de leurs réponses originales apportées aux problèmes économiques et sociaux (Cloutier, 2003). Les partenariats locaux sont compris par Sabel (1996) comme impliquant une diversité d'acteurs dans la définition de la stratégie, dans l'affectation des ressources et des décisions adoptées au sein d'un espace géographique défini coopérant de manière à ce que chaque acteur y trouve son compte. Ainsi, l'innovation sociale est intimement dépendante des ressources « *sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place* » (Hillier et al, 2004, p. 150).

L'économie sociale et solidaire est souvent associée à la notion d'innovation sociale. Un des facteurs d'innovation de l'économie sociale et solidaire est qu'elle répond à des besoins non comblés. Elle fait ainsi face à la nécessité de combler les besoins en développement délaissés par l'économie de marché et de répondre aux limites d'intervention de l'État et des collectivités territoriales au sujet des politiques sociales (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Elle élargit donc l'offre aux besoins utiles mais non couverts et initie des pratiques de coopération entre les acteurs (Bouchard, 2006). Ainsi, selon l'auteur, l'innovation sociale permet à la fois « *d'améliorer ou de résoudre un problème social* » (Bouchard, 1999) mais aussi de rejeter la dichotomie entre économique et social, à l'origine même de problèmes sociaux. Le dépassement de cette dichotomie s'inscrit ainsi dans un mouvement de transformation sociale et de ce fait d'innovation. L'économie sociale et solidaire constitue une réponse face aux besoins économiques et sociaux permettant de bousculer les normes et les institutions (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Bouchard en 2006 s'ancre dans la même perspective en mettant en évidence que l'économie sociale et solidaire initie des « *innovations sociales durables* » permettant d'engendrer la modification du cadre institutionnel en place en proposant une alternative au système existant. Cela ne signifie pas pour autant que toute organisation de l'économie sociale et solidaire soit une organisation innovante (Bouchard, 2006).

8. Conclusion du chapitre

Les différentes dimensions présentées dans ce chapitre permettent d'éclairer le contexte d'émergence et d'implantation dans le paysage des politiques publiques de l'emploi de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ».

La volonté d'individualisation et de territorialisation des politiques publiques a permis l'émergence de projets de territoire tels que l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». L'individualisation des solutions apportées (Jacob, Genard, 2011) a pour effet d'orienter les politiques publiques de l'emploi vers des objectifs de développement de l'employabilité des chômeurs. Les enjeux de développement de l'employabilité dépassent désormais les prérogatives des politiques publiques pour être saisis par les entreprises. Ce glissement conduit au développement de « *l'employeurabilité* » se comprenant comme la capacité à être un bon employeur. Le développement de l'employabilité, à travers ce glissement, est donc passé d'une responsabilité individuelle des chômeurs à une responsabilité collective incluant les employeurs. C'est dans cette philosophie que les entreprises à but d'emploi se sont développées dans le cadre de l'expérimentation. Cette responsabilité collective se retrouve notamment dans la démarche de co-construction des activités de l'entreprises sur la base des souhaits et des compétences des demandeurs d'emploi de longue durée.

Afin de mettre en œuvre cette responsabilité collective, la dimension d'accompagnement apparaît comme centrale. Nous en montrons les contradictions entre personnalisation et rationalisation menant à opérer un arbitrage entre les logiques politiques, marchande, administrative et sociale. Ces contradictions se retrouvent au sein de l'expérimentation tant du côté du CLE que de celui de l'EBE. Les conséquences de ces contradictions peuvent s'incarner à travers un « *tri par relégation* » (Lavitry, 2009) ou par « *réorientation* ». Des contradictions similaires se retrouvent au sein de l'expérimentation ayant pour conséquences dans le temps d'altérer l'une de ses dimensions fondatrices qu'est la non-sélection.

Le développement des entreprises sociales d'insertion par le travail conduit à les considérer comme de véritables instruments des politiques publiques de l'emploi à travers leur institutionnalisation. Les dilemmes orientant la structure vers un aspect économique ou social sont prégnants. La formation se révèle centrale dans l'opérationnalisation de « *l'employeurabilité* » ainsi que la dimension d'accompagnement au sein de ces structures afin

qu'elle puisse être mobilisées par la suite pour favoriser le retour sur le marché du travail « classique ». Ce dernier élément nous permettra de comprendre l'évolution de la structuration progressive de l'EBE ainsi que les enjeux autour du développement des formations professionnalisantes en son sein.

Le projet « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » a été mis en œuvre sous forme d'expérimentation. Ces dernières permettent d'engendrer des réformes des politiques publiques (Bérard et Valdénair, 2013). En d'autres termes, les expérimentations se développent afin d'apporter des aspects innovants dans le champ des politiques publiques et dans notre cas des politiques publiques de l'emploi face à la persistance du chômage de longue durée. Nous avons mis en évidence l'importance de combiner des approches évaluatives tant quantitatives que qualitatives. En effet, ces deux approches donnent des résultats contrastés permettant de mettre en évidence qu'il est possible qu'une expérimentation soit satisfaisante dans sa mise en œuvre sans pour autant qu'un impact chiffré significatif ne soit relevé (Bérard, Valdénair, 2013).

Nous présenterons ce même enjeu au sein de l'expérimentation étudiée où les évaluations de natures diverses sont mobilisées par les promoteurs et les détracteurs dans la conduite d'intérêts politiques liés à la pérennisation de cette dernière. Enfin, l'expérimentation a été pensée comme une innovation sociale venant rompre avec le fonctionnement des précédents dispositifs de l'insertion par l'activité économique. L'innovation sociale constitue un levier de renouvellement de l'action publique (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Bouchard (1999) appuie ce constat en mettant en évidence que l'économie sociale et solidaire initie des « *innovations sociales durables* ». Bien qu'elle ait été imaginée comme une innovation sociale, l'expérimentation s'inscrit par certains aspects dans la lignée de précédents dispositifs et emprunte même dans l'un de ses principes fondateurs la devise de l'insertion par l'activité économique « *nul n'est inemployable* ». Ce dernier point nous permettra de questionner l'expérimentation dans sa dimension d'innovation sociale initiale dans le champ des politiques publiques de l'emploi ainsi que d'en montrer l'évolution au cours du temps.

Chapitre 2 : Approches théoriques de la dynamique de coopération territoriale

Notre terrain réalisé en Master 2 nous a tout d'abord conduit à replacer l'expérimentation dans le contexte des politiques publiques de l'emploi. Nous avons, lors de ce Master d'ores et déjà réalisé une revue de littérature sur l'expérience du chômage dans une perspective sociologique. Ce premier travail a fait émerger l'importance de la démarche d'innovation sociale de l'expérimentation à travers le discours des acteurs. Ainsi, nous avons formulé notre première hypothèse en considérant l'expérimentation comme une innovation sociale se différenciant des dispositifs publics pour l'emploi existants. Nous avons par la suite formulé notre question de départ.

La formulation de notre question de départ, à la suite de ce premier travail, nous a orienté vers l'approche par la gouvernance nous permettant de poser un premier cadre théorique sur la coopération des acteurs de l'expérimentation.

L'approche par la gouvernance nous a permis de construire la première partie de cadre théorique en nous intéressant à la gouvernance des politiques publiques ainsi qu'à celle des dispositifs des politiques publiques pouvant prendre la forme de structures de l'économie sociale et solidaire.

Notre première hypothèse nous a conduit à chercher, dans la littérature, les caractéristiques d'une innovation sociale ainsi que celles des expérimentations, pensées comme des réponses innovantes dans le champ des politiques publiques. Ainsi, ces expérimentations que nous considérons comme des innovations sociales présentent deux issues : celle de disparaître sous le poids des pratiques existantes ou celle de s'institutionnaliser. Nous formulons ainsi la deuxième hypothèse que l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » est vouée à s'institutionnaliser dans le temps.

Nous cherchons à ce stade à comprendre à la lumière du cadre théorique de la gouvernance la manière dont l'expérimentation, que nous considérons comme une innovation sociale, est amenée à s'institutionnaliser. Nous comprenons l'institutionnalisation comme un processus. C'est la raison pour laquelle, nous mobiliserons l'analyse processuelle que nous présenterons en chapitre 3 de ce travail.

Suite à la poursuite de notre travail de terrain, ce dernier fait émerger des tensions, dans la gouvernance territoriale de l'expérimentation, mettant en évidence des éléments d'évolution dans le processus que constitue l'expérimentation. L'analyse processuelle nous permettra de mettre en évidence d'une manière chronologique ces éléments et ces tensions.

Une fois avoir procédé à un découpage du processus observé en mettant en évidence les tensions au sein de chaque séquence que nous avons délimitées, nous avons mobilisé deux approches théoriques afin d'analyser ces tensions : l'approche par les proximités et l'approche par les logiques institutionnelles.

L'approche par les proximités constitue la deuxième partie de ce cadre théorique. Elle permet d'éclairer les proximités existantes ainsi que leur construction entre l'ensemble des parties prenantes participant aux dynamiques de coopération sur le territoire.

Enfin, l'approche par les logiques institutionnelles forme la troisième partie de ce cadre théorique. Elle permet quant à elle de mettre en évidence les logiques intervenant au sein de la gouvernance territoriale de l'expérimentation et de ce fait les logiques institutionnelles venant stabiliser ou au contraire fragiliser la dynamique de coopération territoriale.

Ainsi, notre cadre théorique constitué de trois approches a vocation à nous permettre d'analyser le processus observé ordonné à travers l'analyse processuelle. Cette dernière nous donne la possibilité de mettre en évidence les ingrédients, les moteurs, et les bifurcations constituant les facteurs d'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale d'acteurs autour de l'expérimentation.

1. Approche par la gouvernance

Dans cette première approche, nous proposons dans un propos introductif de définir le concept de gouvernance en repartant des travaux précurseurs de A. Berle et G. Means (1932) en montrant l'évolution de l'usage du terme dans le temps notamment à travers les approches de M. Lallement (1997).

Afin de nous donner les instruments nous permettant la compréhension empirique de l'émergence d'une gouvernance territoriale de l'action publique sur le territoire expérimental étudié, nous opérons dans un deuxième temps un glissement de l'approche de la gouvernance de l'entreprise vers des approches plus politiques et économiques de la gouvernance de l'action publique.

Nous envisageons ce glissement notamment à travers les travaux de J. Pitseys (2010) et de B. Enjolras (2005) s'inscrivant sur un territoire considéré comme construit par les acteurs à partir des travaux de B. Pecqueur (2004). Ce dernier point nous mène à observer - en mobilisant les approches de l'économie sociale et solidaire – la construction collective de l'action publique sur les territoires à travers la notion de co-construction en nous appuyant sur les travaux de B. Enjolras (2010), L. Fraisse (2017) et Y. Vaillancourt (2014). La notion de co-construction nous donne ainsi les clefs de compréhension afin de définir la gouvernance territoriale de l'action publique à travers les approches de développement local explicitées par les travaux de F. Leloup, L. Moyart et B. Pecqueur (2005) et de S. Coissard et B. Pecqueur (2007).

Afin de nous doter en outil théorique nous permettant la compréhension de la gouvernance de l'entreprise à but d'emploi dans le cadre de l'expérimentation, nous partons des travaux de G. Charreaux (1997) afin de définir la gouvernance d'entreprise dans une approche institutionnaliste que nous adapterons à une entreprise dont la finalité n'est pas la maximisation du profit. Nous revenons sur le concept de parties prenantes introduit par R.E. Freeman (2010) avant de nous intéresser plus spécifiquement à la gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire dont font partie les entreprises à but d'emploi. Nous montrons la coexistence des dimensions socio-politique et socio-économique à travers les travaux de D. Demoustier et N. Richez-Battesti (2010) afin d'évoquer, le risque d'isomorphisme institutionnel à travers les travaux de P. DiMaggio et W. Powell (1983) nous apparaissant comme central au sein de ces organisations. Nous finissons enfin plus spécifiquement par nous intéresser à la gouvernance des entreprises sociales d'insertion par le travail en en définissant les objectifs premiers à travers les travaux de M. Cervera et H. Defalvard (2009) puis en en exposant les modalités de gouvernance en mobilisant les écrits de R. Spear et al. (2009) et B. Balzani et al. (2015).

1.1 Les différents niveaux de gouvernance en interaction

La mise en pratique des politiques publiques de l'emploi s'est initiée à travers les mouvements de territorialisation engendrés par les lois de décentralisation de 1982 - 1983. Un exemple marquant de ces mouvements de territorialisation des politiques publiques est la délégation de la compétence de la formation professionnelle aux régions (1983). Suite à ces lois, les communes prennent alors la charge de s'occuper des questions d'urbanisme, les départements et les régions de certaines questions économiques, sociales et éducatives. Ces mouvements confèrent aux institutions locales et régionales le statut de collectivités

territoriales (Landel, Pecqueur, 2016) et ont induit de nouvelles formes de régulation pouvant être exercées par les réseaux d'acteurs au niveau local sur des décisions politico-administratives (Lallement, 1997). De ce fait, les réseaux d'acteurs locaux ont peu à peu renforcé leur capacité de mise en œuvre d'objectifs de développement économique, de promotion de l'emploi et de lutte contre les exclusions.

En 2002, la relance de la réforme de l'État continue le processus en transférant aux acteurs locaux de nouvelles responsabilités en matière de politiques d'emploi et d'action sociale. S'opère de ce fait un glissement progressif d'une forme de « *gouvernement de l'emploi* » à une forme de « *gouvernance de l'emploi* » (Lallement, 1997). Donzelot (1994) met en avant que cette crise de « *l'État providence* » explique l'émergence de nouvelles politiques sociales, impliquant une variété d'acteurs sur les territoires. Ce retrait de l'État a pour effet à la fois de démocratiser la décision publique mais aussi de mettre en compétition les territoires afin d'obtenir des ressources rares tout en continuant à imposer un cadre réglementaire pouvant faire évoluer les règles du jeu (Rey-Valette *et alii.*, 2011).

Ainsi, la question de la gouvernance territoriale pose, à travers le partage de ces nouvelles responsabilités, la question de la production de règles et des modalités de coordination et de coopération des acteurs au niveau d'un territoire. Comme nous l'exposons dans le chapitre 1, la décentralisation des politiques sociales a favorisé l'arrivée de nouveaux opérateurs de l'emploi aux côtés du service public pour l'emploi (Lallement, 1997) : entreprise d'insertion, associations intermédiaires, structures municipales d'aide à l'emploi etc. Les acteurs et réseaux d'acteurs n'ont donc plus uniquement pour rôle de mettre en œuvre les politiques publiques mais bien d'élaborer en interagissant (Enjolras, 2005) les modalités de l'action publique territoriale. Ainsi, les questions concernant les réseaux d'acteurs et la gouvernance de ces réseaux se sont accrues au fil de ces transferts de responsabilités vers les collectivités territoriales.

Nous définissons dans un premier temps le concept de gouvernance en montrant l'évolution de son usage dans le temps. Dans un deuxième temps, nous élargissons au concept de gouvernance territoriale dans lequel nous abordons les notions de co-construction et la place des parties prenantes. Nous présentons plus spécifiquement dans un dernier temps la gouvernance des structures de l'Economie Sociale et Solidaire

1.2 Définition et mise en perspective historique du concept de gouvernance

Le terme de « *governance* » introduit au 14^{ème} siècle dans la langue anglaise signifie « *l'art de gouverner* ». Le terme gouvernance s'utilise aussi depuis le Moyen-Âge comme synonyme de « *gouvernement* », ou, comme en anglais « *d'art de gouverner* ». Plus tard, au 18^{ème} siècle, le terme de gouvernement est associé, depuis Montesquieu, à l'intervention de l'État (Lallement, 1997). Quant aux productions scientifiques mobilisant ce concept, l'origine du terme « *gouvernance* » prend forme dans les travaux de Berle et Means en 1932 mais apparaît pour la première fois dans un article de Coase en 1937 « *The nature of the firm* ». On lui accorde aujourd'hui la même signification que son usage anglo-saxon à savoir « *la régulation des relations de pouvoir et de coordination plutôt non marchandes et décentralisées* » (Lallement, 1997). Ce n'est qu'à partir des premières productions scientifiques étudiant le fonctionnement des firmes que le terme de gouvernance se différencie de celui de gouvernement, associé désormais au rôle de l'État. Il nous semble dès lors intéressant de nous pencher sur trois applications de la gouvernance : celle de l'action publique pour comprendre dans quel contexte l'expérimentation s'inscrit, celle de la gouvernance territoriale afin de comprendre les dynamiques de coopération qui s'opèrent au niveau du territoire et celle de l'entreprise et plus spécifiquement des structures de l'Economie Sociale et Solidaire afin d'éclairer plus spécifiquement leur système de gouvernance.

1.3 Du gouvernement à la gouvernance de l'action publique

Nous revenons dans cette partie sur la décentralisation progressive des politiques publiques de l'emploi permettant de ce fait l'implication de nouveaux acteurs dans l'élaboration d'une nouvelle action publique.

Dans les années 1970 puis 1980, les États font face à une transformation économique et sociale rapide à la suite de la période de prospérité extraordinaire des Trente Glorieuses (Fourastié 1979). Le concept de gouvernance a donc pris une place importante face aux difficultés des gouvernements à assurer leurs missions principales à savoir réglementer, assurer le bien-être des individus ainsi qu'à faire face à la « *gouvernabilité* » de ces sociétés transformées (Mayntz 1993). Les institutions publiques se sont donc saisies dans un deuxième temps de ce concept en s'inspirant du modèle entrepreneurial (Pitseys, 2010) issu des entreprises afin de montrer un modèle de gestion « *moins lourd et plus souple, moins directif et plus participatif, plus diffus et moins technocratique* » (Paquet, 2010). Cette réflexion autour de ce modèle de gouvernance, dans lequel s'inscrit notamment le nouveau management public (NPM) développé dans l'objectif d'améliorer le fonctionnement de

l'institution ainsi que la qualité de son action envers ses parties prenantes en les associant au processus de décision.

Le terme de gouvernance renvoie désormais plus largement à une vision participative de l'exercice du pouvoir, réalisée à travers une ouverture de la prise de décision, sa décentralisation ainsi que la réunion de plusieurs statuts d'acteurs autour de cette dernière (Pitseys, 2010). Ainsi, le concept de gouvernance se différencie dès lors de celui du gouvernement. La gouvernance se caractérise par l'idée de « collectif » à travers la participation de plusieurs acteurs à la résolution des problèmes (Leach et Percy-Smith, 2001 in Enjolras 2005) alors que l'idée du gouvernement renvoie quant à lui directement à l'État et l'exercice de son pouvoir.

« La gouvernance signifie un changement du sens du terme gouvernement, référant à un nouveau processus de gouvernement, ou à des conditions transformées de réglementation, ou encore à de nouvelles méthodes par lesquelles la société est gouvernée » (Rodhes, 1997).

Étudier la gouvernance de l'action publique revient à prendre en considération l'ensemble *« des activités, des agents ou de groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs, qui contribuent par des efforts ciblés à orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socio-économie »* (Paquet, 2010).

Ce modèle plus flexible de gouvernance renvoie donc à l'élaboration d'une nouvelle action publique se substituant à l'action centralisée de l'État (Pitseys, 2010) dans un modèle plus participatif et collectif de prise de décision incluant la gouvernance urbaine, environnementale, informatique ainsi que les parties prenantes impactées par la prise de décision. C'est la raison pour laquelle nous nous appuyons sur la définition de la gouvernance des politiques publiques d'Enjolras en 2005 les comprenant comme : *« l'ensemble des modalités institutionnelles régissant les interactions d'acteurs dont les activités contribuent à la réalisation d'objectifs relevant de l'intérêt général. De ce point de vue, il est possible d'identifier des régimes de gouvernance, [à savoir] des régimes institutionnels visant à la réalisation de l'intérêt général ».*

Ainsi, nous nous intéressons dès lors au développement de la gouvernance territoriale permis par cette participation accrue des acteurs du territoire.

1.4 Du territoire administratif à la gouvernance territoriale

Le concept de gouvernance territoriale naît donc de la reconnaissance des limites du fonctionnement centralisé du gouvernement (Torre, 2018) et se nourrit des approches du développement local afin d'adapter les politiques publiques aux spécificités territoriales. Cela pose la question de la définition du territoire.

1.4.1 Superposition du territoire administratif et du territoire construit

Nous mobilisons l'usage du terme territoire de deux manières.

Dans un premier temps, nous considérons le territoire comme un cadre lié à l'action publique et à la représentation politique. Depuis les différents mouvements de décentralisation, les nouveaux découpages administratifs de l'espace sont valorisés afin de comprendre les relations de proximité et administrer « *au plus près* » afin de générer des synergies locales (Alphandéry et Bergues, 2004). En d'autres termes, nous envisageons le territoire à travers son découpage administratif *stricto sensu* afin d'observer la proximité géographique pouvant exister entre les acteurs.

Dans un deuxième temps, afin de comprendre la gouvernance territoriale d'un territoire et les proximités existantes entre les acteurs se coordonnant sur ce dernier, nous envisageons le territoire tel un espace construit par ce réseau d'acteurs et transformé dans le cadre de leur relations sociales (Alphandéry et Bergues, 2004 ; Pecqueur, 2004 ; Pecqueur et Itçaina, 2012) ; elles-mêmes guidées par des logiques variées.

En d'autres termes, dans cette deuxième vision, nous envisageons le territoire construit par les acteurs en fonction de la définition de Pecqueur 2004 comme : « *la conjonction de l'espace commun abstrait construit par des groupes et d'un espace physique lorsque ce dernier contribue à l'élaboration de la ressource qui fonde le dedans par rapport au dehors* ». Pecqueur envisage le territoire comme un construit permis par la coordination d'acteurs ou de groupes d'acteurs dans un objectif commun permettant lui-même de définir les frontières de ce territoire construit.

Dans une logique complémentaire, nous mobilisons la définition de Muller (1996, p. 106) mettant en avant que les territoires sont : « *plutôt constitués au croisement de réseaux d'acteurs intervenant dans des références spatiales différentes et en fonction de logiques*

socio-professionnelles variées (politique, administrative, économique, sociale) qui vont partager un enjeu commun pendant un certain temps (par exemple, une politique de développement ou des actions de lutte contre l'exclusion) ».

Ainsi, cette deuxième approche du territoire nous permet d'inclure à la gouvernance territoriale la notion de réseau d'acteurs et les proximités entre les membres qui le composent dans notre analyse.

1.4.2 Vers une action publique co-construite par la gouvernance territoriale

Au sein des réseaux, les acteurs se coordonnent à des fins économiques, sociales ou politiques (Enjolras, 2010). Les interactions sont donc supposées être fondées sur la confiance et l'absence d'opportunisme (Powell, 1990). La logique de réseau permet aux acteurs d'établir des relations spécifiques autour du développement local (Pecqueur, 2000) ainsi que d'apporter des réponses innovantes dans la construction d'une nouvelle action publique. Les mouvements de re-territorialisation (Leloup, Moyart, et Pecqueur 2005) ont ainsi renforcé les échelons d'intervention publique locale à travers les réseaux d'acteurs permettant la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale. Même si l'idée de gouvernance renvoie à la présence active de la puissance publique, les instruments de contrôle de cette dernière sont de fait moins appropriés dans un contexte établi par un réseau d'acteurs. Les acteurs locaux représentent toutes les personnes porteuses d'un projet ou d'une initiative locale en relation d'interdépendance. Ainsi, aucun acteur, incluant la puissance publique, ne peut imposer sa volonté aux autres (Enjolras, 2010). Cette idée de collectivité s'incarne à travers l'action d'une pluralité d'acteurs publics, privés et de l'économie sociale et solidaire dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'action publique. Ainsi, la deuxième définition du territoire que nous avons retenue nous permet de ce fait de nous intéresser aux différentes logiques traversant le réseau dans le processus de mise en œuvre d'une gouvernance territoriale co-construite que nous explicitons dans l'encadré ci-dessous.

La notion de co-construction

La notion de co-construction, bien que répandue, ne trouve pas encore à ce jour une définition partagée du plus grand nombre. Michel Foudriat en 2019 propose de résumer la notion de co-construction à partir de celle donnée dans le champ de la gestion des organisations ainsi que celle donnée dans le champ de l'action sociale. Ainsi, l'auteur montre que deux points communs ressortent des différentes définitions de la notion. La première est que la co-construction implique dans les réflexions des acteurs qui en étaient précédemment exclus. La deuxième est que la co-construction résulte de délibérations entre les parties prenantes permettant la création d'une dynamique rendant l'émergence d'un accord possible. L'auteur définit ainsi la co-construction comme :

« Un processus volontaire et formalisé par lequel deux ou plusieurs acteurs parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème) ».

Cette définition vient compléter celle de Ghiglione en 1986 qui montrait que la co-construction servait à *« mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action »*.

La co-construction se distingue donc en soi des notions proches comme la concertation, la consultation ou l'information par son degré de délibération élevé ainsi que le degré d'implication élevé des acteurs dans le processus décisionnel. Seule la co-décision présente des degrés de délibération et d'implication dans le processus décisionnel plus élevés (Foudriat, 2019). L. Fraisse (2017) introduit quant à lui l'objectif allant de l'élaboration à l'évaluation des politiques publiques dans sa définition de la co-construction. L'auteur vient ainsi préciser l'objectif final de la mise en œuvre du projet ou de l'action évoqué par Ghiglione en 1986. Ainsi, il définit la co-construction comme : *« Un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs de la société civile à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques »*.

Contrairement aux deux auteurs précédemment cités, Laurent Fraisse inclut dans la pluralité d'acteurs les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, la démarche de co-construction s'inscrit amplement dans le mouvement de territorialisation des politiques publiques ainsi que de démocratisation de l'action publique locale. L'enjeu de la co-construction est de permettre la construction d'une nouvelle action publique locale ne reposant pas sur un référentiel préétabli, stable et partagé (Fraisse, 2017).

La co-construction est ainsi précisée par Vaillancourt (2014) par trois aspects : (1) la co-construction d'une politique publique intervient généralement à la genèse de cette dernière, (2) la co-construction est revendiquée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui y voient un moyen de représentation au sein de l'élaboration des politiques publiques, (3) la co-construction ne peut s'appliquer à un échelon national et s'envisage plus facilement à un échelon local.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, au niveau territorial, nous envisageons la co-construction à partir de ces approches comme : *« la co-construction de la gouvernance territoriale est un processus encadré de participation ouverte, organisée et volontaire d'une pluralité d'acteurs, institutionnels, non-institutionnels et bénéficiaires à la réflexion,*

La gouvernance est comprise ici comme une coordination entre une diversité d'acteurs, publics et privés, qui contribuent à co-construire et mettre en œuvre des politiques publiques (Le Galès 2004 ; Enjolras, 2008), en lien avec l'évolution des modalités d'action publique.

Le modèle de gouvernance territoriale des politiques publiques laisse place au rôle privilégié des acteurs (Enjolras, 2010) entrant désormais en interaction avec les gouvernants. Il se détache ainsi du modèle *top-down* visant à réduire la complexité à travers l'homogénéisation des pratiques pour s'ancrer dans une démarche *bottom-up*, plus participative, permettant de répondre aux besoins d'information des acteurs du territoire impliqués dans la construction de l'action publique. Cette démarche présente l'avantage d'améliorer le processus participatif permettant l'adhésion des parties prenantes aux résultats de l'action publique co-construite. Le développement local prend en considération l'implication croissante ainsi que la capacité de mobilisation des acteurs dans les dynamiques de développement local (Leloup, Moyart, et Pecqueur 2005). Les acteurs locaux souhaitent de ce fait se détacher du pouvoir central afin de proposer un développement local plus proche des besoins des territoires. La gouvernance territoriale s'inscrit donc dans « *un contexte d'innovations institutionnelles liées aux processus de décentralisation et de contractualisation* » (Torre, 2018) fait de négociation, de persuasion et d'incitation (Enjolras, 2010).

Ainsi, la gouvernance territoriale devient un enjeu de développement économique et social et met en avant la capacité des acteurs locaux à s'organiser collectivement autour de problématiques communes en vue d'y apporter des réponses. Nous avons choisi de définir la gouvernance territoriale à partir des travaux de Coissard et Pecqueur (2007) comme : « *[La gouvernance territoriale ou locale est] un phénomène complexe porteur de stabilité (compromis et négociation) et d'instabilité (divergence et conflit) au sein duquel des acteurs hétérogènes doivent se mobiliser autour d'un objectif commun. En d'autres termes, elle sous-tend que l'institution publique n'a plus le monopole de l'organisation territoriale. Au contraire, le système de décisions comprend la participation d'acteurs aux intérêts différents* ».

La gouvernance territoriale représente ainsi un cadre de prise de décision impactant le développement territorial à travers la mise en œuvre de débats publics, de l'action publique et de la production de politiques publiques (Demoustier, Richez-Battesti, 2010) par un réseau

d'acteurs. Les politiques publiques sont dès lors élaborées dans un contexte institutionnel complexe où intervient une diversité d'acteurs (Enjolras, 2010).

Nous nous focalisons sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de la gouvernance territoriale. La dimension organisationnelle nous permet de mettre en évidence les modalités de coordination et d'interactions des acteurs au sein d'une organisation. Quant à la dimension institutionnelle de la gouvernance, elle met cette fois-ci en lumière la coordination et l'interaction entre une organisation et les acteurs constituant son environnement (Enjolras 2005). Cela nous amène à nous questionner sur l'articulation et la coordination des acteurs entre les niveaux de décision (environnement institutionnel – niveau territorial – niveau organisationnel) menant à la co-construction d'une action publique territoriale. A travers cette articulation, nous chercherons à mettre en évidence le rôle des acteurs, l'impact possible du renouvellement de ces derniers, la répartition de leur pouvoir de décision et de leurs attributions et enfin la mise en œuvre des règles et la constitution des normes entre les niveaux de décision.

Nous proposons désormais de nous intéresser au niveau de décision organisationnel : celui de la gouvernance d'entreprise nous permettant d'introduire par la suite la gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire et plus spécifiquement celle des entreprises sociales d'insertion par le travail.

1.5 De la gouvernance d'entreprise à l'inclusion de ses parties prenantes

La notion de gouvernance d'entreprise est apparue dans les théories de la firme (Bouba-Olga 2003 ; Pérez 2003) développées à partir des travaux précurseurs de Berle et Means (1932) mettant l'accent sur la séparation des fonctions de dirigeants (fonction décisionnelle) et des actionnaires (fonctions d'incitation et de surveillance).

La gouvernance d'entreprise est définie par Charreaux en 1997 comme « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Dionne-Proulx et Larochelle (2010) viennent compléter ces définitions en précisant qu'il s'agit « *de l'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Elle comprend donc les règles officielles et non-officielles, les pratiques acceptées et les mécanismes d'application et de sanction, privés comme publics, qui, ensemble, régissent les relations entre ceux qui*

contrôlent effectivement l'entreprise (les dirigeants) et les actionnaires ou entre les dirigeants et les parties prenantes, selon la conception de la gouvernance retenue ». Ainsi, les théories de la gouvernance n'ont pas pour objet de comprendre comment les dirigeants gouvernent mais plutôt la manière dont ils sont gouvernés (Charreaux, 2004).

Charreaux, Dionne-Proulx et Larochelle ancrent ainsi leurs définitions de la gouvernance d'entreprise dans l'approche institutionnaliste développée par North en 1990 définissant les institutions comme « *les règles du jeu en société ou, plus formellement, les contraintes conçues par les hommes qui encadrent et influencent leurs interactions. Le système de gouvernance représente alors un ensemble de mécanismes institutionnels, une matrice institutionnelle constituant les règles du jeu managérial* ». Pérez en 2003 interprète cette notion comme le « *management du management* ».

Plusieurs modèles de gouvernance ont pris place à travers l'histoire du capitalisme (Aglietta et Rebérioux 2004). Au 19^{ème} siècle, la gouvernance au sein des entreprises était plutôt familiale, au 20^{ème} siècle, émerge la gouvernance managériale, à la fin du 20^{ème} siècle, la gouvernance est désormais dite actionnariale. La plupart des théories microéconomiques de la gouvernance s'intéressent au concept d'efficacité (Charreaux, 2004). Ainsi, la gouvernance est perçue dans ces théories comme un mécanisme permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation. La gouvernance est introduite dans la littérature managériale à partir des années 1970 et est étudiée comme la mise en œuvre de dispositifs permettant la coordination interne en vue de réduire les coûts de transaction générés par le marché.

Cette première partie nous mène à nous intéresser brièvement, au-delà du rôle du dirigeant, aux rôles des parties prenantes impliquées au sein d'une entreprise, et plus précisément impliquées au sein de sa gouvernance.

1.6 Reconsidération de la place des parties prenantes

Dans notre travail, nous mobilisons le concept de parties prenantes afin de comprendre le rôle de l'ensemble des acteurs impliqués au sein du réseau d'acteurs. Le concept de parties prenantes (ou *stakeholders*) (Freeman, 1984 ; 2010) est devenu une référence théorique inévitable dans la littérature de la gouvernance. Cette approche est, elle aussi, née des travaux de Berle et Means (1932 ; 1991) constatant que les dirigeants sont peu à peu conduits à reconnaître leur responsabilité envers l'ensemble des acteurs dont le bien-être est impacté par les décisions de l'entreprise et doivent de ce fait prendre en considération « *ces groupes sans*

le support desquels l'organisation cesserait d'exister ». Le terme ne sera véritablement popularisé que dans les années 1980.

La littérature sur les parties prenantes est mobilisée principalement pour comprendre la contribution des parties prenantes dans la performance organisationnelle. Sa définition la plus large mais aussi la plus répandue que nous retiendrons est celle de Freeman (1984 ; 2010), considérant « [qu'] *une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

On se détache ici du modèle « *classique* » de gouvernance actionnariale. La prise en compte des intérêts ne se limite plus uniquement à ceux des actionnaires, cette pratique étant jugée contre-productive, mais à l'ensemble des partenaires de l'organisation (Donaldson et Preston, 1995) disposant de droits et de devoirs. Cela a pour conséquence de reconsidérer la place du contrôle, de la direction ainsi que le poids de la représentation attribué à chaque partie prenante. Alors qu'il s'agira d'un investissement monétaire pour les actionnaires, le dirigeant et les salariés investiront quant à eux du temps ou des compétences.

1.7 La gouvernance des structures de l'Économie Sociale et Solidaire

Nous présentons pour finir la gouvernance des structures de l'Économie Sociale et Solidaire afin de pouvoir éclairer par la suite le fonctionnement de l'entreprise sociale d'insertion par le travail de forme associative. La notion d'ESS s'est imposée depuis les années 1970, dans la participation de ses structures au développement territorial plus dynamique et solidaire (Demoustier, 2010). Les organisations de l'ESS présentent une double dimension : une dimension socio-politique ainsi qu'une dimension socio-économique (Demoustier, Richez-Battesti, 2010).

Les organisations de l'ESS sont extrêmement diverses en termes de statuts, de secteurs ou encore de public. Cependant, ces dernières partagent des valeurs communes édictées dans la charte française (CNLAMCA, 1980, actualisée en 1995) et européenne (CEP-CMAF, 2002) que sont « *la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ; l'adhésion volontaire et ouverte ; le contrôle démocratique par les membres ; la conjonction des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général ; la défense et la mise en œuvre des principes de solidarité et de responsabilité ; l'autonomie de la gestion et l'indépendance par rapport aux*

pouvoirs publics ; l'essentiel des excédents destiné à la poursuite d'objectifs de développement durable, de l'intérêt de services aux membres et de l'intérêt général ».

Ainsi, nous avons vu que l'inflexion en faveur de la gouvernance territoriale a donné un rôle important aux acteurs des territoires et de ce fait, à la multiplicité des logiques guidant leurs actions. L'ESS présente l'intérêt de dépasser les oppositions des politiques publiques de l'emploi « classiques » comme celles de l'assurance et de l'assistance ou encore celle de la régulation de marché ou de la régulation par l'État (Lallement, 1997).

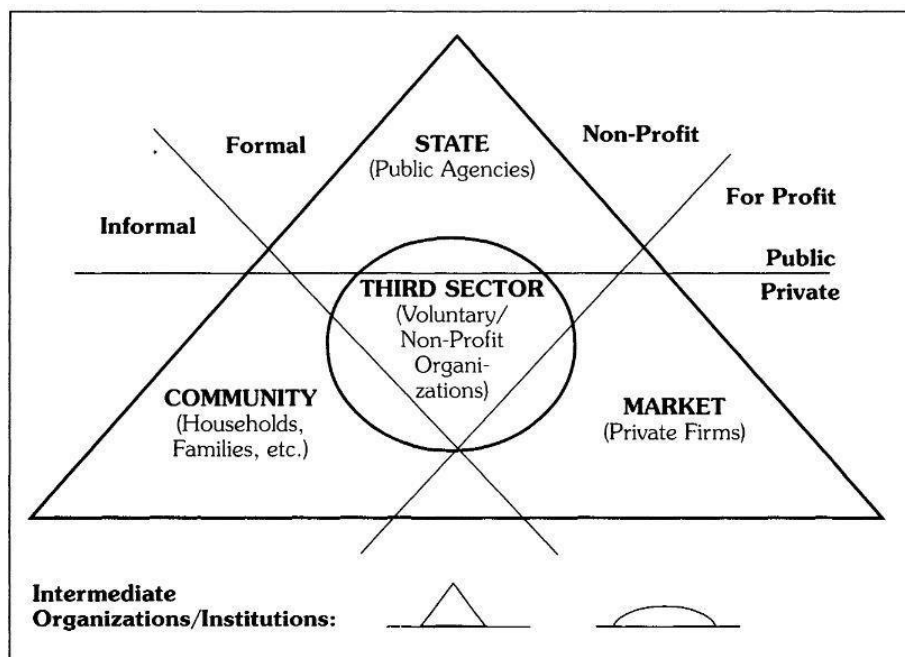


Figure 2: Source : Pestoff, 1992 in Eme et Laville 1999

Ainsi, les structures de l'ESS, à l'interface du marché (économie marchande), de la redistribution (économie non-marchande) et de la réciprocité (économie non-monnaire) se présentent comme des acteurs pertinents dans le temps dans le développement de la gouvernance de l'emploi sur les territoires.

La gouvernance des entreprises de l'ESS a quant à elle été définie la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire comme : « une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ». De ce fait, la compréhension de la gouvernance de ces structures ne peut se faire que dans une approche large de la gouvernance de type multi-parties prenantes.

Selon Callens et Uzunidis, 2009, cinq tensions majeures peuvent résulter de cette logique de gouvernance : le partage du projet par l'ensemble des parties prenantes, la difficile pérennisation de la démocratie directe au fur et à mesure que la structure grossit, le fossé se créant dans le temps entre les bénévoles de la structure et les « élus » ou acteurs permanents de la structure, la gestion de la structure devant articuler transparence démocratique et confidentialité stratégique, le risque d'isomorphisme institutionnel vis-à-vis des entreprises « classiques » ou des pouvoirs publics.

L'isomorphisme : DiMaggio et Powell (1983)

DiMaggio et Powell définissent en 1983 l'isomorphisme comme « *un processus contraignant qui force les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales* ».

L'isomorphisme peut être décomposé en trois sous-ensembles :

- 3) L'isomorphisme coercitif qui représente la pression exercée par les institutions, les réglementations et l'attribution de financements publics.
- 4) L'isomorphisme mimétique qui consiste à recopier des méthodes « *qui marchent* » par un processus de standardisation des pratiques dans un environnement marqué par l'incertitude.
- 5) L'isomorphisme normatif résulte de l'influence de normes partagées à travers la standardisation de cursus éducatifs ou de réseaux professionnels.

1.8 Le cas spécifique des entreprises sociales d'insertion par le travail

Nous avons, dans le chapitre 1, présenté le fonctionnement des entreprises sociales d'insertion par le travail. Nous souhaitons désormais revenir brièvement sur la spécificité de leur gouvernance afin de nous permettre par la suite de comprendre les enjeux de gouvernance au sein de l'entreprise à but d'emploi étudiée.

Les entreprises sociales d'insertion par le travail doivent jongler entre les règles « *d'en haut* » et les règles « *d'en bas* ». Les règles d'en haut sont celles issues des textes de la loi de 1998 réglementant les activités des entreprises sociales d'insertion par le travail. Cette loi ne définit pas les modalités précises d'accompagnement au sein des structures. Les règles d'en bas quant

à elles relèvent des pratiques opérées au sein des entreprises sociales d'insertion par le travail. Ces règles englobent tant l'intégration que l'accompagnement opéré soit par les chargés d'insertion (responsables du fonctionnement de la structure), soit par les encadrants techniques (responsables d'assurer un encadrement intermédiaire au sein de la structure) afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs économiques de production (Cervera, Defalvard, 2009).

Quant à la participation des parties prenantes à la prise de décision, ces structures font preuve de pratiques managériales « *originales* » (Austin *et al.*, 2006 ; Young, 2007). Néanmoins, la participation des travailleurs en insertion aux décisions stratégiques de l'entreprise peut s'avérer difficile étant donné les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes et les durées relativement courtes les liant à l'entreprise (Davister *et al.*, 2004).

Concernant leur financement, les principaux financeurs de ces structures sont la DREETS et le département. Quant aux prescripteurs, les principaux organismes publics sont le service public pour l'emploi, les départements ainsi que le PLIE à l'échelle intercommunale (Gianfaldoni, 2012). Plus largement, quatre types d'acteurs publics ou parapublics participent à la régulation du secteur de l'insertion par l'activité économique : les services ministériels de l'emploi, les départements, les instances nationales et territoriales de l'insertion par l'activité économique, les dispositifs territoriaux liés à l'insertion (Gianfaldoni, Marrel, Nonjon, 2009). Ainsi, la gouvernance des entreprises sociales d'insertion par le travail se traduit sur un modèle multi-parties prenantes à travers la participation d'une multitude d'acteurs privés et publics au processus de décision.

Les membres du conseil d'administration dans les entreprises sociales d'insertion par le travail ne sont pas des investisseurs. Ainsi, contrairement au conseil d'administration d'une entreprise « *classique* », l'objectif n'est pas la recherche du profit maximal. La gouvernance des entreprises sociales dont font partie les entreprises sociales d'insertion est complexe du fait notamment des diverses parties prenantes composant le conseil d'administration. Un des objectifs du conseil d'administration est d'équilibrer les intérêts des différents membres le composant (Spear *et al.*, 2009).

Chaque partie prenante qui siège au conseil d'administration peut influencer sur les orientations de l'entreprise sociale. La pluralité de ces parties prenantes permet donc l'élaboration d'un projet commun tout en permettant une surveillance mutuelle. Parmi ces parties prenantes on retrouve : des représentants des organisations de l'ESS, des membres de l'entreprise veillant à

préserver l'articulation entre les objectifs d'insertion et ceux de production, les particuliers (pouvant être des habitants du territoire), les représentants d'entreprises privées concernés par l'aspect commercial de l'entreprise, plus rarement, les représentants d'institutions publiques, encore plus rarement, les travailleurs en insertion. Cependant, un problème courant est qu'au fil du temps, le nombre de membres composant le conseil d'administration tend à se réduire. Ainsi, l'entreprise sociale peut être amenée à être réellement gérée uniquement par une petite poignée de membres restants. De même, il semble primordial de recruter des membres possédant des compétences et des expériences appropriées. Toutefois, étant donné que les membres du conseil d'administration sont bénévoles au sein des entreprises sociales, cela peut venir compliquer leur recrutement ainsi que leur maintien dans le temps (Grégoire, 2004).

Au-delà des difficultés propres à son fonctionnement, le conseil d'administration est responsable du pilotage global de l'entreprise sociale. La direction de cette dernière a quant à elle accès aux instruments de pouvoir pour assumer cette fonction (temps, infrastructures, information, compétence, accès aux ressources). Ainsi, le conseil d'administration doit s'assurer que le dirigeant sert les intérêts de l'ensemble des parties prenantes au-delà des intérêts qui lui sont propres (Spear *et al.*, 2009).

Le modèle de gouvernance des entreprises sociales d'insertion par le travail influence donc les structures au niveau : de la prise de décision et leur autonomie décisionnelle, de la légitimation des savoirs et savoir-faire professionnels, de leur évolution sur un modèle marchand de prestation de service, de leur développement de l'employabilité contraint par les modalités d'interventions imposées par les partenaires (évaluation en milieu de travail, sorties positives...) (Balzani *et al.*, 2015).

L'approche par la gouvernance nous permet ainsi d'envisager les modalités de coopération entre une diversité de parties prenantes en mettant en évidence le rôle des acteurs, la répartition du pouvoir ainsi que la mise en œuvre des règles. Le fait de dissocier la gouvernance territoriale de la gouvernance des organisations de l'économie sociale et solidaire nous permet de constituer un cadre permettant de capter les interactions entre les différents niveaux de pouvoirs que nous mettons en évidence dans l'expérimentation. Nous abordons désormais les raisons de la coopération des acteurs à travers l'approche par les proximités.

2. Territoire et proximités

L'approche par la gouvernance suppose une coordination entre une diversité de parties prenantes. Nous venons préciser cette approche à travers celle par les proximités permettant de préciser les modalités de coordinations de ces dernières sur un territoire. Nous mettons en évidence les enjeux autour de la notion de proximité en commençant par la définir à partir des travaux de J.P. Gilly et A. Torre (2000). Nous envisageons la notion de proximité en termes de coordination en s'inscrivant dans les travaux menés par A. Rallet (2002). Dans le cadre de notre travail, afin de caractériser les différentes proximités identifiées entre les acteurs de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* », nous nous inscrivons dans le courant d'inspiration institutionnaliste en retenant trois grands types de proximités : géographique, organisationnelle et institutionnelle dont nous proposons la définition à partir respectivement des travaux de A. Rallet (2002), J.P. Gilly et Y. Lung (2005) et T. Kirat et Y. Lung (1999). A l'instar de notre première partie théorique afférant à l'approche par la gouvernance, nous revenons sur la définition de territoire. Nous considérons ce dernier comme « *révélé* » par les différentes proximités existantes entre les acteurs et mobilisons pour ce faire principalement les travaux de G. Colletis et B. Pecqueur (1995). Nous nous plaçons donc, dans cette nouvelle partie théorique dans une approche d'économie spatiale glissant vers une approche pluridisciplinaire à travers la mobilisation des travaux autour de la notion de territoire.

2.1 Enjeux autour de l'école de la proximité

L'école de proximité est née dans les années 1990. Cette école repose sur l'idée que le territoire n'est pas neutre et doit être pris en considération dans l'analyse économique (Gilly et Lung, 2005). L'enjeu théorique initial a été de créer un lien entre l'économie industrielle et l'économie spatiale et régionale (Rallet et Torre, 1995).

Ainsi, « *la notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle. Elle renvoie à la fois à la séparation, économique ou géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique (production d'un bien, innovation technologique...)* » (Gilly et Torre, 2000 in Gilly et Lung, 2005).

Concernant l'économie industrielle, l'objectif est d'intégrer l'importance du rôle de l'espace dans l'analyse. Du côté de l'économie spatiale et régionale, l'objectif est de prendre en considération les dimensions d'innovations et de changements productifs ayant lieu au sein des territoires (Kirat et Lung, 1999 ; Zimmermann, 1998). Ainsi les chercheurs précurseurs de la proximité ont fait de l'interaction située une unité d'analyse essentielle (Rallet, 2002) permettant de contextualiser l'acteur ainsi que ses relations dans son environnement (Torre et Talbot, 2018).

A la création de l'école de proximité, suite aux Trente Glorieuses, commence à se poser la question de l'efficacité du fordisme, du toyotisme et du rapport de l'industrie au territoire (Torre et Talbot, 2018). L'état interroge alors son rapport au territoire, ancré dans une logique plus « *top down* » que « *bottom up* » ainsi que son intervention. La « *mort de la distance* » est alors annoncée (Cairncross, 1997). Dans cette approche, une proximité géographique entre les acteurs à travers un ancrage local des entreprises permettrait de conserver des ressources locales et spécifiques (Colletis et Pecqueur, 2005).

Au-delà des enjeux industriels et étatiques, la question de la proximité présente des enjeux académiques notamment dans l'objectif de démontrer l'intérêt de l'interdisciplinarité (Torre et Talbot, 2018). C'est ainsi que ce courant de pensée a dépassé le cadre économique pour s'orienter aussi vers d'autres disciplines comme la sociologie, la géographie et les sciences de gestion. Cette approche interdisciplinaire, dans laquelle nous ancrons notre travail de thèse nous permet d'aborder d'une manière centrale l'analyse des réseaux d'acteurs que nous avons abordé dans la précédente partie concernant la gouvernance. Il s'agit là d'une des raisons pour laquelle l'approche par les proximités nous semble complémentaire à celle de la gouvernance.

2.2 Les différents courants de la proximité

2.2.1 Deux approches initiales de la proximité

Rallet (2002) présente dans une perspective historique de mise en œuvre du courant de la proximité deux séries de travaux. Une première série de travaux étudie la proximité comme facteur de compétitivité territoriale. Elle permet de mettre en évidence la relation entre innovation et espace (notamment dans les travaux du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs). Une deuxième série de travaux quant à elle étudie la proximité comme un élément permettant l'analyse de la coordination des agents.

La première **approche dite « territoriale »** de la proximité est celle des milieux innovateurs permettant d'avoir une vision du territoire en tant que concept économique et non pas uniquement comme un découpage institutionnel. Cette proximité territoriale se divise en trois approches : l'approche historique du territoire, l'approche fonctionnaliste et enfin l'approche institutionnelle.

L'approche historique du territoire considère que la proximité est donnée par un territoire existant, localisé, historiquement constitué et permettant la création de relations économiques entre une diversité d'agents et d'institutions. L'approche fonctionnaliste considère quant à elle que les relations de proximités délimitent le contour du territoire construit. Enfin, l'approche institutionnelle du territoire considère ce dernier comme une zone de mise en œuvre de l'action des politiques publiques. Ces trois approches considèrent la proximité à travers la notion de territoire lui-même défini comme l'espace économique ou institutionnel de la proximité.

Rallet (2002) met en évidence une deuxième série de travaux portant sur la proximité introduite par l'**approche en termes de coordination**. Ici, la proximité n'a pas besoin de la notion de territoire pour être appréhendée. L'accent est mis sur le lien entre la proximité et la coordination des agents. Etant donné que ces approches ne considèrent pas la coordination des agents comme nécessairement résolue par l'équilibre du marché, il est nécessaire de s'intéresser à la manière dont lesdits agents se coordonnent dans l'espace. Même si dans cette approche, l'auteur considère que le territoire ne permet pas d'éclairer l'analyse par la complexité de ses mécanismes ; les travaux existants ont souligné que pour endogénéiser le territoire, il était important de ne pas le postuler au départ mais de le retrouver au cœur des analyses combinant différents types de proximités sans pour autant affirmer *a priori* la prévalence de l'une d'entre elles (Gilly et Lung, 2005).

Nous nous positionnons, dans ce travail de thèse, principalement dans cette **deuxième approche** nous permettant d'apporter un nouvel éclairage aux dynamiques de coordination des acteurs sur le territoire expérimental étudié. En effet, à travers le partage de proximité, cette approche permet de mettre en lumière les raisons pour lesquelles les acteurs se coordonnent ou, au contraire, les raisons pour lesquelles il y a un manque de coordination.

Deux écoles de la proximité coexistent aujourd'hui, l'école française et l'école hollandaise, au sein desquelles, les auteurs se positionnent différemment.

2.2.2 Deux courants de la proximité co-existants

Même si un effort pour éviter la multiplication de l'emploi de différents termes a été réalisé, nous retrouvons à l'heure actuelle une différenciation dans l'utilisation de la terminologie relative aux proximités. On retrouve deux courants principaux.

Au sein des économistes de la proximité, deux écoles coexistent, une française (Carrincazeaux *et al.*, 2008 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Torre 2010 ; Torre 2014 ; Cassi et Plunket, 2015) et une hollandaise (Boschma, 2005 ; Boschma et Frenken, 2010 ; Balland *et al.*, 2015).

L'école hollandaise est principalement centrée sur l'évolution des réseaux de connaissance dans une perspective d'innovation. Cette dernière décline la proximité en de multiples types. Boschma en 2005 fait émerger cinq grandes catégories de proximités existantes : la proximité sociale, cognitive, organisationnelle, institutionnelle et géographique. Nous ne conserverons pas dans ce travail de thèse cette approche.

L'école française est quant à elle orientée vers l'articulation des différentes proximités permettant la coopération des acteurs dans un objectif d'innovation (Gallaud, 2018). Une partie de cette école décline les proximités en **deux grands types**, l'autre en **trois grands types**.

Une partie, d'inspiration interactionniste se limite à deux formes de proximités à savoir la proximité géographique et la proximité organisée elle-même subdivisée en sous-catégories. Cette famille domine dans le monde francophone (Torre et Talbot, 2018).

Dans l'autre partie, d'inspiration institutionnaliste, on retrouve la plupart des personnes travaillant sur les dynamiques de proximités. Ce courant met en lumière trois types de proximité, la proximité géographique, la proximité organisationnelle et la proximité institutionnelle.

Les deux courants principaux s'accordent sur l'importance de la proximité géographique mais ne s'accordent pas sur la terminologie des autres types de proximités. L'objectif commun de l'ensemble de ces auteurs est de contribuer, dans la théorie économique, à l'endogénéisation de la variable territoire (Gilly, Torre, 2000, p. 10). Les deux approches sont proches et des articulations entre elles sont envisageables. La proximité organisée (dans le courant à deux

formes de proximité) se décompose en deux faces, la première fait référence à la proximité organisationnelle, la deuxième, renvoie cette fois-ci à la proximité institutionnelle (Gilly, Lung, 2005).

Toutefois, nous nous positionnons principalement dans l'école de la **proximité d'inspiration institutionnaliste** en travaillant sur les dynamiques territoriales à travers **trois grands types** de proximités : géographique, organisationnelle et institutionnelle.

2.2.3 Éclaircissements des différents types de proximité

La proximité géographique représente le socle commun à l'ensemble des auteurs travaillant sur les proximités. Longtemps en économie, la distance a été exprimée comme une distance géographique ou itinéraire n'exprimant ainsi qu'une forme de proximité à savoir la proximité géographique (Rallet, 2002). Traditionnellement, l'analyse économique traduit la distance géographique en tant que coûts de transport.

La proximité géographique se définit donc comme la distance itinéraire. Cette dernière est une condition facilitant les interactions des agents. Elle peut se comprendre en observant deux individus ou deux organisations, qui en fonction des transports disponibles et de leur coût peuvent se rencontrer ou échanger rapidement. Néanmoins, elle ne transforme les interactions entre les agents en coordination qu'à travers une proximité organisée ou organisationnelle. La proximité organisée (courant interactionniste) ou organisationnelle (courant institutionnaliste) n'est cependant pas définie par sa dimension géographique qu'elle dépasse par les liens professionnels et sociaux créés par les individus au sein des organisations.

Le courant d'inspiration institutionnaliste (Kirat, Lung, 1995 ; Gilly, *et alii*, 2004 ; Talbot, 2000), décline deux proximités additionnelles à la proximité géographique : la proximité organisationnelle, la proximité institutionnelle. Dans ce courant, les auteurs considèrent que la proximité organisationnelle ne peut s'envisager que conjointement à la proximité institutionnelle jouant ainsi un rôle déterminant dans la coordination des acteurs dans l'espace considéré (Gilly, Lung, 2005).

La proximité organisationnelle est définie par Gilly et Lung (2005) comme : « (les) *ressources complémentaires détenues par des acteurs potentiellement aptes à participer à une même activité finalisée de type méso-économique, au sein d'une même organisation (grand*

groupe...) ou d'un ensemble d'organisations (*réseau de coopérations, secteur d'activité, système productif local...*) ».

La proximité organisationnelle est liée à la question de l'apprentissage. Les aménagements organisationnels, ou modalités d'organisation (tels que les réseaux) peuvent ainsi être considérés comme des espaces permettant le transfert et l'échange d'informations et de connaissances entre les acteurs impliqués au sein de cet espace. De ce fait, afin de transférer des connaissances complexes et de les partager au sein du réseau, des liens forts sont souvent nécessaires (Hansen, 1999).

Quant à la proximité institutionnelle, elle est définie par Kirat et Lung en 1999 comme « *un espace commun composé de représentations, modèles et règles appliqués à la pensée et à l'action* » en d'autres termes toutes les valeurs, croyances et routines partagées par les acteurs pour lesquelles ces derniers acceptent de se coordonner entre eux. Cette approche est par la suite complétée par Gilly et Lung en 2005. Ces derniers considèrent que la proximité institutionnelle « *repose sur l'adhésion des acteurs à des règles d'actions communes, explicites ou implicites, et dans certaines situations, à un système commun de représentations, voire de valeurs* ». La proximité institutionnelle relève, toujours selon ces auteurs, de compromis entre les acteurs pouvant présenter des intérêts divergents.

Ainsi, pour les auteurs considérant le triptyque « *proximité géographique - organisationnelle – institutionnelle* », la proximité organisationnelle ne peut être comprise sans la proximité institutionnelle jouant un rôle déterminant dans la coordination des acteurs impliqués dans cette recherche de compromis.

A l'instar de Kirat et Lung, 1995, nous pensons que le territoire est constitué par trois proximités combinées : la proximité géographique, la proximité organisationnelle et la proximité institutionnelle. Ces proximités constituent donc un territoire révélé à travers la coordination des acteurs autour de la mise en place d'une gouvernance permettant la résolution d'un problème commun.

2.2.4 Lien entre proximités et territoire

Comme nous le disions, la prise en considération du territoire dans l'analyse économique ne s'est produite que très progressivement. Ainsi la construction du territoire a nécessité de le dissocier à la fois de l'espace ainsi que de la considération du territoire en termes de coûts. A

présent, la prise en considération du territoire inclut les dimensions essentielles à ce dernier comme les dimensions hors coûts et non spécifiquement marchands. Les recherches sur le territoire l'associent désormais aux questions d'innovation et d'apprentissage (Colletis *et al.*, 2005). Cette littérature met de ce fait l'accent sur l'endogénéisation du territoire. Ainsi le territoire n'est plus considéré comme exogène mais comme un territoire « *résultat* » ou un territoire « *révélé* » (Colletis et Pecqueur 1995). Autrement dit, le territoire est le résultat de processus non-naturels et non-permanents résultant de la coopération entre acteurs et des différentes proximités existantes entre ces derniers.

Nous nous appuyons ainsi sur les travaux de B. Pecqueur (2004) afin de décrire plus amplement la construction du territoire par les acteurs. Ainsi, l'analyse de la constitution de ces coordinations relève d'une approche méso économique visant à la formation de groupes que sont les territoires. Au-delà d'un niveau situé entre le micro et le macro, intermédiaire entre le global et l'individu, le niveau méso économique ne se définit pas uniquement comme le niveau de coordination des acteurs intermédiaire entre la coordination interindividuelle et la coordination d'un ensemble régulé. Le groupe étudié à ce niveau constitue l'instance collective régie par les acteurs (organisations ou réseaux d'organisations) constituant elle-même l'espace territoire. Néanmoins, la coordination du groupe ne suffit pas à définir le niveau méso économique. Cette coordination doit être porteuse pour élaborer une ressource nouvelle à travers laquelle se définit le territoire. Ainsi, l'approche méso économique de l'espace économique nous permet d'analyser le territoire à travers les dynamiques de construction d'un dedans et d'un dehors.

Pecqueur (2004) relève que les relations entre les acteurs ancrées spatialement constitutives du territoire produisent une organisation spécifique mêlant stratégies privées et action publique. Dès lors, les liens entre les institutions de natures différentes peuvent être considérés comme des relations de groupe à groupe ou comme constituant un ensemble plus large qui discrimine entre les membres et les non-membres et qui s'organise en suivant des modes spécifiques d'organisation. Ainsi le terme de réseau est souvent mobilisé pour décrire ces coordinations. Toutefois, l'analyse de réseau représente plus une méthode d'observation que d'analyse.

L'approche par la proximité permet de préciser, par rapport aux modalités de coopération des acteurs éclairées par l'approche par la gouvernance, la raison pour laquelle les acteurs coopèrent sur un territoire que nous considérons comme « *révélé* » dans le cadre de notre

travail. Enfin, nous présentons l'approche par les logiques institutionnelles nous permettant cette fois-ci de montrer les tensions autour des règles poursuivies par les acteurs et l'impact de ces tensions sur la coopération de ces derniers.

3. L'approche par les logiques institutionnelles

Nous observons les logiques aux trois niveaux d'analyse retenus : le niveau de l'environnement institutionnel, le niveau du territoire, le niveau organisationnel. Cette nouvelle partie du cadre théorique nous permet de mettre en évidence les logiques traversant les trois niveaux retenus impactant les proximités entre les acteurs mais aussi la gouvernance territoriale que nous avons préalablement présentée.

Nous commençons par présenter le concept de logiques institutionnelles à travers les travaux des auteurs fondateurs de cette approche R. Friedland et R.R. Alford (1985) ; concept s'inscrivant dans le courant néo-institutionnaliste. Nous les caractérisons formellement à travers la définition qu'en donnent P. Thornton et W. Ocasio en 1999 (p. 804). Ce propos introductif nous permet de dissocier l'approche micro des logiques institutionnelle de celle les abordant au niveau sociétal. Le niveau sociétal renvoi aux ordres institutionnels proposés par R.Friedland et R.R. Alford cette fois-ci en 1991. Nous envisageons en revanche le niveau micro à travers le concept « *d'agence* » proposé par W.R. Scott en 2008 (p.77) montrant la capacité des acteurs à agir sur le monde social. Dans le cadre de notre travail de thèse, nous mobiliserons l'approche micro des logiques institutionnelles.

Afin de pouvoir les identifier au sein de l'expérimentation étudiée, nous mobilisons les travaux de T. Reay et C. Jones (2015) nous permettant de capturer les logiques émergentes de notre matériau récolté. Nous proposons par la suite de combiner les travaux de Pache et Santos en 2013 et de F. Charue-Duboc et N. Raulet Croset en 2014 afin de désigner les logiques que nous avons au préalable capturé. Enfin, en mobilisant le travail de Pache et Santos en 2013, nous caractérisons les organisations hybrides, dont font partie les entreprises sociales d'insertion par le travail, avant de montrer la manière dont les logiques peuvent coexister au sein de ces organisations. Afin de mettre en évidence la comptabilité ou l'incompatibilité des logiques nous mobilisons les travaux de F. Charue-Duboc et N. Raulet Croset (2014) et A.C. Pache et F. Santos (2010) puis présentons la typologie d'idéal type de M.L. Besharov et W.K. Smith (2014) donc nous nous servirons afin de préciser la situation de coexistence des logiques au sein de l'expérimentation.

3.1 Le concept de logiques institutionnelles

Afin de comprendre le fonctionnement des logiques institutionnelles et leur rôle au sein des institutions et des organisations, il est tout d'abord primordial de se replacer brièvement dans le contexte des théories institutionnelles et de l'analyse institutionnelle. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les travaux de Thornton et Ocasio en 2008. Les auteurs montrent dans une perspective historique que l'analyse institutionnelle a commencé avec les travaux empiriques de Selznick (1948,1949,1957). Dans les années 1970, une nouvelle approche de l'analyse institutionnelle a émergé avec Meyer, Rowan (1977) et Zucker (1977) mettant en avant le rôle de la culture dans l'analyse institutionnelle. DiMaggio et Powell (1983) viennent prolonger ces approches en y ajoutant le concept d'isomorphisme d'ores et déjà introduit par Rowan et Zucker en 1977 dans le cadre d'une analyse néo-institutionnelle. Nous avons déjà introduit le concept d'isomorphisme dans la partie théorique concernant la gouvernance et nous définissons ce concept à partir des travaux de DiMaggio et Powell en 1983 (p. 149) comme « *(the) constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions* ».

Friedland et Alford (1985) sont considérés comme les fondateurs de l'approche par les logiques institutionnelles puisqu'ils sont les premiers à utiliser ce terme. Cette approche naît elle-même du courant néo-institutionnaliste (Bourbousson, 2018). Alors que la plupart des travaux s'ancrant dès les théories néo-institutionnalistes se focalisent sur une approche « *macro* », certains travaux s'orientent quant à eux sur une approche « *micro* » ou « *méso* » et s'intéressent à un niveau organisationnel ou individuel. C'est le cas notamment des travaux de Friedland et Alford en 1985 qui soulignent l'importance de prendre en considération l'organisation, les pratiques ou encore les acteurs. Ils introduisent donc le concept de logiques institutionnelles afin de positionner l'organisation et ses acteurs dans un contexte social. Le cadre théorique des logiques institutionnelles permet d'analyser les interrelations entre les institutions, les individus et les organisations dans les systèmes sociaux (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). C'est la raison pour laquelle nous mobilisons cette approche pour analyser les trois niveaux retenus que sont : le niveau de l'environnement institutionnel, le niveau du territoire, le niveau organisationnel. Ces auteurs mobilisent enfin cette approche pour décrire les pratiques et croyances contradictoires inhérentes aux institutions des sociétés modernes occidentales (Thornton et Ocasio, 2008).

Ainsi, les logiques institutionnelles sont par la suite définies par Thornton et Ocasio (1999, p.804) comme : « *les modèles historiques, socialement construits, de symboles culturels et de pratiques matérielles, y compris les hypothèses, les valeurs et les croyances, par lesquels les individus et les organisations donnent un sens à leurs activités quotidiennes, organisent le temps et l'espace, et reproduisent leurs vies et leurs expériences* ».

Ainsi, pour Friedland et Alford (1991) chaque principale institution a une logique centrale composée d'hypothèses, de valeurs et de croyances orientant les comportements des individus, des organisations et de la société.

3.1.1 Les logiques institutionnelles au niveau sociétal

Au niveau sociétal, les précédents travaux ont mis en avant sept ordres institutionnels : la famille, la communauté, la religion, l'état, le marché, la profession et l'entreprise (Thornton *et al.*, 2012 ; Friedland et Alford, 1991 ; Thornton, 2004 p.44-45). Ces ordres institutionnels sont définis par Friedland et Alford en 1991 (in Scott, 2008, p. 186) comme des « *ensembles de pratiques et de représentations symboliques constituant les principes d'organisation sur lesquels s'appuient les acteurs* ».

Thornton, Ocasio et Lounsbury en 2012 proposent d'élaborer une typologie en fonction de deux axes. Le premier axe X correspond aux ordres institutionnels. L'axe des Y quant à lui correspond aux caractéristiques permettant de définir ces différents ordres. Ainsi, chaque ordre institutionnel faisant partie du système interinstitutionnel distingue des principes, des pratiques et des symboles qui influencent les comportements des individus ainsi que ceux des organisations. Nous présentons de ce fait le tableau issu des travaux de Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012 ci-dessous :

Catégorie	Ordre familial	Ordre communautaire	Ordre religieux	Ordre étatique	Ordre marchand	Ordre professionnel	Ordre corporatiste
Métaphores	La famille en tant qu'entreprise	Frontière commune	Le temple comme banque	L'État en tant que mécanisme de redistribution	La transaction	La profession comme réseau relationnel	L'entreprise en tant que hiérarchie
Sources de légitimité	Loyauté inconditionnelle	Unité de volonté, croyance en la confiance et la réciprocité	Importance de la foi et du sacré dans l'économie et la société	Participation démocratique	Cours de l'action	Expertise personnelle	Position de l'entreprise sur le marché
Sources d'autorité	Domination patriarcale	Engagement envers les valeurs et l'idéologie de la communauté	Charisme du sacerdoce	Domination bureaucratique	Activisme des actionnaires	Association professionnelle	Conseil d'administration, la direction générale
Sources d'identité	Réputation de la famille	Lien émotionnel	Association aux divinités	Classe sociale et économique	Anonymat	Réputation professionnelle	Rôles bureaucratiques
Base des normes	Appartenance à la famille	Appartenance au groupe	Appartenance à une congrégation	Citoyenneté dans la nation	Intérêt personnel	Appartenance à une guilde et à une association	Emploi dans l'entreprise
Bases d'attention	Statut dans le foyer	Investissement personnel dans le groupe	Relation avec le surnaturel	Statut du groupe d'intérêt	Importance du marché	Statut dans la profession	Statut dans la hiérarchie
Bases de stratégie	Accroissement de l'honneur familial	Accroissement de l'honneur des membres	Augmentation du symbole religieux des événements naturels	Augmentation du bien commun	Augmentation de la rentabilité des actifs	Augmentation la réputation personnelle	Augmentation de la taille et la diversification de l'entreprise
Mécanismes de contrôle informels	Politique familiale	Visibilité des actions	Culte de l'appel	Politique de l'ombre	Analystes du secteur	Professionnels célèbres	Culture organisationnelle
Système économique	Capitalisme familial	Capitalisme coopératif	Capitalisme occidental	Capitalisme social	Capitalisme de marché	Capitalisme personnel	Capitalisme managérial

Tableau 6 : Traduction des typologies des logiques institutionnelles à un niveau sociétal (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012 p.73)

Cette approche est de ce fait très proche de l'économie des conventions dans laquelle Thévenot et Boltanski en 1991 y montrent le concept de « *cité* » dans une approche sociologique dans laquelle est étudié le poids de la culture sur le comportement des acteurs et des organisations (Dekli, 2019). Alors que l'économie des conventions est née en France en économie et en sociologie dans les années 1980 puis s'est étendue dans les années 1990 aux sciences de gestion (Gomez, 1997), la théorie néo-institutionnelle s'est diffusée au niveau international durant la même période (Davis et Marquis 2005 ; Greenwood, Oliver *et al.* 2008).

Ces deux approches partagent de nombreux postulats. Leur objectif principal est de permettre la compréhension sociale des phénomènes organisationnels en dépassant la rationalité « *instrumentale et maximisatrice* ». Elles présentent des divergences. A titre d'exemple, nous pouvons relever qu'une des différences entre les deux approches, outre leur émergence géographique, est le rôle particulier donné à l'évaluation et au jugement dans la coordination dans l'approche conventionnaliste absente de l'approche néo-institutionnaliste (Daudigeos, Valiorgue, 2010). Nous avons fait le choix de nous positionner dans l'approche par les logiques institutionnelles qui nous permet de comprendre comment les acteurs sont influencés par le système dans lequel ils évoluent, composé de ces ordres (Bourbousson, 2018).

3.1.2 L'approche « micro » des logiques institutionnelles

L'approche micro permet de compléter l'approche au niveau sociétal émanant des théories néo institutionnalistes en prenant en compte les acteurs considérés par Scott *et al.* en 2000 comme des agents socialement construits, qui, à travers leurs décisions et leurs agissements, produisent des effets sur les pratiques organisationnelles et les logiques institutionnelles.

Bien souvent en sciences sociales, les chercheurs mettant l'accent sur les contraintes sociales structurelles sur l'action s'opposent à ceux se concentrant sur la façon dont les individus et les organisations influencent la création, le maintien et la transformation des institutions par les actions (Child, 1972). Les actions renvoient au concept « *d'agency* » défini par Scott en 2008 (Scott, 2008b, p.77) comme la capacité d'un acteur à avoir un effet sur le monde social en modifiant les règles, les liens relationnels ou la distribution des ressources. Ainsi, des approches relativement récentes de la théorie néo-institutionnelle soulignent l'importance des acteurs dans le processus institutionnel.

On se place, au niveau micro, dans une approche à double sens.

Dans un sens, les logiques institutionnelles exercent leurs effets sur les individus qui « *reçoivent* » ces logiques au sein d'une groupe, d'une organisation ou d'une institution (Tajfel et Turner, 1979 ; March et Olsen, 1989).

Dans l'autre sens, les acteurs des organisations jouent un rôle véritable et ne sont pas passifs. Dès lors, ces derniers transportent les logiques institutionnelles et les font vivre (Zilber, 2002 ; Pache et Santos, 2010).

Thornton, Ocasio (2008) précisent qu'un des éléments fondamentaux dans le cadre théorique des logiques institutionnelles est que les intérêts, les identités et les valeurs des individus et des organisations sont intégrés dans les logiques institutionnelles dominantes.

Cependant, dans les précédents écrits de Thornton et Ocasio (1999) et de Thornton (2001, 2002), le rôle des acteurs sociaux dans la reproduction et la transformation des logiques institutionnelles n'est pas spécifiquement évoqué.

Dans l'écrit cité de 2012, les auteurs soulèvent l'intérêt d'observer les fondements micro des logiques institutionnelles, qui selon eux, devraient prendre en compte non seulement « *l'embedded agency* » (définie comme l'action sociale qui est culturellement intégrée dans les logiques institutionnelles) mais aussi le rôle des acteurs sociaux dans la reproduction et la transformation des logiques institutionnelles. Ainsi, les individus peuvent faire le choix de se conformer, de contredire ou de modifier ces logiques dans la mesure où ces mêmes individus donnent sens à ces logiques (Greenwood et Hinings, 1996 *in* Dekli, 2019). Ils font de même le choix de soutenir une ou plusieurs logiques au sein de l'organisation donnant ainsi de l'ampleur à ces dernières. Enfin, les acteurs possédant un pouvoir au sein de l'organisation vont avoir du poids dans l'appréciation, la reconnaissance et la hiérarchie des logiques traversant cette dernière.

L'identité collective émerge de ces jeux d'acteurs et de ce fait des interactions sociales et des communications entre les membres du groupe social (White, 1992). Comme les individus s'identifient au groupe social auquel ils appartiennent, ils seront plus enclins à coopérer avec ledit groupe social (Tyler, 1999) orienté par ses normes et ses prescriptions (March et Olsen, 1989), dans le but de protéger les intérêts de ses membres (Tajfel et Turner, 1979 ; White, 1992). Comme les identités collectives s'institutionnalisent, elles développent leur propre logique institutionnelle qui prévaut au sein du groupe social (Jackall, 1998).

Toujours au niveau micro, Thornton *et al.*, (2012) se questionnent sur l'adéquation entre la logique institutionnelle et les caractéristiques d'une situation. Ainsi, les auteurs mettent en avant que c'est dans la confrontation récurrente avec des situations nouvelles que les acteurs mobilisent d'autres logiques institutionnelles que celles qu'ils mobilisent usuellement. Cette dimension micro est intéressante dans la mesure où elle permet de comprendre à la fois comment les logiques institutionnelles évoluent mais aussi de comprendre comment ces dernières se combinent et modifient de ce fait les routines dans l'activité (Charue-Duboc et Raulet Croset, 2014). Les routines sont elles-mêmes comprises comme des modèles de comportement permettant, selon Becker en 2004, de mémoriser les connaissances, créer de la stabilité au sein de l'organisation, réduire l'incertitude et stabiliser la coordination.

Nous allons dans une seconde sous-partie présenter la manière dont nous allons identifier les logiques institutionnelles.

3.2 Identification des logiques institutionnelles

Nous mettons en évidence les différentes caractérisations des logiques institutionnelles à partir des travaux de Friedland et Alford (1991), Thornton *et al.*, (2012), Pache et Santos (2013) et Charue-Duboc et Raulet Croset (2014) avant de proposer celle que nous retenons dans le cadre ce travail.

Afin d'identifier et de définir les logiques institutionnelles présentes au sein des organisations, Friedland et Alford, 1991 mettent en avant qu'il est nécessaire de faire émerger l'ensemble des croyances, valeurs, outils, venant des institutions et structurant les actions individuelles et organisationnelles des parties prenantes.

Thornton *et al.*, 2012 regroupent ces éléments en trois catégories à observer à savoir : les principes, les pratiques et les symboles qui influencent les comportements individuels et organisationnels. Ainsi, chaque logique institutionnelle comprend des intérêts, des identités, des valeurs et des attentes des organisations (Thornton et Ocasio, 2008).

Pache et Santos en 2013 retiennent quant à eux quatre attributs des logiques institutionnelles dans le but de caractériser les systèmes de croyance concurrents de la logique du bien-être social et de la logique commerciale : le but, la forme organisationnelle, les mécanismes de gouvernance et la légitimité professionnelle.

Charue-Duboc et Raulet Croset en 2014 retiennent enfin trois éléments afin de caractériser les logiques institutionnelles du médical et du « *prendre soin* » dans leurs travaux : les préoccupations et les valeurs, les institutions ainsi que les croyances.

Auteurs	Caractéristiques permettant de définir la logique institutionnelle
Friedland et Alford, 1991	Croyances, valeurs, outils venant des institutions
Thornton <i>et al.</i> , 2012	Les principes, les pratiques et les symboles
Pache et Santos, 2013	Le but, la forme organisationnelle, les mécanismes de gouvernance et la légitimité professionnelle
Charue-Duboc et Raulet Croset, 2014	Les préoccupations et les valeurs, les institutions ainsi que les croyances

Tableau 7 : Regroupement par auteur des caractéristiques permettant de définir les logiques institutionnelles

Nous proposons de combiner les travaux de Pache et Santos en 2013 et de Charue-Duboc et Raulet Croset en 2014 afin de caractériser les logiques dans notre travail de thèse. Ainsi, nous proposons de caractériser les logiques à partir de : (1) les valeurs, (2) les institutions, individus et formes organisationnelles porteuses de la logique, (3) les actions menant à la légitimité de la logique.

Pour finir, la définition des logiques institutionnelles contient quatre présupposés mis en avant par Besharov et Smith en 2014 :

1. L'influence du niveau institutionnel sociétal atteint les organisations d'une manière diverse.

Ce premier présupposé nous permettra d'éclairer la manière dont les logiques émanent de l'environnement institutionnel de l'expérimentation influencent la dynamique territoriale.

2. La plupart des organisations ont des logiques institutionnelles existantes.

Nous mettrons ainsi, à travers ce constat la logique sociale initialement prédominante au sein de la dynamique de coopération territoriale.

3. Même s'ils sont eux-mêmes influencés, les acteurs des organisations peuvent influencer les logiques existantes (approche à double sens).

Cela nous permettra d'éclairer la manière dont le changement d'acteur influence l'évolution des logiques au sein de l'expérimentation. Cet élément nous permet de relier le dernier point présenté ci-dessous.

4. La prévalence de certaines logiques au sein des organisations varie avec le temps et le contexte.

Dans cette troisième sous-partie, nous allons désormais aborder la manière dont les différentes logiques institutionnelles coexistent au sein des organisations hybrides que nous prenons le temps de définir. Cela nous permettra par la suite de caractériser la coexistence des logiques au sein de l'entreprise à but d'emploi étudiée.

3.3 Les logiques institutionnelles au sein des organisations hybrides

Les organisations hybrides sont de plus en plus présentes dans nos sociétés (Kraatz et Block, 2008 ; Skelcher et Smith, 2015)). Définies comme des organisations comportant plusieurs logiques institutionnelles, les organisations hybrides sont par nature des lieux de contradiction (Pache et Santos, 2013).

Les structures de l'économie sociale et solidaire, peuvent être considérées comme hybrides tant par leur mode de financement que par la juxtaposition de leurs buts combinent une dimension sociale, politique et économique (Château Terrisse, 2012) en poursuivant conjointement des objectifs d'utilité sociale et de performance économique.

Les entreprises sociales par exemple ont pour mission de poursuivre un but social à travers des activités commerciales. Ces organisations sont donc « *tirillées* » entre une logique marchande et une logique sociale (Pache et Santos, 2013). Ces différentes sphères peuvent conduire à générer des injonctions contradictoires pour l'organisation avec pour conséquence de créer des tensions, des instabilités ou des ambiguïtés de but au sein de cette dernière (Château-Terrisse, 2012). Les différentes logiques institutionnelles prescrivent ce qui constitue un comportement légitime au sein de l'organisation, les buts devant être atteints et ce qui est nécessaire à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs (Lounsbury, 2007 ; Thornton et Ocasio, 2008). Ainsi, les organisations hybrides doivent évoluer dans un environnement complexe en incorporant des éléments des différentes logiques (Greenwood *et al.*, 2011 ; Kraatz et Block, 2008).

Ces organisations doivent donc apprendre à incorporer des logiques pouvant entrer en concurrence notamment à travers la capacité d’agir des organisations et des acteurs que nous avons comprise en mobilisant le concept « *d’agency* » (Scott, 2008b : 77).

Charue-Duboc et Raulet Croset en 2014 soulignent que face aux multiples logiques pesant sur les organisations, ces dernières peuvent développer des pratiques, des identités et des routines organisationnelles permettant de combiner les différentes logiques auxquelles elles sont confrontées. Certains auteurs tendent à montrer que ces logiques peuvent être génératrices de formes organisationnelles hybrides (Pache et Santos, 2010) ainsi que de pratiques hybrides au sein des organisations (Lok, 2010). Les différentes logiques institutionnelles présentes au sein des organisations hybrides permettent aux organisations de puiser dans des comportements prescrits de logiques concurrentes (Battilana et Dorado, 2010). Ainsi, afin d’arriver à créer une cohabitation harmonieuse entre les différentes logiques au sein d’une organisation, la combinaison de ces logiques, pouvant être source de tensions, doit évoluer. Ce sont donc bien la combinaison entre les logiques qui aura tendance à évoluer afin de stabiliser l’organisation hybride et non les logiques elles-mêmes (Bourbousson, 2018).

A contrario, l’existence de logiques multiples peut avoir pour effet de créer des tensions au sein de l’organisation. Selon Kahn *et al.* (1964) ces tensions sont incarnées à travers des demandes incompatibles entre les logiques, des ambiguïtés ou des informations absentes d’une logique institutionnelle ou de l’autre. De ce fait, des tensions peuvent se développer par extension, entre les porteurs de ces logiques (Austin *et al.*, 2006). Les tensions générées par ces logiques hétérogènes peuvent évoluer en fonction des organisations et du temps. Il est communément considéré que des prescriptions incompatibles (Greenwood *et al.*, 2011) peuvent être issues de la combinaison de plusieurs logiques (Thornton, 2002 ; Thornton et Ocasio, 1999).

Si plusieurs logiques institutionnelles peuvent coexister au sein des organisations hybrides, celles-ci peuvent se révéler compatibles ou au contraire, incompatibles, en fonction de de leur compatibilité de but ou de moyen.

3.4 La coexistence de logiques institutionnelles multiples

Comme nous l’exposons plus haut, la présence de multiples logiques institutionnelles au sein des organisation est très commune notamment dans les entreprises sociales (Dacin et Tracey,

2011), les organisations de la santé, de l'industrie culturelle, des sciences, des services ou de la manutention (Besharov et Smith, 2014).

Les recherches offrent des conclusions divergentes quant à la coexistence des différentes logiques institutionnelles au sein des entreprises sociales.

Lorsque les logiques institutionnelles présentes au sein d'une organisation sont considérées comme relativement compatibles, les analyses produites se concentrent principalement sur les dynamiques d'hybridation (Reay et Hinings, 2009 ; Battilana et Dorado, 2010 *in* Charue-Duboc et Raulet-Croset, 2014).

En effet, quand les logiques sont considérées comme compatibles, ces dernières ne concernent pas directement les valeurs fondamentales mais plutôt les moyens ou les plans d'action (Charue-Duboc et Raulet Croset, 2014). Dans ce cas, des pratiques organisationnelles adéquates peuvent ainsi rendre compatibles au sein d'une organisation des logiques institutionnelles hétérogènes. Les acteurs des organisations sont les porteurs des logiques institutionnelles (Zilber, 2002), les représentent et leur donnent du sens (Greenwood et Hinings, 1996).

A contrario, certaines logiques institutionnelles sont considérées comme incompatibles. Ainsi, Pache et Santos en 2010 ont relevé deux types d'incompatibilité. L'incompatibilité d'objectifs et l'incompatibilité de moyens. Les organisations arrivent plus ou moins à concilier des logiques institutionnelles hétérogènes en fonction de l'objet de leur différence. Le degré d'incompatibilité sera moins fort si cette dernière porte sur les moyens de l'organisation et plus fort si cette incompatibilité porte sur les objectifs de l'organisation (Pache et Santos, 2010).

Lorsque le degré d'incompatibilité porte sur les objectifs de l'organisation, si les membres souhaitent surmonter ces incompatibilités, cela nécessite que « *organizational members overtly recognize the incompatibility of demands on goals which may, in turn, jeopardize institutional support* » (Pache et Santos, 2010, p. 466).

Afin de compléter cette approche et de caractériser la compatibilité ou la non-compatibilité des logiques, nous mobiliserons la typologie de Besharov et Smith (2014) dont la traduction est extraite des travaux de thèse de C. Bourbousson (2018).

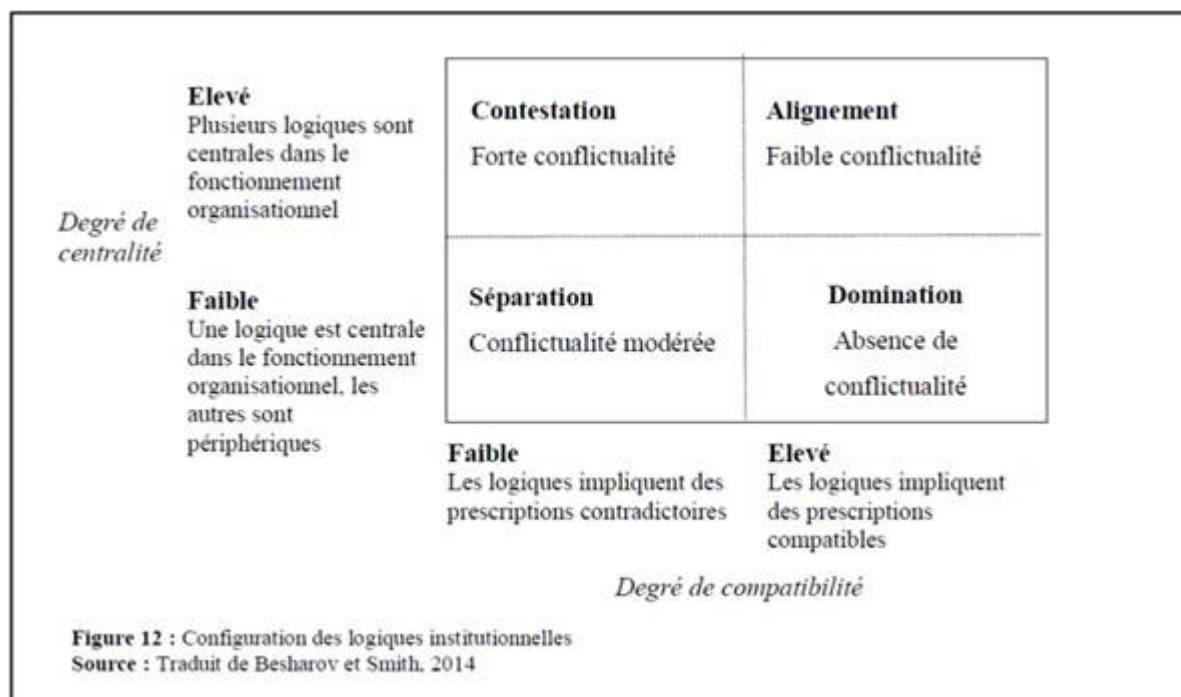


Figure 3: Configuration des logiques institutionnelles, Besharov et Smith, 2014. Source : Bourbousson, 2018

Ainsi, Besharov et Smith (2014) montrent dans leur typologie 4 idéal-types de coexistence des logiques au sein d'une organisation. Les auteurs mettent en avant deux dimensions qui délimitent l'hétérogénéité des logiques : la comptabilité à savoir dans quelle mesure la mise en œuvre des logiques multiples au sein d'une organisation implique des prescriptions cohérentes et la centralité à savoir la manière dont les logiques se manifestent simultanément dans le fonctionnement organisationnel de l'organisation étudiée. Les deux auteurs mettent, dans une deuxième typologie, les éléments influençant la compatibilité et la centralité des logiques au niveau macro, méso et micro.

Nous nous appuyons sur les travaux de Besharov et Smith (2014) afin de décrire les quatre idéaux-types que nous présentons. Concernant la situation de contestation, certaines organisations combinent des logiques peu compatibles qui ont une grande centralité. Dans ces organisations, la faible compatibilité des logiques conduit les acteurs vers différents objectifs et valeurs et à utiliser différentes stratégies pour atteindre leurs objectifs. La grande centralité montre que plusieurs logiques sont centrales au sein de l'organisation. De ce fait, l'objectif de l'organisation est en permanence discuté.

Concernant la situation de séparation, ces organisations montrent une faible compatibilité ainsi qu'une faible centralité des logiques. La faible compatibilité signifie que les acteurs sont guidés par des objectifs différents. Cependant, la faible centralité insinue qu'une logique au

sein de ces organisations exerce une influence principale. De ce fait, il y a moins d'ambiguïté et de complexité pour savoir quelle logique guide ces organisations.

Concernant la situation d'alignement, ce troisième idéal type montre que les différentes logiques présentes au sein de l'organisation ont une forte compatibilité et une forte centralité. La forte compatibilité permet aux acteurs de s'appuyer sur des logiques cohérentes au sein de l'organisation. Concernant la forte centralité, cela insinue que plusieurs logiques exercent une influence forte au sein de l'organisation. Cela conduit les acteurs à poursuivre le même objectif au sein d'une organisation où sont présentes plusieurs logiques institutionnelles.

Enfin, concernant la situation de domination cela signifie que l'organisation comporte de multiples logiques institutionnelles avec une forte compatibilité et une faible centralité. La forte compatibilité contribue à ce que les acteurs poursuivent le même objectif. La faible centralité quant à elle conduit les acteurs à poursuivre une seule logique dominante au sein de l'organisation. Cela conduit dans ces organisations à poursuivre une seule logique renforcée par d'autres logiques subsidiaires.

Concernant la compatibilité, un élément clef dans la recherche sur la coexistence des logiques concerne la relation entre ces dernières. Ainsi, Greenwood *et al.* (2011) définissent la complexité institutionnelle comme un élément émergent quand les organisations « *confront incompatible prescriptions from multiple institutional logics* » (p. 318). Une influence essentielle du degré de compatibilité des logiques est le nombre d'institutions présentes au sein du champ institutionnel et les relations entre les institutions. Les pratiques organisationnelles sont aussi un facteur influençant la compatibilité des logiques. Le recrutement et la socialisation des membres de l'organisation influencent qui fait partie de l'organisation, quelles logiques sont présentes et de ce fait, la compatibilité entre les logiques. Enfin, les caractéristiques des membres, par leur interprétation et leur application de la logique peuvent influencer cette dernière (Besharov et Smith, 2014).

Concernant cette fois-ci la centralité, les recherches s'intéressent à ce propos à comment les organisations s'adaptent à la présence de plusieurs logiques centrales en leur sein. Le niveau du champ institutionnel est un facteur important dans la centralité. Le champ est caractérisé par une « *centralité fragmentée* » qui comprend des groupes distincts et non coordonnés d'acteurs institutionnels dont dépendent les organisations et chaque groupe a sa propre hiérarchisation des logiques.

Nous présentons enfin les facteurs d'influence de la compatibilité et de la centralité au niveau institutionnel et organisationnel que nous étudierons au cours dans nos résultats à partir des travaux de Besharov et Smith (2014).

- Alors que la structure du champ institutionnel peut influencer le degré de centralité, les pratiques organisationnelles de chaque membre peuvent influencer ces pratiques.
- Concernant le niveau organisationnel, lorsque les organisations dépendent d'un acteur en particulier ou d'une ressource particulière, ils auront tendance à aller dans le sens des demandes de cet acteurs même s'ils sont opposés à la logique qui sous-tend ces demandes (Sauder, 2008).

3.5 L'incorporation des logiques au sein de l'organisation

Pour finir, concernant les pratiques d'incorporation des logiques concurrentes au sein d'organisations ; deux pratiques sont identifiées par Meyer et Rowan en 1977.

La première pratique est le « *découplage* », la seconde pratique est le « *compromis* ». Enfin, plus récemment certains auteurs (Greenwood *et al.*, 2011, Lounsbury et Crumley, 2007 et Tracey *et al.*, 2011) mettent en avant l'existence d'une situation de « *combinaison* ».

Nous nous appuyons sur les travaux de Bourbousson, 2018 afin de décrire ces trois pratiques d'incorporation.

Le découplage correspond donc à l'adoption symbolique d'une logique institutionnelle alors que dans le même temps, une autre logique institutionnelle est réellement mise en œuvre. L'organisation se conforme ainsi à une logique requise par son environnement mais ne la met pas en pratique au niveau organisationnel. L'organisation différencie donc sa structure normative de sa structure opérationnelle (Bromley et Powell, 2012, Meyer et Rowan, 1977).

Le compromis quant à lui est une situation où l'organisation essaie de concilier des injonctions concurrentes en trouvant un équilibre entre elles. Cette situation a pour conséquence d'altérer les logiques initiales existantes au sein de l'organisation.

Enfin, la combinaison représente la réponse des organisations hybrides aux logiques concurrentes co-existantes en son sein. L'organisation sélectionne des pratiques issues des logiques multiples afin de les concilier d'une manière non altérée.

Etant donné que nous cherchons à comprendre ce qui fait « *tension* » et ce qui fait « *compromis* » le cadre théorique que nous venons de présenter nous semble ainsi adapté afin de comprendre la gestion des tensions liées aux logiques institutionnelles difficilement compatibles présentes simultanément au sein des organisations étudiées.

4. Conclusion du chapitre

Pour conclure, nous souhaitons mettre l'accent sur le lien existant entre les trois approches que nous avons présentées dans ce cadre théorique.

Nous comprenons la gouvernance territoriale comme le fruit d'un compromis entre les acteurs d'un territoire (Coissard et Pecqueur, 2007, Petrella et Richez-Battesti, 2010). Les travaux sur la proximité nous paraissent nécessaires et complémentaires afin d'appréhender la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale. Gilly, Lerroux et Wallet (2004, p. 193) mettent d'ailleurs ce lien en évidence dans leur définition de la gouvernance locale en précisant que cette dernière relève de la construction d'une proximité institutionnelle engendrant elle-même une coordination entre les acteurs.

Ainsi, alors que l'approche par la gouvernance nous permet d'éclairer les modalités de coopération des acteurs, celle par la proximité nous permet de mettre en évidence les raisons de la coopération des acteurs autour d'actions ou de valeurs communes. L'approche par les logiques institutionnelles permet enfin de mettre en évidence les tensions principales autour des règles poursuivies par les acteurs.

Ces tensions et le positionnement des acteurs par rapport à ces dernières influencent la dynamique de coopération territoriale. Ainsi, nous percevons notre cadre théorique comme composé de trois approches complémentaires permettant de mettre en lumière les modalités de coopération, les raisons de cette coopération et les tensions qui existent en son sein. La combinaison de ces trois approches nous semble en ce sens pertinente pour comprendre la manière dont la dynamique de coopération des acteurs évolue dans le temps à travers, nous en avons formulé l'hypothèse, son institutionnalisation.

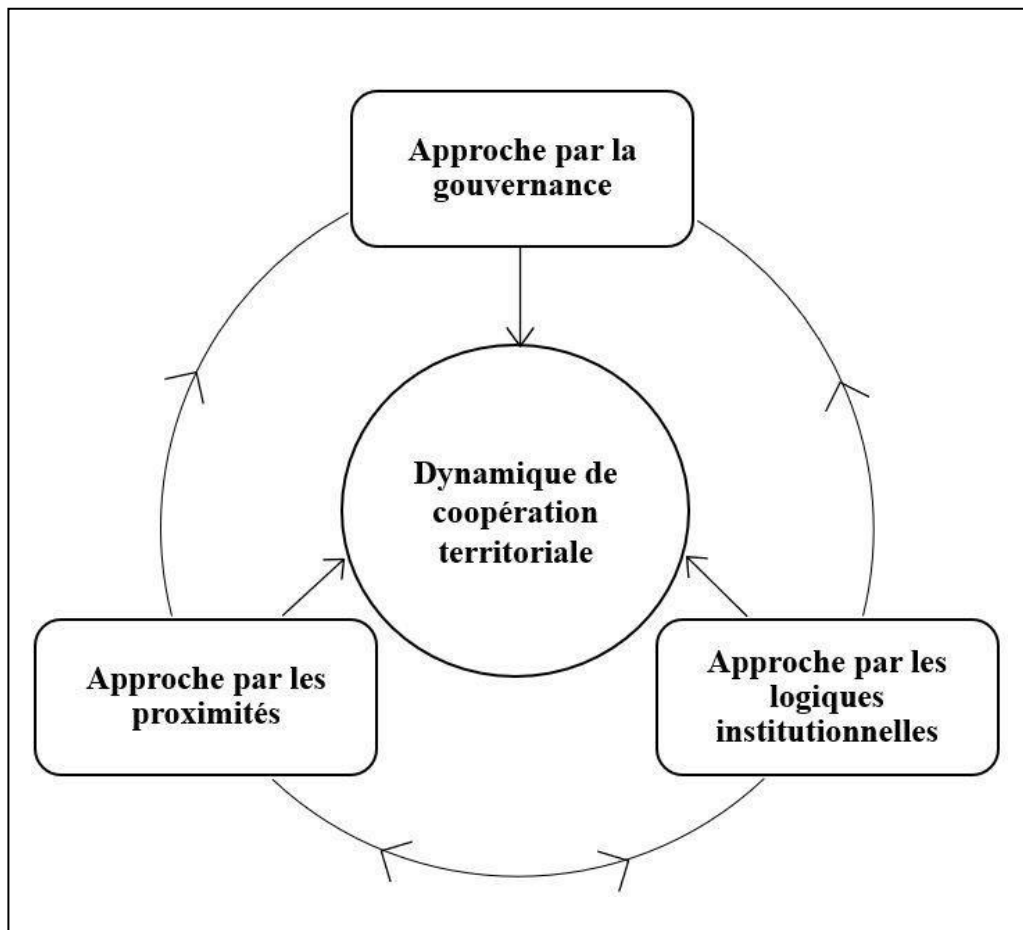


Figure 4: Cadre théorique

Chapitre 3 : Cadre méthodologique de la recherche

Introduction

Nous proposons d'analyser l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » dans une démarche abductive. Cette démarche, nous conduisant à réaliser des aller-retours entre théorie et empirie nous permet de mener une recherche qualitative sur le territoire expérimental que nous étudions principalement à savoir, le territoire de Jouques. Ainsi, nous avons, suite à notre mémoire de Master 2 formulé une première question de recherche :

Quelles modalités de fonctionnement pour un réseau d'acteurs territorialisé afin de le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée insérés dans réseau d'acteurs territorialisé ?

Nous avons progressivement formalisé ce premier questionnement à travers l'approche par la gouvernance grâce au travail empirique réalisé auprès des acteurs du territoire. Suite à ce premier travail empirique, nous avons complété notre cadre théorique par celui des proximités et des logiques institutionnelles avant de recommencer notre récolte de données à l'intérieur des sous-unités d'analyses interreliées (Hlady Rispal, 2009) que représentent les différents niveaux de l'expérimentation. Nous considérons que la combinaison des trois approches mobilisées dans le cadre théorique présenté permet de faire face au risque d'équifinalité en confrontant le pouvoir explicatif de trois approches (Dumez, 2013) afin d'analyser l'expérimentation.

Nous basons notre recherche sur une étude de cas unique au sens de Yin (2003) que nous envisageons comme une démarche de recherche à part entière que nous mettons toutefois en perspective avec un deuxième territoire expérimental, celui de Colombelles.

Nous présentons par la suite la manière dont nous avons constitué puis traité notre matériau de recherche. Nous avons interrogé l'ensemble des catégories appartenant aux trois niveaux de l'expérimentation. Nous en présentons donc les grilles d'entretiens puis les grilles de codage provenant du codage réalisé au préalable sur le logiciel *Nvivo 12*.

1. *Design* de la recherche

1.1 La logique abductive comme méthode de recherche

Bien que la recherche qualitative soit souvent associée à l'induction, Anadón et Guillemette en 2007 soulignent qu'il est « *illusoire de chercher l'induction exclusive* » (Dumez, 2012). Ces mêmes auteurs relèvent que toute démarche de compréhension d'un phénomène social nécessite des périodes de déduction logique (Anadón et Guillemette, 2007 p. 21).

Ce constat est partagé par les auteurs s'inscrivant dans la théorie ancrée (Charmaz *et al.*, 2018 ; Corbin & Strauss, 2008, 2015 ; Reichertz, 2010). La théorie ancrée (*grounded theory*) (Glaser et Strauss, 2017), permet d'orienter sa recherche sur un objet d'étude, de la conceptualiser et d'en dégager un modèle explicatif en faisant appel au savoir pratique des acteurs (Gélineau, 2001). Ainsi, cette théorie permet de prendre en considération l'expérience des principaux protagonistes du phénomène étudié comme guides puis d'en tirer, à partir d'observations et d'entretiens des concepts clefs permettant de mettre en lumière les catégories et les liens qui unissent les acteurs. Cette théorie permet donc à travers un travail de terrain, de faire émerger une théorie de la pratique. Ainsi nous nous plaçons dès lors dans une démarche d'abduction.

Dans cette démarche, l'observation du chercheur ne peut être purement objective (Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). Les auteurs précédemment cités, Anadón et Guillemette (2007), mettent en évidence que le chercheur ne peut faire abstraction totalement de ses préjugés, de ses connaissances du terrain ainsi que de sa perspective théorique, à savoir, de l'angle sous lequel il choisit d'observer son objet d'étude.

C'est à partir de nos connaissances préalables à ce travail de thèse que l'angle d'observation de la gouvernance a guidé notre observation de terrain bien qu'il n'ait pas été formalisé ainsi. Nous avons initialement envisagé notre présence sur le terrain sous l'angle de la compréhension du fonctionnement du réseau d'acteurs territorialisé. En effet, nous avons souhaité, après notre mémoire de Master 2 ayant à la fois mis en évidence les freins à l'emploi des demandeurs d'emploi mais aussi le fonctionnement de la file d'attente, comprendre la manière dont cette dernière était reliée au fonctionnement plus global de l'expérimentation mis en œuvre par le réseau d'acteurs.

Nous avons formulé cette première question de recherche que nous avons par la suite fait évoluer : *Quelles modalités de fonctionnement pour un réseau d'acteurs territorialisé afin de le retour à l'emploi de chômeurs de longue durée insérés dans réseau d'acteurs territorialisé ?*

Le rôle des questions de recherche est crucial dans le raisonnement abductif. Ces questions devant rester ouvertes, sont de nature évolutive et permettent de capter l'évolution du raisonnement du chercheur sur son sujet d'étude (Khachab, 2013). Dubois et Gadde (2002, p. 559 in Dumez, 2012) mettent, à l'instar de Khachab (2013), en évidence le fait que: « *In studies relying on abduction, the original framework is successively modified, partly as a result of unanticipated empirical findings, but also of theoretical insights gained during the process. This approach creates fruitful cross-fertilization where new combinations are developed through a mixture of established theoretical models and new concepts derived from the confrontation with reality* ».

Ainsi, notre première question de recherche a évolué au fil des allers-retours entre l'avancement de la connaissance empirique et la précision de la connaissance théorique. Tout en repartant de la littérature sur les politiques publiques de l'emploi et l'expérience du chômage mobilisée dans le cadre du mémoire de Master 2, nous avons, dès le début de la thèse commencé notre démarche empirique à travers la conduite de premiers entretiens permettant d'orienter et ainsi de formaliser notre question de recherche à travers l'approche par la gouvernance.

Ces premiers entretiens nous ont permis d'affiner ont mis en évidence l'importance des tensions entre les acteurs durant la période où ils étaient menés. La mise en évidence de ces tensions dans le discours des acteurs du territoire nous a conduit à nous intéresser aux approches permettant de les analyser. Nous avons retenu l'approche par les proximités afin de mettre en évidence les dynamiques territoriales d'acteurs et celles par les logiques institutionnelles pour montrer les conflits de logiques autour des dimensions du projet. C'est à travers ces allers-retours constants réalisés sur une période de deux ans que nous avons formalisé notre cadre théorique composé de trois approches. Ces trois approches éclairent *in fine* une même question de recherche. La construction de ce cadre théorique composé de trois approches nous permet à la fois de montrer les apports différenciés de ces dernières à notre question de recherche, notamment à travers l'émergence des facteurs d'institutionnalisation, mais aussi d'éviter le risque d'équifinalité que nous présentons dans cette méthodologie.

1.2 La démarche qualitative comme ancrage dans une démarche compréhensive

L'étude de cas est une méthode d'approche empirique des organisations s'inscrivant dans le champ des études qualitatives (Ravix in Avenier et Thomas, 2012). Les méthodes qualitatives ont été définies par Van Maanen en 1979 comme « *[des] techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire, et confronter, autrement, à la signification, et non à la fréquence, de certains phénomènes se produisant plus ou moins naturellement dans le monde social* » (p.421). L'intérêt de cette démarche est de permettre d'étudier en profondeur un ou plusieurs phénomènes dans un ou plusieurs contextes différents. Il est parfois considéré que la démarche qualitative est « *riche mais journalistique* » l'opposant ainsi d'une manière caricaturale à la démarche quantitative considérée comme « *puissante mais stérile* » (Ragin, 1999, p. 1140). Sortant du stéréotype, la démarche qualitative a pour objectif d'analyser les agissements des acteurs à travers leurs discours, intentions, modalités d'actions et interactions (Dumez, 2013). Il s'agit dès lors d'un ancrage dans une démarche compréhensive. La détermination de l'unité d'analyse dans la démarche qualitative est primordiale. Il s'agit de comprendre le double mouvement, à la fois en prenant du recul sur le cas empirique (en se demandant : de quoi mon cas est-il le cas ?) et à l'inverse en entrant dans le cas en se demandant : à quoi vais-je m'intéresser ? Ainsi, la démarche qualitative, va nous permettre, dans le cadre de notre thèse, d'étudier en profondeur le cas de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » basée sur le territoire de Jouques. Nous étudions l'expérimentation à travers la réalisation d'une enquête de terrain nous permettant de capter les discours et les actions des parties prenantes impliquées au sein de l'expérimentation. Ainsi, nous mobilisons le discours des acteurs à travers des verbatims que nous présentons dans nos résultats. Notre matériau empirique nous a permis, de fait, d'à la fois construire notre raisonnement à la lumière des approches théoriques mobilisées mais aussi, tout au long de nos résultats, d'appuyer nos propos par le discours des acteurs.

1.3 L'étude de cas encastrée comme moyen d'analyse de sous-unités interreliées

L'étude de cas est définie par Yin en 2003 comme « *une étude empirique qui poursuit l'étude d'un phénomène empirique contemporain dans son contexte réel ; lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ; et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées* » (Yin, 2003, p.13-14). L'étude de cas peut à la fois être envisagée comme une méthode exploratoire ou comme une stratégie de recherche à part entière (Yin, 1990). Elle est habituellement associée à une démarche de recherche inductive (production

théorique à partir du terrain puisque le principe est de partir des situations concrètes des organisations observées (Ravix in Avenir, 2012). Hlady Rispal (2002) n'exclut pas la possibilité de mettre en œuvre d'autres types de raisonnements lors d'une étude de cas. Toute forme organisationnelle peut être choisie pour l'étude de cas : projet, entreprise, association, secteur d'activité etc. Il est cependant nécessaire de choisir entre la réalisation d'une étude de cas unique ou multisites. L'étude de cas unique peut présenter un caractère idiosyncratique (elle ne permet pas de réaliser une généralisation des phénomènes observés). *A contrario*, l'étude de cas multisites peut présenter l'inconvénient de manquer de profondeur. Cette dernière peut être considérée comme une étude empirique centrée sur un système délimité « *Bounded systems* » (Stake, 2000 in Hlady Rispal, 2003). L'auteur distingue les études de cas holistes (étude de cas d'une seule unité) à l'étude de cas encastrée (plusieurs unités d'analyse étudiées au sein du cas (Arnaud, 2007)).

Nous réalisons une étude de cas unique encastrée. L'étude de cas encastrée permet de réaliser une recherche sur un objet d'étude comportant des sous-unités d'analyse interreliées. Cette posture nous permet donc de réaliser une analyse de notre terrain de recherche qui se décompose, de ce fait, en plusieurs sous-unités d'analyse interreliées (Hlady Rispal, 2009) que sont l'environnement institutionnel, le réseau d'acteur territorialisé, et le niveau organisationnel de l'EBE.

1.4 Une étude de cas longitudinale à travers l'analyse processuelle

L'étude de cas longitudinale est un type d'étude de cas particulier. En effet, elle peut se définir à travers trois éléments (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999) : les données recueillies sur un individu ou une population le sont au cours de deux périodes distinctes *a minima*, les sujets sont comparables d'une période d'étude à l'autre, l'analyse consiste soit dans un cas, à comparer des périodes, soit dans un autre, à suivre l'évolution du cas dans le temps.

L'étude de cas peut être une étude de cas unique ou multiple (Musca, 2006). En ce sens, l'étude de cas longitudinale se distingue des coupes transversales qui pour chaque découpage considère une population nouvelle qui ne sera pas réinterrogée. L'étude de cas longitudinale est née dans les années 1920 d'une critique de la méthode transversale. Toutefois, Zazzo en 1967 émet la critique que cette méthode ne correspond pas réellement à une méthode mais plutôt à une pluralité de méthodes et, si elle n'est pas couplée d'une analyse rigoureuse, à une

absence de méthode. Afin de nous doter d'une méthode rigoureuse pour réaliser une étude de cas longitudinale, nous mobilisons l'analyse processuelle (Mendez, 2010).

Dans notre étude de cas longitudinale unique, nous avons cherché à comprendre les actions et les interactions des acteurs se déployant dans le temps. Bien que, sur l'ensemble de la période, il y ait eu des mouvements dans la population observée, la structuration de cette dernière reste stable dans le temps. Ainsi, pour comprendre les actions et les interactions des acteurs dans le temps, s'est posée la question de la narration. Il a été nécessaire, dans l'objectif de mettre en récit notre démarche de compréhension de ces dynamiques, d'établir une chronologie de l'expérimentation. De ce fait, une première étape pour élaborer la narration à partir du matériau est la réalisation de *templates* chronologiques permettant d'ordonner les événements dans le temps. Une fois l'élaboration de ces *templates* réalisée, nous avons procédé à une analyse séquentielle nous permettant d'affiner notre mise en récit en identifiant les contextes, les ingrédients, les séquences, les moteurs et les bifurcations de notre chronologie que nous désignons, à travers cette analyse, comme un processus.

La construction chronologique d'un processus proposant une combinaison complexe d'événements et de contextes s'appuie sur quatre piliers (Bidart, Mendez, 2016). Le premier pilier est représenté par les contextes politiques, économiques, sociaux ou organisationnels dans lequel le processus s'inscrit. Le contexte est défini comme « *l'ensemble des éléments présents dans une situation* » (Mercier, Oiry, 2010). Le contexte représente la première étape de l'analyse de processus. Il constitue en ce sens la toile de fond évolutive qui se modifie avec le temps, sous l'effet des actions des acteurs du processus (Garnier, Mercier, 2010). Ainsi, tout processus est lié à un contexte le structurant. *A contrario*, le processus, à travers sa transformation a une action transformative sur le contexte (Mendez, 2010). Dans ce contexte pouvant être de différente nature, émergent des éléments plus spécifiques qualifiés « *d'ingrédients* ».

Ainsi, le deuxième pilier est incarné par les ingrédients représentant les « *éléments de contexte qui sont pertinents pour le processus* » (Mercier et Oiry, 2010). Une des méthodes permettant d'identifier les ingrédients pertinents d'un processus est la permutation. Ainsi, cette méthode consiste à comparer le déroulement du processus avec et sans cet ingrédient.

Le troisième pilier est caractérisé par les séquences définies par Abbott (1995) comme « *un segment temporel d'un processus qui articule un ensemble spécifique d'ingrédients* ».

Autrement dit, à chaque recomposition majeure des ingrédients, une nouvelle séquence s'initie. Il s'agit là de repérer les différentes périodes, les phases menant le chercheur à comprendre ce qui change et se transforme dans le processus observé. Les séquences doivent prendre sens les unes par rapport aux autres et doivent être reliées dans le cadre du processus étudié.

Enfin, les moteurs du processus représentent le quatrième pilier. Ces derniers sont définis comme : « *un mécanisme génératif du mouvement des ingrédients et de leurs assemblages au cours du temps* ». Ils représentent les mécanismes complexes qui entraînent le mouvement (Pérocheau, Correia, 2010). Ces derniers créent du mouvement au sein des ingrédients ainsi que leur arrangement dans le temps (Bidart, Mendez, 2016). A partir des travaux d'Andrew Van de Ven et de Scott Poole (1995), quatre moteurs ont été identifiés : le moteur programmatique, le moteur évolutionniste, le moteur dialectique et le moteur téléologique.

Le premier s'inscrit dans les théories du cycle de vie. Le changement est inscrit dans un programme qui va amener le processus à évoluer. En ce sens, l'ensemble du processus, les séquences, leur ordre et l'état final est connu au début de ce dernier. Ce type de moteur suppose qu'il existe un enchaînement typique de séquences. Afin de savoir si l'on est confronté à ce type de moteur, il est nécessaire de comparer le processus étudié à un processus comparable.

Le moteur évolutionniste quant à lui combine trois mécanismes. Le premier est qu'au cours du processus, des variations sont observables au sein de la population. Le deuxième est que par la suite, ces variations sont approuvées ou rejetées à travers des mécanismes de sélection. Enfin, les évolutions sélectionnées peuvent, à travers des mécanismes de rétention, être conservées et répliquées.

Le changement à travers le moteur dialectique est généré par une tension entre divers ingrédients. Deux ingrédients (au moins) du processus sont en tension. Cette tension peut amener à de la stabilité lorsque les forces s'accommodent et maintiennent leur rapport de force. Cette stabilité peut être remise en cause, soit, d'une part, par la victoire d'une des parties, soit par la production d'un nouvel ingrédient englobant les ingrédients contradictoires.

Enfin, le dernier est le moteur téléologique. Le principe du mouvement vient d'un objectif commun et de la tentative d'atteindre cet objectif commun. C'est un passage à l'acte qui modifie les ingrédients et leurs agencements. La figure typique du moteur téléologique est le

projet. Pour parler d'un moteur téléologique, il faut d'une part repérer l'existence de finalités et d'autre part capter leurs influences sur le processus.

Lorsque les changements modifient l'orientation du processus, ils constituent des bifurcations. Les bifurcations correspondent à des moments de recomposition des ingrédients provoquant une crise ou un changement d'orientation imprévisible et irréversible dans le processus (Grossetti, 2004).

Nous mobilisons donc l'analyse processuelle afin de mettre en récit et d'organiser notre propos d'une manière chronologique. Cette analyse nous permet d'identifier les séquences de l'expérimentation en mettant en évidence les configurations spécifiques d'ingrédients contextualisés, les moteurs et les moments d'inflexion ou de bifurcation dans l'institutionnalisation de la coopération des acteurs sur le territoire.

1.5 L'observation participante dans l'étude de cas encadrée

Lors de notre étude de cas, notre posture est celle « *d'observateur participateur* » (Baumard *et al.*, 1999) nous permettant ainsi de participer « *modérément* » au dispositif étudié (Hlady Rispal, 2009). L'observation participante suppose une immersion totale sur le terrain permettant d'en comprendre les subtilités au risque d'en perdre en objectivité. Les risques de la posture « *d'observateur participateur* » au sein d'une étude de cas encadrée (qualifiée de distanciation objectivante par Arnaud en 2003) peuvent être l'incompréhension du sens des rencontres, des événements, discours et activités (Cefaï, 2006), l'orientation de l'attitude de l'enquête menant le chercheur à formuler des observations faussées ou pour résumer, une mauvaise interprétation du dispositif lors de sa participation à ce dernier. Cependant, cette posture permet de comprendre les mécanismes difficilement décryptables pour les personnes en posture d'extériorité face au terrain (Soulé, 2007). C'est vers la fin des années 1930 que l'expression « *observation participante* » semble entrer dans son acceptation actuelle en tant que technique de recherche. Le degré de participation constitue l'élément central de distinction entre les différentes formes d'observation participante. Les réserves émises quant à cette posture relèvent de la contradiction entre le fait d'être partie prenante du jeu social et observateur distancié en tant que chercheur (Bourdieu, 1978). Une solution à ce problème est l'observation participante périphérique se distinguant de l'observation participante complète. L'observation participante périphérique a pour objectif de ne pas être aspiré par le terrain en adoptant une implication plus modérée permettant de procéder à une analyse approfondie menant à la possibilité

d'abstraction (Soulé, 2007). L'observation participante périphérique a donc comme enjeu « *de trouver un équilibre subtil entre le détachement et la participation* » (Diaz, 2005). Cette approche se traduit concrètement par le fait d'être participant et observateur à mi-temps, soit d'être participant en public et observateur en privé (Soulé, 2007).

Ainsi, durant la période de stage réalisée précédant ce travail doctoral, nous avons procédé à une immersion totale sur le terrain afin d'en comprendre les subtilités. L'implication plus modérée débutée en début de thèse, se traduisant par une observation participante périphérique, nous a permis par la suite de prendre de la distance et de se détacher du terrain afin de le théoriser et de monter en abstraction progressivement. Notre démarche « *d'observateur participateur* » nous a permis de prendre en considération l'expérience de l'ensemble des parties prenantes impliquées au sein de l'expérimentation à travers des observations de terrains, des entretiens, des participations actives aux réunions ainsi qu'aux activités organisées au sein de l'expérimentation.

1.6 Un cadre théorique combiné contre le risque de circularité et d'équifinalité

Le matériau recueilli dans la recherche qualitative est très dense, hétérogène et lacunaire. Les théories en parallèle sont souvent très générales, abstraites et décontextualisées. Ainsi, il peut être tentant de trouver dans le matériau des éléments venant confirmer la théorie en mettant de côté ce qui pourrait venir la contredire ou la nuancer (Dumez, 2013). Le risque de circularité est donc caractérisé par le fait de ne voir dans le matériau empirique uniquement ce qui vient confirmer la théorie. De même, le phénomène d'équifinalité est défini par Bertalanffy (1973, p.38) comme « *le même état final [qui] peut être atteint à partir d'états initiaux différents, par des itinéraires différents* ». Afin de faire face au risque d'équifinalité, trois méthodes peuvent être envisagées. La première est le fait de recourir à des hypothèses rivales plausibles, idéalement mutuellement exclusives, afin de tester le matériau. La deuxième est le fait de faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel en posant la question « *What if ?* ». La troisième consiste à manier le traçage de processus en confrontant le pouvoir explicatif de plusieurs théories afin d'expliquer le phénomène observé (Dumez, 2013). C'est cette troisième option que nous avons choisie.

Comme nous le présentons plus bas, nous avons récolté un matériau empirique très dense à travers la conduite de nombreux entretiens à plusieurs niveaux de l'expérimentation et sur une

période assez longue. Afin d'éviter le risque de circularité qui serait caractérisé par le fait que notre matériau ne viendrait confirmer que nos questions de recherches initiales concernant la gouvernance, nous avons créé un cadre théorique combinant plusieurs approches afin d'expliquer le phénomène observé.

Ainsi, nous avons mobilisé le même matériau que nous avons analysé à travers le pouvoir explicatif de trois grilles de lectures pouvant s'envisager indépendamment l'une des autres. Nous mettons en évidence que le même matériau nous permet d'éclairer trois « *états finals* » distincts ; permettant toutefois par leur combinaison, de répondre à notre question de recherche. Le cadre théorique présenté permet de mettre en lumière la dynamique de coopération des acteurs à travers leur modalités de coopération mises en évidence à travers l'approche par la gouvernance, les raisons de cette coopération comprises grâce à l'approche par les proximités et les tensions qui existent en son sein expliquées à travers celle par les logiques institutionnelles. La combinaison de ces trois « *états finals* » distincts réalisée *a posteriori* a vocation à éclairer, somme toute, l'institutionnalisation de la coopération des acteurs le territoire.

1.7 Le choix et l'accès au terrain

L'accès au terrain a donc eu lieu un an avant le début de la thèse dans le cadre d'un stage de fin d'études. Un stage de janvier à juin 2018 a été réalisé sur le territoire d'expérimentation, au sein du CLE à raison de deux jours par semaines au commencement, puis à temps plein. Des locaux de la municipalité ont ainsi été prêtés afin de pouvoir réaliser les missions confiées. L'objet du stage a été de caractériser, pour les demandeurs d'emploi de longue durée, les freins à l'emploi rencontrés et les effets de l'expérimentation sur ces derniers. Pour ce faire, les missions attribuées ont été la réalisation d'entretiens individuels, la participation aux différentes réunions concernant cette thématique et la participation à l'animation de la file d'attente à travers la réalisation de permanence et par la suite de la formation aux études de marché. La formation aux études de marché a débuté en juin et a fini en décembre 2018. Elle a eu pour objectif de réaliser une étude de faisabilité sur les activités nouvelles au sein du projet, qui elles même ont émergé des permanences. Ainsi, suite à ce stage de fin d'études, nous avons choisis de conserver ce terrain afin de prolonger ce premier travail. Nous avons donc fait preuve d'opportunisme méthodologique dans notre accès au terrain.

A partir d'octobre 2018, l'accès au terrain s'est fait dans le cadre de la thèse. Ainsi, une participation mensuelle aux comités locaux ainsi qu'aux réunions de la commission emploi a été effectuée. De même, le travail de réalisation des entretiens sur lequel nous reviendrons a été mené de la période d'avril 2019 à juillet 2021. De plus, une posture plus active a été adoptée dès octobre 2019 lors de l'intégration de la commission évaluation. Un travail conjoint avec les membres de la commission (DREETS et AG2R la mondiale) a alors été réalisé pour amorcer un travail concernant l'évaluation locale du projet. Enfin, cette posture plus active s'est prolongée à travers l'intégration de l'équipe projet en 2021. Ce rôle a été attribué afin de participer aux réunions de l'équipe projet concernant plusieurs aspects. Les premières réunions ont donné lieu à des réflexions concernant la refonte des instances du CLE. Les réunions suivantes se sont orientées principalement sur la comptabilisation et les modalités d'accueil des demandeurs d'emploi de longue durée au sein du projet et par la suite plus largement sur la conduite de l'expérimentation sur le territoire.

2. Travail du matériau empirique

L'ensemble du travail empirique mené est présenté dans cette partie par catégorie d'acteurs. Pour l'ensemble de ces catégories, l'intégralité des entretiens ont été retranscrits et codés à travers le logiciel Nvivo 12, quasiment l'ensemble des entretiens ont été enregistrés.

2.1 Le pilotage national de l'expérimentation

Le pilotage national de l'expérimentation correspond à notre premier niveau d'analyse. Afin de le questionner, les acteurs de quatre autres territoires ont été interrogés dans l'objectif de comprendre le rôle du Fonds d'expérimentation ainsi que la place actuelle d'ATD Quart monde dans le projet, porteur initial de l'expérimentation. Au total, nous avons donc réalisé cinq premiers entretiens avec : l'ancien chargé de la capitalisation de l'expérimentation et vice-président de l'EBE « Actypoles » située à Thiers, la cheffe de projet sur le territoire de Colombey les Belles, le directeur de la Fabrique de l'emploi, EBE historique du territoire de la Métropole européenne de Lille, la chargée de mission à l'Ardes qui accompagne la ville de Colombelles sur l'animation du territoire, le chargé de mission sur le territoire de Pipriac. Cet échantillon a été constitué à partir des personnes des autres territoires ayant accepté de réaliser un entretien.

Acteurs	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Acteurs des autres territoires	5	07 :01 :44

Tableau 8 : Tableau entretiens menés avec les autres territoires

Le même entretien a été réalisé avec ces cinq acteurs. Cet entretien se compose de quatre parties : (1) présentation de l'acteur ainsi que celle du territoire, (2) impact d'ATD sur les territoires expérimentaux mais aussi plus largement au niveau de l'expérimentation, (3) lien entretenu avec le Fonds national, (4) mise en œuvre et l'évolution des dimensions de l'expérimentation.

Partie	Item
Présentation	Présentation de l'acteur Date d'entrée dans le projet Présentation du territoire Implantation du projet sur le territoire
Impact d'ATD	Rôle d'ATD dans l'expérimentation Évolution de ce rôle
Lien avec le niveau national	Relations avec le Fonds national Rôles des interlocuteurs Type de gestion opérée Marges de manœuvre Objectifs à atteindre
Impact sur les dimensions de l'expérimentation	Adaptation des dimensions fondatrices Aide du niveau national sur ces problématiques Réunion avec l'équipe nationale

Tableau 9: Grille d'entretien acteurs des autres territoires

De même, afin de questionner empiriquement l'environnement institutionnel de l'expérimentation, nous avons mobilisé les entretiens réalisés avec les membres de l'équipe nationale. Nous présentons ces entretiens dans la sous partie suivante concernant le réseau d'acteurs puisque les entretiens ont été mobilisés empiriquement pour ces deux sous-parties.

2.2 Le réseau d'acteurs territorialisé

Le réseau d'acteurs territorialisé correspond à notre deuxième niveau d'analyse. Cette partie a pour objectif de comprendre l'émergence et le fonctionnement d'un réseau d'acteurs territorialisé dans le but de mettre en évidence la mise en œuvre de la gouvernance territoriale de l'expérimentation par ce réseau d'acteurs. Pour ce faire, nous avons procédé en deux temps.

Nous avons procédé à une série d’entretiens avec les acteurs locaux de l’emploi, membres du CLE ou de l’EBE, avec les acteurs institutionnels de l’emploi ainsi qu’avec l’équipe nationale.

Concernant les acteurs locaux de l’emploi, nous avons interrogé huit acteurs participant aux différentes instances de l’expérimentation. L’entretien concernant la participation du premier président de l’EBE a été conduit auprès de la cheffe de projet. Nous les avons regroupés dans le tableau figurant ci-dessous.

Dans une logique abductive menée dans une approche longitudinale, nous avons réalisé des allers-retours entre la littérature et les retranscriptions des premiers entretiens. Cela nous a conduit à réinterroger cinq de ces huit acteurs, un an et demi après le premier entretien.

Cette deuxième vague nous a permis à la fois, de capter les évolutions dans le temps du discours de ces acteurs, mais aussi d’insister durant ces entretiens sur les dynamiques territoriales d’acteurs et les tensions autour des principes de l’expérimentation. Ainsi, nous avons orienté cette deuxième vague d’entretiens vers les éléments nous semblant nécessaires à la compréhension de l’institutionnalisation de la coopération des acteurs du territoire après avoir constitué notre cadre théorique désormais composé de trois approches.

Statut	Période de présence	Participation aux instances locales
Cheffe de projet	2012 (intégration CECE) - décembre 2018	Équipe projet, CLE, commission emploi
Adjointe à l’emploi	2010 (création CECE) - juin 2020	Équipe projet, CLE, CECE, commission emploi
Directeur de l’EBE	Août 2018 - présent	CLE, EBE, commission non-concurrence
Présidente de l’EBE	Août 2018 - présent	CLE, EBE, commission non-concurrence
Président de l’EBE	2014 (première réunion expérimentation) - août 2018	CLE, EBE
Secrétaire administrative	Septembre 2017 - juin 2020	CLE, commission emploi
Adjointe à l’emploi	Juin 2020 - présent	Équipe projet, CLE, commission emploi, commission non-concurrence
Directrice adjointe	Juillet 2018 - présent	EBE

Tableau 10 : Présentation des acteurs locaux de l’emploi interrogés

Nous avons de même réalisé six entretiens avec les acteurs institutionnels de l'emploi mobilisé au sein de l'expérimentation. Ils sont les acteurs présentant la plus forte présence aux comités locaux ainsi qu'aux différentes commissions ou ayant été des partenaires historiques de l'expérimentation (dans le cas de Partage et Travail). Ils ont été regroupés dans le tableau ci-dessous.

Organisation	Période de présence	Participations aux instances
Pôle Emploi	Début- présent	CLE, commission emploi
Conseil départemental	Début- présent	CLE, commission emploi
Cap emploi	Juillet 2018 - présent	CLE
Partage et Travail	Début - ponctuel	CLE
Métropole	Début- présent	CLE
DREETS	Début- présent	CLE, commission non-concurrence

Tableau 11 : Présentation des acteurs institutionnels de l'emploi interrogés

Enfin, des entretiens ont été réalisés avec trois membres de l'équipe nationale. Deux entretiens ont été réalisés indépendamment et un entretien a regroupé deux membres de l'équipe nationale.

Organisation	Période de présence	Participation aux instances
Equipe nationale	Début- présent	Aucune, venue ponctuelle sur le territoire
Equipe nationale	Début- présent	Aucune, venue ponctuelle sur le territoire
Equipe nationale	Début- présent	Aucune, venue ponctuelle sur le territoire

Tableau 12 : Présentation des acteurs du Fonds national interrogés

Au total, vingt-deux entretiens ont été menés auprès des acteurs de l'emploi les plus présents au sein du dispositif. Les entretiens se sont déroulés au sein de locaux des institutions partenaires du projet, dans les salles communales du territoire, au sein de l'EBE ou par téléphone (visio).

Rôle dans le projet	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Equipe nationale	3	01 :53 :24
Acteurs du territoire (CLE et EBE)	13	16 :32 :38
Acteurs institutionnels	6	06 :26 :12
Total	22	24 :52 :14

Tableau 13: Tableau entretiens menés avec les acteurs de l'emploi

La même grille d'entretien a été mobilisée pour les trois catégories d'acteurs que nous venons de présenter. Néanmoins, l'entretien a été adapté aux spécificités de chacun. La grille d'entretien a été découpée en quatre parties : rôle des acteurs et de leur mission (institutionnels et non institutionnels), rôle des acteurs au sein de l'expérimentation, proximité entretenue avec les autres parties prenantes de l'expérimentation, efficacité de la coordination des acteurs de l'emploi et tensions perçues sur le territoire.

Partie	Item
Présentation de l'acteur de l'emploi / institution	Présentation de l'acteur Rôle de l'institution Action envers les DELD
Rôle et évolution du rôle au sein de l'expérimentation	Rôle au sein de l'expérimentation Statut de financeur Évolution de ce rôle Évènements marquants perçus
Proximité avec les autres parties prenantes	Autres acteurs majeurs de l'expérimentation Relations avec les autres acteurs Coordination avec les autres acteurs
Efficacité et tensions au sein de l'expérimentation	Amélioration de l'accompagnement Tensions perçues au sein de l'expérimentation

Tableau 14: Grille d'entretien acteurs de l'emploi

2.3 L'entreprise à but d'emploi

L'EBE correspond à notre troisième niveau d'analyse. Cette dernière partie a pour objectif de comprendre le fonctionnement de l'EBE, son évolution, sa gouvernance, les proximités entretenues avec les autres parties prenantes de l'expérimentation ainsi que les logiques institutionnelles la traversant. En amont de la réalisation des entretiens, nous avons tout d'abord observé le processus d'intégration des demandeurs d'emploi de longue durée au sein de l'EBE à travers l'analyse du fonctionnement de la file d'attente durant notre stage de Master 2. Nous avons par la suite réalisé quatre séries d'entretiens, menés avec quatre grilles d'entretiens distinctes. Les premiers ont été réalisés avec la direction (direction, sous-direction et présidence) de l'EBE. Les deuxièmes entretiens ont été menés avec les salariés. Les troisièmes ont été réalisés avec les coordinateurs de pôles. Enfin la quatrième série, la plus restreinte a été faite auprès des salariés étant sortis de l'EBE.

2.3.1 La direction de l'entreprise à but d'emploi

Concernant la présidence et la direction de l'EBE, nous avons mobilisé les entretiens utilisés dans l'analyse du réseau d'acteurs de l'emploi. La grille d'entretien couvre à la fois des éléments permettant la compréhension de la gouvernance du réseau d'acteurs de l'emploi et de la place de l'EBE dans ce réseau mais aussi des aspects concernant la gouvernance interne de l'association ainsi que son fonctionnement. Nous avons donc interrogé la présidente de l'EBE, son directeur ainsi que la sous directrice deux fois chacun à un intervalle d'un an et demi. Ces entretiens apparaissent de ce fait aussi dans la partie concernant le réseau d'acteurs territorialisé puisque ces derniers ont été mobilisés dans l'analyse du matériau afférente à cette sous-partie.

Rôle dans le projet	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Direction EBE	6	06 :06 :16

Tableau 15 : Entretiens menés avec la direction de l'EBE

2.3.2 Les coordinateurs de pôles de l'entreprise à but d'emploi

Nous avons par la suite réalisé des entretiens avec l'encadrement intermédiaire de l'EBE. Au total, neuf coordinateurs de pôle ont été interrogés. Nous retrouvons donc les cinq coordinateurs des cinq pôles de l'entreprise. Nous ajoutons les deux entretiens menés avec la sous-directrice, coordinatrice du pôle administratif.

Toujours dans une logique abductive, nous avons mené une deuxième série de quatre entretiens, réalisée en mai 2021, quasiment deux ans après les premiers. Tout comme pour les acteurs de l'emploi réinterrogés, cette deuxième vague d'entretiens nous a permis en premier lieu de capter l'évolution du discours des coordinateurs notamment à travers le renouvellement intégral de ces derniers. En deuxième lieu, les allers-retours avec la littérature nous ont permis d'orienter ces entretiens par le biais du cadre théorique composé des trois approches que nous avons présentées.

Rôle	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Coordination de pôle	11	11 :10 :35

Tableau 16: Entretiens menés avec les coordinateurs des pôles de l'EBE

Concernant la grille d'entretien mobilisée avec les coordinateurs de pôles, cette dernière a été divisée en quatre parties ayant pour objectif de comprendre comment la gestion de l'EBE se met en place et évolue : la présentation du coordinateur, les perceptions des évolutions par rapport au modèle initial de l'EBE, l'adaptation du management, la perception de l'impact de la structure sur les trajectoires individuelles.

Partie	Items
Présentation du responsable de pôle	Date d'intégration du projet Date d'intégration de l'EBE Rôle au sein de l'EBE Evolution du poste
Evolution de l'entreprise	Présence au moment de la création de l'EBE Evènements marquants Différentes séquences du projet Changements au sein de l'EBE
Gestion de l'EBE	Objectifs de l'EBE Différences avec une entreprise « <i>classique</i> » Qualification du management Evolution du management Forces de l'entreprises Difficultés de gestion Mise en place de bonnes pratiques
Impact de l'EBE sur les salariés	Impact sur la trajectoire professionnelle Développement de l'employabilité Impact sur le retour sur le LM « <i>classique</i> » Trajectoire du coordinateur sur le long terme

Tableau 17: Grille d'entretien coordinateurs des pôles de l'EBE

2.3.3 Les salariés de l'entreprise à but d'emploi

Nous avons par la suite interrogé 16 salariés de l'EBE. La participation à l'entretien s'est faite sur la base du volontariat. Ainsi, un mail a été envoyé à la direction et cette dernière a par la suite transféré l'information. Une relance a été effectuée. Il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif de l'EBE néanmoins, tous les pôles d'activité de l'entreprise sont représentés au sein de l'échantillon.

Rôle	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Salariés de l'EBE	16	12 :45 :57

Tableau 18 : Entretiens menés avec les salariés de l'EBE

Concernant la grille d'entretien utilisée avec les salariés présents au sein de l'EBE, cette dernière a été découpée en cinq parties : la présentation du salarié, l'activité exercée, la perception de l'encadrement, l'impact de l'entreprise sur la trajectoire professionnelle, le sentiment d'appartenance.

Parties	Items
Information sur la personne	Date d'intégration Durée de la période de chômage Temps passé au sein de la file d'attente
Activités de la personne	Pôle d'activité Activité principale Gestion de la polyvalence
Perception de l'encadrement	Rôle des responsables de pôle Rôle de la direction Qualification du management Participation aux réunions
Trajectoire professionnelle	Réalisation de formations Aide administrative
Sentiment d'appartenance	Sentiment d'appartenir à un collectif Sentiment de contribuer au développement de l'entreprise

Tableau 19: Grille d'entretien salariés de l'EBE

2.3.4 Les personnes sorties de l'entreprise à but d'emploi

Au total, trois entretiens ont été menés avec les personnes sorties de l'EBE. Peu de personnes contactées (par mail) ont répondu à la proposition d'entretien après avoir quitté l'EBE. Afin de compléter ces trois entretiens, des informations ont été récoltées auprès des acteurs de terrain afin de connaître la situation des personnes sorties de l'entreprise.

Rôle	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Sortis de l'EBE	3	02 :51 :48

Tableau 20: Entretiens menés avec les sortis de l'EBE

La grille d'entretien mobilisée avec les salariés sortis de l'EBE est découpée en quatre parties : la présentation de l'ancien salarié, le parcours dans le projet, la perception de l'encadrement, la raison du départ. L'objectif de cet entretien est de pouvoir capter comme pour les autres salariés les parcours des personnes ayant intégré l'entreprise. Cet entretien nous servira de la même manière à questionner le développement de l'employabilité des salariés au sein de l'entreprise ainsi que la notion « *d'employeurabilité* ». Enfin cet entretien a pour objet de comprendre si l'EBE a opéré sa mission de « *tremplin* » pour ces personnes sorties du projet.

Partie	Item
Présentation	Parcours professionnel Durée du chômage avant d'entrer dans l'EBE
Intégration dans l'expérimentation	Durée avant d'intégrer le projet Participation aux activités de la file d'attente Date d'intégration de l'EBE
Activité au sein de l'EBE	Pôle d'activité Mission Adéquation de la mission et des compétences Formations
Perception de l'encadrement	Management opéré dans l'EBE
Raison du départ	Raison du départ
Post EBE	Apport de l'EBE EBE comme tremplin Emploi actuel Contact avec les anciens collègues

Tableau 21 : Grille d'entretien sortis de l'EBE

2.4 Le territoire de Colombelles

Nous avons mené un travail empirique sur un deuxième territoire afin de mettre en perspective ponctuellement les résultats émergents du territoire principal. Ce choix s'est fait par opportunité de terrain ; une équipe de recherche, déjà en place, cherchait à conduire des entretiens orientés sur le fonctionnement de l'EBE. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes focalisés sur ce troisième niveau. Ainsi, bien que nous ayons, comme nous l'expliquons plus bas, co-construit les grilles d'entretiens avec les acteurs de terrain, notre posture sur ce deuxième terrain se détache de celle « *d'observateur participateur* ». Nous ne présenterons que le travail empirique mené sur ce deuxième terrain sans nous attarder sur les caractéristiques de ce dernier pouvant être retrouvées dans le rapport d'évaluation de KPMG sur le territoire de Colombelles. Notre travail sur ce deuxième terrain s'est donc concentré sur la récolte de notre matériau empirique que nous allons désormais présenter.

Nous avons, sur ce deuxième territoire, réalisé des entretiens à la fois avec la direction de l'EBE (la direction comprenant le directeur ainsi que l'encadrement intermédiaire) mais aussi avec les salariés. Les deux grilles d'entretiens ont été construites d'une manière différente.

2.4.1 La direction à Colombelles

L'ensemble des encadrants de l'EBE ont été interrogés soit une personne pour la direction, deux responsables de pôles et trois coordinateurs de pôle. La direction a pour fonction de

gérer l'ensemble de l'EBE. Les responsables de pôle ont la responsabilité de gérer plusieurs pôles de l'entreprise. Enfin, les coordinateurs gèrent quant à eux une activité au sein du pôle. Ainsi l'ensemble des activités de l'entreprise sont représentées dans ces entretiens.

Rôle	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Direction EBE	6	07 :09 :04

Tableau 22 : Entretiens menés avec la direction et encadrants de l'EBE de Colombelles

La grille d'entretien des encadrants a elle aussi été construite à partir de la grille utilisée sur le premier territoire. Elle a, dans un deuxième temps, été retravaillée à partir des entretiens menés avec les salariés pour essayer de confronter le point de vue des salariés à celui de la direction et de l'encadrement intermédiaire. Elle a enfin été retravaillée avec les acteurs locaux de l'emploi du deuxième territoire afin de l'adapter. Elle se compose en cinq parties : (1) présentation, (2) accompagnement du salarié dans l'EBE, (3) tensions au sein de l'entreprise, (4) questionnement des dimensions fondatrices, (5) projection dans l'avenir.

Partie	Item
Présentation de l'encadrant	Présentation de l'acteur Date d'intégration du projet Parcours professionnel Rôle dans l'EBE Formation pour exercer Journée type
Accompagnement des salariés au sein de l'EBE	Rôle du management intermédiaire Qualification du management Organisation des activités Taille des locaux Place des salariés dans l'entreprise Recrutement des salariés Réunions Accompagnement Formation des salariés
Gestion des tensions dans l'EBE	Communication auprès des salariés Principales sources de tension Gestion des tensions Gestion de la diversité des profils Sanctions
Fonctionnement de l'expérimentation	Adaptation des dimensions fondatrices Polyvalence Aide du CLE Aide du Fonds national
Projection sur l'avenir	EBE une entreprise comme les autres Appartenance au groupe EBE Ce qui a changé depuis l'intégration dans l'EBE Projection dans l'avenir

Tableau 23: Grille d'entretien direction et encadrants de l'EBE de Colombelles

2.4.2 Les salariés de Colombelles

Concernant cette fois-ci les salariés, seize au total ont été interrogés. Une nouvelle fois, la participation aux entretiens s'est faite sur la base du volontariat. Ainsi, il a été proposé aux salariés de l'EBE un coupon leur permettant de signaler s'ils souhaitaient réaliser un entretien. Les entretiens se sont déroulés en deux vagues espacées de deux mois. Un premier groupe de salariés a été interrogé, puis les salariés ont été relancés au sein de l'EBE pour participer à l'entretien. Ainsi une deuxième vague d'entretien avec les salariés s'étant signalés plus tard a été réalisée. Entre-temps, deux entretiens ont été menés par téléphone par une personne en service civique travaillant au sein de l'expérimentation.

Rôle	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens
Salariés de l'EBE	16	17 :12 : 03 + 2 non renseignés

Tableau 24: Entretiens salariés Colombelles

La grille d'entretien réalisée afin d'interroger les salariés a été construite en plusieurs étapes. Il s'agit de la grille utilisée sur le premier territoire, adaptée aux spécificités du deuxième. Cette grille a par la suite été retravaillée lors d'une réunion regroupant à la fois des acteurs locaux de l'emploi, mais aussi des salariés de l'EBE. Certains items ont donc été retirés car considérés comme inadaptés ; d'autres ont été rajoutés. Ainsi, la grille d'entretien se divise en sept parties : la présentation, le parcours dans l'expérimentation, l'activité du salarié, la perception de l'encadrement, la trajectoire professionnelle, le sentiment d'appartenance, les effets de l'expérimentation.

Partie	Item
Information sur la personne	Présentation de la personne Parcours professionnel Accompagnement Freins à l'emploi
Avant d'intégrer l'EBE	Connaissance du projet Autres possibilités Date d'intégration dans l'EBE Période de chômage Déroulement du recrutement
Activité de la personne	Pôle d'activité Temps choisi Activité principale Outil de travail Formation Polyvalence Compétences acquises
Perception de l'encadrement	Rôle des coordinateurs Rôle de la direction Objectifs à atteindre Organisation du travail Aide dans la mission Réunion d'équipe Ambiance au travail Tensions Une entreprise comme les autres
Trajectoire professionnelle	Aide administrative Formation
Sentiment d'appartenance	Sentiment d'appartenir à un groupe Participation aux réunions Perception par les habitants Dire aux personnes de son entourage que l'on travaille dans l'EBE
Effets de l'expérimentation	Ce qui changé depuis la prise de poste Reprise des démarches administratives Projection sur l'avenir

Tableau 25 : Grille d'entretien salariés Colombelles

Nous proposons pour finir un tableau récapitulatif de l'ensemble des entretiens menés au cours de notre recherche doctorale.

Acteurs	Nombre d'entretiens	Total durée entretien
Acteurs des autres territoires	5	07 :01 :44
Acteurs réseau d'acteurs territorialisé	22	24 :52 :14
Coordinateurs de pôle	9 (+2 déjà comptabilisés)	08 :51 :24
Salariés EBE	16	12 :45 :57
Sortis EBE	3	02 :51 :48
Direction et coordination territoire Colombelles	6	07 :09 :04
Salariés EBE Colombelles	16	17 :12 :03 + 2 non renseignés
Entretien DELD Territoire 1 (entretiens menés en Master)	25	15 :35 :00
Totaux	102	96 :19 :14

Tableau 26: Récapitulatif des entretiens

3. Traitement du matériau empirique

3.1 Méthode d'analyse

Notre démarche qualitative ne part pas de rien. Elle n'est pas contrainte par une question de recherche figée ou des cadre théoriques rigides ne permettant pas l'émergence de codes provenant de notre terrain de thèse. Elle part comme nous l'exposons, de la question de départ que nous avons présentée afin d'orienter notre démarche (*orienting theories*) (Whyte, 1984, p. 118). Dans le cadre de notre positionnement abductif, il ne s'agit pas là d'hypothèses théoriques de départ mais de cadre, prenant la forme de question de recherche nous permettant d'orienter notre matériau tout en restant assez souple (Ayache, Dumez, 2011).

Afin de préparer le corpus de textes pour son analyse nous avons tout d'abord procédé à une intervention sur le corpus puis à son indexation (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Nous avons - à la suite de la réalisation des entretiens - intégralement retranscrits ces derniers en compte rendu intégral retravaillé. Ainsi, lors de la retranscription, nous avons procédé à des corrections orthographiques et grammaticales ainsi qu'à des réductions éventuelles de passages informels durant ces derniers. A la suite de cette première étape d'intervention sur le

corpus, nous avons procédé à son indexation. Chaque entretien a été étiqueté, le lieu de réalisation ainsi que sa durée ont été ajoutés au document.

De ce fait, dans un premier temps, nous avons traité le matériau avec une attention flottante. Nous avons plusieurs fois lu le matériau dans sa globalité afin de s'en imprégner. Nous avons de ce fait découpé tout notre matériau en unités de sens ; en l'occurrence en paragraphes afin de l'encoder à travers le logiciel *Nvivo 12*. Ce logiciel a été mobilisé afin de procéder au codage de l'ensemble des entretiens que nous avons présentés. Ainsi, nous avons pour chaque niveau d'analyse que nous avons présenté fait émerger une série de code (procédure par tas) regroupés en grandes catégories (procédure par boîte). Nous avons de ce fait sur *Nvivo 12* agrégé nos codes théoriques à partir des « *enfants* ».

Nous avons commencé à coder notre matériau à travers des catégories issues pour certaines de la littérature pour d'autres émergentes de notre terrain d'enquête. Concernant la catégorisation provenant des données issues de la littérature, Bardin en 2013 (p.152) définit ces dernières comme « *le système de catégories est donné et l'on répartit de la meilleure façon possible les éléments au fur et à mesure de leur rencontre. C'est la procédure par « boîtes* ». Concernant cette fois ci les données émergentes de notre terrain d'enquête, l'auteur les définit alors comme « *le système de catégories n'est pas donné, mais est la résultante de la classification analogique et progressive des éléments. C'est la procédure par « tas* ».

Afin de faire émerger l'ensemble des codes regroupés par « *tas* », nous nous sommes basés à la fois sur nos observations de terrain en faisant émerger les éléments nous semblant fondamentaux dans l'expérimentation mais aussi sur des « *recherches textuelles* » et des « *fréquences de mots* » afin de mettre en évidence les éléments principaux émergents du discours des acteurs. Les dimensions fondatrices de l'expérimentation nous ont permis de commencer à coder notre matériau par des premiers « *tas* » de catégories empiriques. Par la suite, nous avons regroupé ces « *tas* » dans des catégories plus larges, nos « *boites* » théoriques, correspondant à notre cadre théorique regroupant trois approches que nous mobilisons dans notre travail à savoir : la gouvernance, les proximités ainsi que les logiques institutionnelles.

Notre matériau nous a donc permis d'établir des liens avec le cadre théorique retenu par le biais du codage réalisé. Par la suite, si certains codes n'étaient pas pertinents à l'analyse du corpus, certains indicateurs ont été retirés de la grille de codage. Nous avons observé, une fois

les entretiens codés, les récurrences et les régularités au sein de notre corpus (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012).

Ainsi, comme le suggère Laroche (2011), nous avons traité notre matériau en suivant le mouvement d'une spirale : nous sommes partis d'une question de recherche initiale, souple et évolutive nous ayant mené à envisager des orientations théoriques nous conduisant à nous intéresser à la gouvernance du réseau d'acteur de l'emploi au sein de l'expérimentation. Nous avons par la suite enrichi notre questionnement par le matériau empirique recueilli et notre participation à l'expérimentation étudiée nous permettant de le formaliser à travers deux cadres théoriques supplémentaires. Nous avons donc avancé dans notre raisonnement en réalisant des boucles successives, d'une nature abductive (David, 2000 ; Dumez, 2007).

3.2 Les grilles de codage

Concernant l'environnement institutionnel de l'expérimentation nous avons fait émerger 9 codes de notre travail empirique que nous avons regroupé à travers les trois approches mobilisées dans notre cadre théorique.

Procédure par boîte	Procédure par tas
Gouvernance	Conditions de gouvernance - naissance de l'expérimentation - rôle d'ATD - rôle du Fonds national
Construction des proximités	Rapport aux autres territoires - réunions et échanges
Logiques institutionnelles	Points de vigilance - questionnements des dimensions fondatrices - rapport au Fonds d'expérimentation

Tableau 27 : Grille de codage environnement institutionnel

Concernant le réseau d'acteurs territorialisé, nous avons fait émerger de notre travail empirique 31 codes que nous avons regroupés, une nouvelle fois à travers les trois approches mobilisées dans notre cadre théorique.

Procédure par boîte	Procédure par tas
Gouvernance de l'expérimentation	Fonctionnement de l'expérimentation – difficultés rencontrées – événements marquants- évolution de l'expérimentation - impact du projet sur le territoire – répartition du rôle entre CLE et EBE – management intermédiaire – légitimité du management intermédiaire – rôle de l'acteur de l'emploi
Proximités entre les parties prenantes	Date d'entrée dans le projet – rôle de l'acteur – financement de l'expérimentation - Rôle des autres parties prenantes – identification des autres acteurs – relation avec les autres acteurs – tension, coordination et absence de travail en commun
Logiques institutionnelles présentes dans les dimensions de l'expérimentation	Accompagnement – accompagnement personnel – accompagnement professionnel – développement de l'employabilité – file d'attente – formations – freins à l'emploi – occupation des salariés – parcours – contrat à durée indéterminée – développement de nouvelles activités – EBE comme tremplin – éligibilité – exhaustivité – projet innovant (différent de l'IAE)

Tableau 28: Grille de codage réseau d'acteurs de l'emploi

Enfin, concernant l'EBE, nous avons subdivisé notre codage en deux parties : (1) une première grille de codage concernant la direction (présidence, direction et coordinateurs de pôle), (2) une deuxième grille de codage comprenant l'ensemble des salariés de l'EBE. Concernant la première grille de codage, nous avons fait émerger vingt-trois codes que nous avons regroupés, une nouvelle fois à travers nos trois théories.

Procédure par boîte	Procédure par tas
Gouvernance de l'entreprise	Évènements marquants de l'EBE - évolutions marquantes de l'EBE - gestion des ressources humaines - gouvernance - rôle des responsables de pôles - réunions collectives - différence avec une entreprise « classique » chiffres d'affaires - description du pôle d'activité - facilité et difficulté - journée type
Logiques institutionnelles traversant les dimensions de l'expérimentation	Accompagnement des salariés - CDI - formation - non-concurrence - polyvalence - temps choisi - tremplin
Proximités dans la relation d'encadrement	Projection dans l'avenir - déjà exercé une fonction d'encadrement - qualification du management - trajectoire des coordinateurs.

Tableau 29 : Grille de codage direction de l'EBE

Concernant la deuxième grille de codage réalisée afin de travailler les entretiens menés avec les salariés, nous avons regroupé nos codes en quatre catégories : (1) les caractéristiques du salarié et leur projection professionnelle, (2) leur perception de la gouvernance de l'entreprise, (3) les différentes logiques traversant la mise en œuvre les dimensions de l'expérimentation, (4) les proximités entretenues entre les différents acteurs.

Procédure par boîte	Procédure par tas
Caractéristiques du salariés et projection	Choix de l'activité - formations information sur le salarié - c salarié- perspective de
Gouvernance de l'entreprise	Ambiance «cl
Logiques traversant les dimension l'expérimentati	
P	

Tableau 30: Grille de codage salariés de l'EBE

3.3 Les données secondaires

En plus du matériau de terrain récolté lors de notre présence et à travers les entretiens nous nous sommes largement appuyés sur des données secondaires. Ainsi, nous avons mobilisé : les bilans intermédiaires produits par le Fonds d'expérimentation sur les dix territoires, les rapports (dont le rapport final) du comité scientifique mandatés par la Darès ainsi que le rapport final de l'étude quantitative mandaté par la Darès. De même, nous avons largement mobilisé les rapports des bilans produits sur les autres territoires, ainsi que celui de l'étude qualitative menée sur le territoire de Jouques par respectivement le cabinet ASDO études en charge de mener les entretiens et l'ANSA chargée quant à elle de mener les analyses. ASDO Etudes est une agence d'étude spécialisée dans le champ de l'évaluation des politiques publiques. L'ANSA est quant à elle une association ayant pour but de promouvoir l'innovation et les expérimentations dans le domaine social. L'association a notamment participé au lancement du RSA.

L'étude qualitative de l'expérimentation sur Jouques réalisée par ASDO et l'ANSA a cinq grands axes d'études : la genèse et la fabrique de l'expérimentation, le fonctionnement de l'EBE et de son modèle économique, la genèse et caractéristiques des activités créées, la

mesure de l'utilité sociale, le profil et les parcours des salariés embauchés. Cette étude est donc largement orientée vers le fonctionnement de l'EBE au sein de l'expérimentation ce qui a pour effet de masquer les éléments relevant de la dynamique de coopération territoriale entre les acteurs. Ce constat est d'autant plus appuyé par leur méthodologie déployée. En effet, les membres de l'EBE sont majoritairement interrogés par rapport à ceux du comité local.

Ainsi, nous nous positionnons dans une posture complémentaire à cette étude. En effet, du fait de notre positionnement sur le terrain, nous avons activement participé à la dynamique territoriale générée par le CLE et avons dans une moindre mesure capté les dynamiques internes propres à l'EBE. Ainsi, nous mobilisons cette étude qualitative en complément des données récoltées afin de nous permettre d'équilibrer notre matériau empirique. Nous reviendrons toutefois sur cette partie évaluative dans la présentation détaillée de l'expérimentation en mettant en évidence les tensions et les enjeux autour des évaluations produites au sein des différents niveaux de l'expérimentation.

En plus des bilans et des diverses évaluations, nous avons mobilisé les documents transmis en interne par le CLE : dossier de candidature, données socio-démographiques, comptes rendus des comités locaux ainsi que par l'EBE : données quantitatives, rapports d'activité et financier, ainsi que toutes les pistes de lectures conseillées par les acteurs de terrain lors des entretiens. Enfin, nous avons mobilisé l'ensemble de nos notes de terrain prises durant quasiment l'intégralité des comités locaux et des réunions de la commission emploi ayant eu lieu sur la période d'observation.

4. Conclusion du chapitre

Notre ancrage dans une méthodologie abductive nous a permis de repartir de notre mémoire de Master 2 et de notre travail de terrain réalisé à cette occasion afin de formuler une première question de recherche. Pour y répondre, nous avons fait le choix d'adopter une méthodologie qualitative prenant forme à travers une étude de cas unique encadrée. Cette question de recherche nous a conduit à réaliser de premiers entretiens sur le territoire de Jouques qui nous ont eux-mêmes permis de formaliser le cadre théorique de la gouvernance. Nous avons poursuivi notre travail de terrain avec les acteurs de Jouques avec un objectif double : celui de réinterroger les acteurs dans une approche longitudinale ainsi que celui d'orienter ces nouveaux entretiens sur la dynamique territoriale et les logiques faisant tension au sein de l'expérimentation, permettant, par un mouvement d'aller-retours de formaliser notre cadre théorique final composé de trois approches. Ce dernier nous permet d'éviter, à travers cette combinaison, le risque d'équifinalité. Nous avons enfin mobilisé l'analyse processuelle afin de mettre en récit d'une manière analytique notre matériau empirique nous permettant d'éclairer l'institutionnalisation de la coopération des acteurs sur le territoire que nous allons présenter dans la deuxième partie de ce travail de thèse.

Conclusion de la partie 1

Dans le **chapitre 1**, nous avons ancré l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » dans le contexte des politiques publiques de l'emploi, de ses mouvements de territorialisation ainsi que de ses instruments de mise en œuvre. Cet ancrage nous a permis de mettre en évidence les dispositifs existants, notamment ceux de l'insertion par l'activité économique. Nous avons de même explicité le fonctionnement des expérimentations ainsi que la notion d'innovation sociale. Ce premier chapitre nous permet donc de comprendre le contexte d'émergence de l'expérimentation dans le champ des politiques publiques de l'emploi. Cette expérimentation, pensée comme une innovation sociale, a pour ambition de se différencier des politiques publiques et des dispositifs précédents, notamment à travers sa dynamique de coopération territoriale forte, ses dimensions fondatrices et ses modalités de recrutement au sein de l'EBE. Après avoir présenté les éléments de contexte de l'expérimentation, nous avons exposé les clefs de compréhension théorique nous permettant de l'analyser.

Afin d'analyser l'expérimentation, nous avons présenté dans le **chapitre 2** notre cadre théorique construit à partir de la combinaison de trois approches nous permettant d'apporter des éléments d'éclairage différenciés afin d'analyser l'institutionnalisation de la dynamique de coopération d'acteurs autour d'une expérimentation. Ce cadre théorique nous permettra, dans nos résultats exposés dans la partie 2 de ce travail, de proposer un modèle construit, au fil des chapitres, par les facteurs de cette institutionnalisation.

Nous avons présenté dans le **chapitre 3** le cadre méthodologique de notre recherche. Nous avons exposé le *design* de notre méthodologie qualitative conduite dans une logique abductive. Après avoir formulé une première question de recherche orientant notre travail empirique à travers l'approche par la gouvernance, le matériau recueilli mettant en évidence les tensions sur le territoire nous a amené à compléter cette première approche par les deux autres composant notre cadre théorique. Ces allers-retours nous ont permis de proposer une grille de codage de ces entretiens que nous avons présentée.

Cette première partie représente donc le socle de notre recherche nous permettant désormais d'aborder les résultats de ce travail.

Partie 2 : Résultats de la recherche

La deuxième partie de notre travail regroupe l'ensemble de nos résultats ainsi que le chapitre conclusif. Avant de structurer cette deuxième partie à partir du cadre théorique que nous avons présenté, nous proposons, en guise de préambule à nos résultats, d'exposer le fonctionnement de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » à travers les trois niveaux que nous avons retenus : celui de l'environnement institutionnel, du réseau d'acteurs territorialisé et celui de l'entreprise à but d'emploi. Cela constitue notre **chapitre 4**. Nous entamons par la suite nos chapitres de résultats à proprement parler. Le **chapitre 5** orienté sur la gouvernance sera précisé par le **chapitre 6** mettant en évidence la proximité entre les acteurs et complété par le **chapitre 7** exposant les logiques institutionnelles traversant les dimensions de l'expérimentation et influençant la gouvernance de cette dernière. La combinaison de ces approches théoriques permet de proposer la construction d'un modèle théorique composé des facteurs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale des acteurs émanant de chaque approche. Plus spécifiquement :

Dans le **chapitre 4** nous présentons les trois niveaux de l'expérimentation en nous intéressant plus spécifiquement aux interactions entre ces trois niveaux par rapport au territoire de Jouques, territoire expérimental principalement étudié. Nous y explicitons le rôle des acteurs et la répartition de leurs pouvoirs ainsi que le financement du territoire et son évaluation sur laquelle nous nous appuyons.

Le **chapitre 5** a pour objectif de mettre en évidence les différents niveaux de gouvernance présents au sein de l'expérimentation. Nous commençons par présenter le niveau national de l'expérimentation. Cette première partie a mis en lumière l'articulation de ce dernier avec la gouvernance territoriale du projet. Nous montrons par la suite l'évolution de la gouvernance territoriale de l'expérimentation co-construite par un réseau d'acteurs de l'emploi et les bénéficiaires de cette dernière. Nous y montrons les modalités de coopération des acteurs sur le territoire étudié notamment à travers leur rôle, le renouvellement de ces derniers, mais aussi la répartition des pouvoirs de décision et des attributions, la gestion de la bicéphalité ainsi que la mise en œuvre des règles et la constitution des normes.

Le **chapitre 6** quant à lui est centré sur les proximités existantes au sein de l'expérimentation. Ce chapitre a pour objectif de préciser les différentes proximités existantes, ou au contraire

manquantes entre les acteurs de l'expérimentation aux différents niveaux présentés. Nous montrons dans une première sous-partie l'intégration progressive des acteurs au sein de l'expérimentation. Nous présentons par la suite les proximités au niveau du réseau d'acteurs ainsi qu'au niveau de l'EBE et la manière dont ces proximités peuvent être porteuses de stabilités ou au contraire de tensions dans la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire.

Le **chapitre 7** constitue notre dernier chapitre de résultats. Il est quant à lui orienté sur les logiques institutionnelles existantes au sein de l'expérimentation. Il montre la coexistence de différentes logiques autour des dimensions fondatrices de l'expérimentation. Nous mettons en évidence que l'adoption progressive d'une logique dominante respective à chaque entité de l'expérimentation participe à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération observée.

Suite à cette seconde partie, nous présentons un chapitre de conclusion. Nous proposons une **conclusion** structurée autour des différentes séquences issues de l'analyse processuelle réalisée. Ce chapitre montre la manière dont la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire s'est peu à peu institutionnalisée à travers les facteurs émergents de nos résultats, éloignant de ce fait l'expérimentation de son « *imaginaire fondateur* ». Nous terminons par identifier les apports et les limites de cette recherche ainsi que les pistes de réflexions qui en émanent.

Chapitre 4 : Fonctionnement de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée »

Nous proposons dans ce préambule à nos chapitres de résultats de présenter plus en détails l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». Nous souhaitons mettre en évidence son fonctionnement à partir des trois niveaux d'analyse que nous avons retenus.

Nous commençons par exposer le fonctionnement de l'expérimentation tel qu'il a été pensé au niveau national. Nous revenons sur son fonctionnement général avant de mettre en évidence les dimensions que nous avons conservées afin de considérer l'expérimentation comme une innovation sociale. Nous mettons par la suite en lumière les modalités de financement de l'expérimentation qui nous conduisent à exposer les enjeux autour de l'évaluation de cette dernière se cristallisant autour d'un raisonnement coût-bénéfice. Nous formulons à cet effet que l'enjeu principal des initiateurs du projet est de prouver, à travers les évaluations, que le coût de l'expérimentation – entendu au sens large – n'est pas plus élevé que celui de la privation d'emploi.

Nous nous intéressons par la suite au niveau territorial de l'expérimentation et plus spécifiquement au territoire de Jouques. Nous montrons le fonctionnement du comité local, composé de l'ensemble des parties prenantes investies au niveau territorial de l'expérimentation, mais aussi celui de l'EBE. Ces deux présentations nous conduisent à présenter l'analyse processuelle que nous avons réalisées. Nous exposons donc les quatre séquences émergentes de notre travail empirique que nous mobiliserons tout au long de la thèse afin de proposer une analyse dynamique de notre matériau. Nous concluons ce préambule par la présentation des profils des personnes privées durablement d'emploi, raison d'être de l'expérimentation.

1. Le fonctionnement général de l'expérimentation

1.1 L'expérimentation au niveau national

Nous nous intéressons dès lors aux associations soutenant l'expérimentation. ETCLD « *Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée* » et TZCLD « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » sont nées en 2016 pour soutenir le même projet à savoir

l'emploi garanti par le travail adapté exposé dans le livre de P. Valentin « *Chômage d'exclusion...comment faire autrement ?* » publié dès 1992.

L'association ETCLD constitue le Fonds d'expérimentation. Ce Fonds est administré par un conseil d'administration comprenant des représentants de l'État, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, des associations de collectivités territoriales, de parlementaires, des territoires et d'autres organismes publics. Il est présidé comme nous l'exposons par Louis Gallois. Le vice-président est Michel de Virville et sa directrice est Clémentine Hodeau.

Le Fonds d'expérimentation a quatre missions principales :

- 1) Travailler sur l'habilitation des nouveaux territoires et d'en approuver les modalités de fonctionnement.
- 2) Piloter l'expérimentation à travers la gestion d'une partie de la rémunération des salariés conventionnés des entreprises à but d'emploi.
- 3) Venir en appui aux territoires expérimentaux.
- 4) Proposer un bilan ainsi qu'une évaluation de l'expérimentation.

Toutefois, ces missions se sont mises en place progressivement. Initialement, l'ancienne cheffe de projet du territoire de Jouques relate un rôle limité du Fonds d'expérimentation.

« Au moment où on a rendu nos dossiers, ça a été le silence radio et puis après l'équipe du Fonds a pris la main pour organiser l'événement. Le premier événement, tous les territoires étaient ensemble. Et en fait, on s'est aperçu que leur rôle n'était que de gérer les Fonds. D'être garant de la gestion des Fonds. Et la personne la plus importante c'était une certaine [personne] qui était là pour être comptable et gérer les questions pour les personnes et ils nous ont fait les réunions les premiers mois essentiellement sur comment ça se passait, vous embauchez, vous n'avez pas d'argent à sortir, on régule ». (Ancienne cheffe de projet Jouques).

Quant à l'association TZCLD, cette dernière a pour rôle d'accompagner les territoires souhaitant mettre en place la démarche, d'appuyer les territoires habilités, de tirer les enseignements de l'expérimentation à travers des productions scientifiques externes et de favoriser la diffusion du projet. Cette deuxième association est de ce fait plus orientée vers l'essaimage et la poursuite de l'expérimentation que vers l'animation des dix territoires

pionniers. L'association est présidée par Laurent Grandguillaume, Patrick Valentin et Michel de Virville en sont les vice-présidents et Antonin Gregorio en est le directeur.

Toutefois, les deux associations sont largement communicantes et leurs actions ne sont pas nettement séparées :

« Tu as compris pourquoi la deuxième s'est créée ? A cause des tensions entre ATD et P. Valentin. Par ailleurs, il n'y avait pas tellement de place pour le Secours Catholique. Donc la façon dont ils ont décidé de gérer les équilibres c'est d'avoir deux associations. Une pour gérer l'expérimentation, le Fonds. Et une autre pour gérer la suite, TZ. C'est-à-dire la suite c'était préparer une deuxième loi (...) En principe ça devrait être séparé. En fait, il y a beaucoup d'interpénétration, de discussion à deux, Secours Catholique et ATD sont assez main dans la main, alors ça dépend des moments. Emmaüs et le pacte civique sont plus suiveurs (...). Donc [la directrice générale du Fonds] a dispatché ses équipes sur les deux. Sur le Fonds et sur TZ. Elle a fait glisser dans TZ des gens qu'elle avait. On le lui a reproché je crois d'avoir un volume, d'avoir recréé une machine en fait. Elle a basculé un certain nombre de personnes et pas forcément à temps complet. Il y a des personnes qui sont à cheval sur les deux ». (Personne anonymisée)

Nous proposons ci-dessous un récapitulatif de l'ensemble des actions des deux associations.

<u>Association « Territoires zéro chômeur de longue durée »</u> 	<u>Association « Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée »</u> 
<u>Article 2 – OBJET</u> Cette association a pour but de promouvoir le droit au travail pour tous dans le cadre d'un projet de territoire en visant l'adéquation entre ceux qui demandent un emploi et les besoins sociaux, économiques et environnementaux du territoire. L'association a également pour objet de : 1/ Rendre possible la généralisation à chaque territoire volontaire la démarche de « Territoires zéro chômeur de longue durée », dont les principaux éléments sont les suivants : Le principe d'un « droit à l'emploi pour tous », y compris pour les plus exclus, sur la base du volontariat embauches en CDI à temps choisi de tous les futurs salariés volontaires, personnes durablement privées d'emploi, sur des emplois adaptés) leurs savoir-faire, dans des « entreprises à but d'emploi » calibrées en fonction des besoins d'emplois du territoire. Une démarche territoriale, sur un territoire suffisamment petit pour que tous les acteurs y résidant et y travaillant puissent se rencontrer, et se connaître, s'engager collectivement et unanimement dans le but de mettre en œuvre ensemble « ce droit à l'emploi ». La création d'emplois non-concurrentiels avec les acteurs économiques existants pour répondre à des besoins d'emplois peu solvables du territoire, permettant notamment d'accélérer la transition énergétique nécessitée par l'état de notre planète. Le co-financement de ces emplois par la réorientation des coûts actuels de la privation d'emploi, voire également les coûts futurs si l'on raisonne non plus en coûts annuels mais en termes de retour sur investissement social. 2/ Soutenir et promouvoir les acteurs et les territoires qui sont habilités à expérimenter le principe d'une « Territoire zéro chômeur de longue durée » conformément à la loi du 29 février 2016	<u>Article 2 – OBJET</u> Cette association a pour objectif d'assurer la gestion du Fonds d'expérimentation créé par la loi n° 2016-231 du 29 février 2016 dans les conditions fixées par celle-ci. Le Fonds a notamment pour missions : D'élaborer le cahier des charges de l'expérimentation mentionné à l'article de 3 de la loi susmentionnée. De proposer la liste des territoires retenus pour mener l'expérimentation et des collectivités territoriales, établissements publics de coopération intercommunale ou groupes de collectivités territoriales participant à l'expérimentation, mentionnée à l'article 3 de la loi susmentionnée, d'approuver les modalités de fonctionnement du comité local pour l'emploi (CLE) créé sur chaque territoire dans le cadre de l'expérimentation, mentionné à l'article 3 de la loi susmentionnée et de suivre la mise en place de son programme d'actions. De financer une fraction de la rémunération des personnes embauchées dans les entreprises conventionnées et une fraction du montant de l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement lorsque celui-ci intervient dans les conditions prévues à l'article 6 de la loi susmentionnée. De signer les conventions avec l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale, les groupes de collectivités territoriales, les organismes publics ou privés et les entreprises assurant la mise en place de l'expérimentation sur ces territoires. De dresser le bilan de cette expérimentation.

Tableau 31: Présentation des deux associations TZCLD et ETCLD

1.2 Les dimensions fondatrices de l'expérimentation

Pour rappel, les trois principes fondateurs de l'expérimentation reposent sur le constat que personne n'est inemployable, et que ni le travail, ni l'argent ne manquent. Ce projet a été mis en œuvre comme nous l'annoncions, sur dix territoires qui ont pour mission de proposer, d'une manière exhaustive, un emploi à toute personne qui en est privée durablement au sein d'une EBE, sans effectuer au préalable de sélection sur la base des compétences et des souhaits. Les contrats mis en place au sein des EBE sont rémunérés sur la base du SMIC et sont à temps choisi. Il est prévu dans le fonctionnement initial de l'expérimentation que cette dernière doit s'adresser à l'ensemble des demandeurs d'emploi de longue durée du territoire désirant s'investir dans l'expérimentation sans opérer de sélection.

Le premier principe que nous exposons est donc celui de la **non-sélection**. A l'instar de Pôle Emploi, l'expérimentation se démarque des autres organismes d'emploi dans lesquels une sélection des bénéficiaires est appliquée. Le principe de non-sélection initial représente donc l'un des principes innovants de l'expérimentation par rapport aux dispositifs de l'emploi existants. Nous exposerons dans nos résultats l'évolution de ce principe dans le temps.

Le deuxième principe est celui de l'**employeurabilité**. Le concept d'employeurabilité avait été énoncé au début de l'expérimentation dans le rapport Borello (2018) et défini comme « *la capacité à employer* ». Plus largement, le concept « *d'employeurabilité* » peut se comprendre à travers la responsabilité de l'entreprise à prendre en considération ses ressources humaines dans l'objectif de développer leur employabilité. L'employeurabilité a donc comme effet premier de produire des externalités positives pour l'EBE à travers le développement des compétences de ses ressources humaines. Le deuxième effet permet l'amélioration de l'employabilité des salariés dans l'objectif de les accompagner dans leur parcours professionnel à travers le développement de compétences et de savoirs pouvant être mis à profit sur le marché du travail dit « *classique* ».

Le troisième principe est celui de la **non-concurrence**. L'activité supplémentaire créée sur le territoire doit répondre à un besoin non-satisfait dont la solvabilité n'est pas assurée. Pour ce faire, les emplois créés doivent être non-concurrentiels et supplémentaires aux activités existantes sur le territoire expérimental. Le principe de non-concurrence se retrouve à la fois avec les entreprises du privées, l'emploi public ainsi qu'entre les structures d'insertion par l'activité économique. Le principe de non-concurrence est pensé afin de limiter les effets pervers que peut avoir la mise en place de politiques de l'emploi permettant la création

d'emplois dans le secteur marchand. Ces effets pervers peuvent relever des effets d'aubaine, lorsque l'embauche aurait dans tous les cas été réalisée ; d'un effet de substitution lorsque l'utilisation des biens ou services d'une entreprise d'insertion se substituent à l'utilisation de biens ou services produits par une entreprise «classique» ou encore d'éviction qui peut se traduire lorsque le travail réalisé au sein de l'entreprise d'insertion contribue à détruire de l'emploi directement ou indirectement dans les autres entreprises du territoire.

Par ses dimensions fondatrices, l'expérimentation cherche donc à se démarquer des dispositifs existants. Elle est ainsi présentée comme une innovation sociale dans le champ des politiques publiques de l'emploi.

1.3 L'expérimentation comme innovation sociale

Nous considérons, à l'instar de ses promoteurs, l'expérimentation comme une innovation sociale au service de la lutte contre l'exclusion dans sa forme initiale. Comme nous l'avons présenté, l'innovation sociale se définit par sa capacité à répondre aux besoins non-satisfaits du marché en privilégiant l'utilité à la rentabilité ainsi que par la mobilisation des acteurs au sein d'une démocratie économique (Richez-Battesti, 2008). Elle se caractérise à partir de quatre axes non-exclusifs (Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2007) que nous relierons au fonctionnement de l'expérimentation.

Dimensions de l'innovation sociale (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007)	Parallèles avec le fonctionnement de l'expérimentation
Objectif d'émancipation de l'individu en difficulté d'insertion sociale	Création d'activité sur le territoire pour les personnes privées durablement d'emploi à partir des compétences et des souhaits des personnes
Développement d'activités délaissées par le marché ou l'Etat	Développement d'activités non-concurrentielles et pour certaines non-rentables au sein de l'EBE sur la base d'un SMIC, à temps choisi et en CDI
Développement à travers des coopérations fondées sur le partenariat	Emergence d'une action publique co-construite par un réseau d'acteurs et les bénéficiaires dans une démarche bottom-up émanant du territoire
Mobilisation des ressources monétaires et non-monétaires	Mobilisation des ressources monétaires publiques et privées permettant de financer l'expérimentation

Tableau 32: Dimensions de l'innovation sociale au sein de l'expérimentation

Le CDI apparaît être un élément fondamental dans l'expérimentation la différenciant de la plupart des précédents dispositifs.

« Soit pour l'insertion, certaines personnes étaient trop en difficultés pour aller dans les structures d'insertion par l'activité économique. Soit pour celles qui arrivaient à y entrer elles

ressortent deux ans plus tard car c'est à durée indéterminée. Deux ans plus tard au mieux. Après on retourne au chômage puis c'est le retour à la case départ. On était avec des gens qui tournaient depuis des années voire des décennies sur des contrats précaires et du chômage pour les plus dynamiques. Les plus proches de l'emploi. Ceux qui étaient pas du tout au boulot depuis 10 ans ou 15 ans étaient considérés simplement comme inemployables par la société. On ne s'intéressait même pas à la question de leur donner un travail. Ce projet nous est apparu vraiment comme presque la seule chance pour que les gens trouvent enfin une place dans l'emploi et que du coup ça rejaillisse sur leur vie, sur leur famille, sur leur enfant. Le CDI est vraiment un moyen de casser la spirale de la pauvreté qui se répercute de génération en génération ». (Ancien chef de projet Pipriac)

Nous avons au cours de notre rétrospective que de précédents dispositifs partageaient certaines caractéristiques communes avec l'expérimentation. Par exemple, les emplois d'initiative locale prévoyaient déjà en 1981 la création d'emploi durables à travers des activités dont le besoin n'était pas satisfait. L'expérimentation s'en différencie cependant par la contribution à l'emploi attribuée sur la durée totale des cinq années contrairement à l'aide financière limitée à une année dans les emplois d'initiative locale. Quelques années après, un autre dispositif, similaire à l'expérimentation a vu le jour, les emplois jeunes, en 1987. Tout comme l'expérimentation, le dispositif prévoyait pour une durée de cinq ans la création d'emploi à durée indéterminée. La différence principale avec l'expérimentation était le ciblage d'un public de moins de 26 ans. Ainsi, « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » s'inspire dans ses grands traits des précédents dispositifs des politiques publiques de l'emploi pour proposer une nouvelle action publique innovante socialement dans la loi de 2016.

1.4 Le financement de l'expérimentation

Le financement de l'expérimentation repose sur l'activation des dépenses passives. Le financement de l'expérimentation d'un montant initial d'environ 18 000 euros pour un équivalent temps plein a été conçu comme une contribution au développement de l'emploi. Ce montant a été établi sur la base du calcul du coût de la privation d'emploi. L'étude réalisée afin de déterminer ce montant a permis de mettre en évidence la manière dont les coûts directs et indirects induits par la précarité et le chômage d'exclusion peuvent financer un emploi en CDI au sein d'une EBE.

A partir du public cible, les dépenses et les manques à gagner pour la collectivité ont été déterminés afin d'établir les circuits et les modalités de financement permettant de mutualiser les dépenses. Trois éléments du coût de la privation d'emploi ont été identifiés : les dépenses publiques ou autrement dit les coûts directs, le manque à gagner en impôt et en cotisations sociales, les coûts indirects liés à la privation d'emploi comme les conséquences du chômage.

Ainsi, la loi du 29 février 2016 a prévu que toutes les organisations bénéficiaires de la suppression de la privation d'emploi contribuent au financement de l'expérimentation.

L'article 16 du décret n° 2016-1027 du 27 juillet 2016 relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée précise que « *L'État contribue au financement de la contribution au développement de l'emploi versée aux entreprises conventionnées à hauteur d'un montant égal au minimum à 53 % et au maximum à 101 % du montant brut horaire du salaire minimum de croissance* ».

Durant les deux premières années de l'expérimentation durant lesquelles sont nées les EBE (2017 et 2018) le financement de la contribution au développement de l'emploi a été assuré par l'État et des conseils départementaux. Au cours des années 2017 et 2018, la part de l'État était de 101 % du salaire minimum de croissance (Smic) brut par équivalent temps plein. Pour 2019, la participation de l'état était de 95% du Smic brut. Concernant la part financée par les départements, des disparités ont été mises en évidence en fonction des territoires. Les dix conseils départementaux ont choisi différentes méthodes de financement, soit en fonction des économies réalisées sur le versement du revenu de solidarité active (RSA), soit en appliquant un forfait à l'équivalent temps plein (ETP) conventionné (Bilan intermédiaire, 2019).

L'article 24 du décret d'application de la deuxième loi de 2020 indique que le montant pris en charge par l'état est compris entre 53 % et 102 % du Smic horaire brut pour chaque ETP. Ce montant est fixé annuellement par arrêté du Ministère du travail. L'article 24 vient préciser le montant de la contribution versé par les départements. L'article 24 du décret prévoit que les départements contribuent à hauteur de 15 % du montant de la part de l'État. Ainsi, entre juillet 2021 et juillet 2022, la part de l'état s'élève à 102% du Smic horaire brut par ETP. La participation du département s'élève quant à elle à 15% de 102% du Smic brut horaire par ETP.

Il n'y a donc plus l'idée de dégressivité de la contribution à l'emploi initialement pensée au sein de l'expérimentation. Les entreprises à but d'emploi perçoivent donc cette contribution mensuellement en fonction des effectifs transmis au Fonds d'expérimentation.

1.5 L'évaluation de l'expérimentation

Il est prévu dans l'article 1 de la loi du 29 février 2016 que l'expérimentation serait évaluée 18 et 12 mois avant la fin de la durée des cinq ans par un comité scientifique. Le 25 novembre 2019, un comité scientifique est institué par le ministère du travail. Dans la loi d'expérimentation, il est prévu que ce comité scientifique 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* ».

Le comité scientifique s'appuie notamment sur les résultats d'une analyse coûts - bénéfices du modèle économique de l'expérimentation du point de vue des finances publiques produit conjointement par l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'inspection générale des finances (IGF).

La loi prévoit donc que l'évaluation produite par le comité scientifique sur un ensemble d'éléments de l'expérimentation soit réalisée dans la perspective de tester l'hypothèse initiale des initiateurs du projet défendant que la réallocation du coût du chômage de longue durée ne coûte pas plus cher à l'Etat que le coût de la privation d'emploi. Il s'agit donc d'une évaluation largement orientée sur la viabilité du modèle économique de l'expérimentation.

En complément de ces deux volets de l'évaluation, un marché s'est ouvert ayant pour objet de réaliser quatre études qualitatives afin de ne pas orienter uniquement l'évaluation dans une optique économique. Le marché a fait émerger quatre lots géographiques (deux lots de territoires ruraux et deux lots de territoires urbains). Chaque lot fait l'objet d'un marché distinct. Le titulaire du marché doit alors réaliser une étude qualitative sur un des territoires du lot ; territoire déterminé par la Darès.

Ainsi l'ASDO et ANSA que nous avons présenté en méthodologie ont réalisé une monographie sur le territoire d'Entre Nièvres et Forêts pour le lot 1 et sur le territoire de

Jouques pour le lot 2. KPMG a réalisé l'étude sur le territoire de Colombelles pour le lot 3 et le Clersé et le LIRTES pour le lot 4 sur le territoire de la métropole européenne de Lille (MEL). Pour chaque territoire, un rapport intermédiaire et un rapport final est produit.

La deuxième loi, votée en 2020, a notamment pour objectif de prouver que le changement d'échelle de l'expérimentation est possible. En amont du vote de cette loi, il a fallu convaincre de la réussite de l'expérimentation sur les dix premiers territoires.

Ainsi, en plus de ces trois volets d'évaluation, des bilans intermédiaires sont produits annuellement par le Fonds d'expérimentation afin de mettre en lumière – et en valeur – l'évolution de l'expérimentation sur les différents territoires. Les bilans 2018, 2019 et le bilan final de la première étape expérimentale sont ainsi disponibles sur le site du Fonds d'expérimentation en plus de nombreuses notes concernant divers aspects du projet.

Le processus d'évaluation de l'expérimentation entraîne donc une injonction à réussir dans l'objectif de pérenniser l'expérimentation notamment par le biais d'une deuxième loi.

La parution des évaluations a de ce fait généré plusieurs tensions. Nous retrouvons ces tensions au niveau institutionnel ainsi qu'au niveau territorial.

Au niveau institutionnel, l'enjeu de réussite s'est traduit par des joutes politiques autour de l'expérimentation entre promoteurs et détracteurs. Ces joutes politiques et médiatiques ont pu s'incarner dans différentes tribunes dans lesquelles certains détracteurs, notamment P. Cahuc, dénoncent certaines zones grises de l'expérimentation en s'appuyant volontairement sur les évaluations économiques du projet produites par l'IGAS et l'IGF en dénonçant un coût monétaire de l'expérimentation plus élevé que celui initialement annoncé.

Ces mêmes évaluations menées par le comité scientifique ainsi que par l'IGAS et l'IGF ont été très critiques envers les territoires et ont été mal reçues par le Fonds d'expérimentation. C'est ce que montre l'extrait d'entretien suivant :

« Le rapport IGAS IGF est un rapport qui est extrêmement critique. Il ne dit pas qu'il ne faut pas faire ça, mais honnêtement, un lecteur normalement constitué en tire les conclusions qu'il ne faut pas faire ça puisque les deux principaux résultats c'est de dire premièrement le programme expérimental recrute des gens qui ne sont pas véritablement privés d'emploi, il y en a en gros la moitié qui sont privés d'emploi mais l'autre moitié ne l'est pas vraiment. Donc ça c'est quand même un élément qui est très troublant et en gros dit ça coûte bah disons 25

000 euros par ETP et quand on refait le calcul sérieusement de ce que ça rapporte à l'État ou de ce que ça économise à l'État, ça rapporte ou ça économise 5 000 euros. Donc en fait ça coûte 20 000 euros par ETP, en coût net. Ce qui est quand même très cher (...) Ce qu'on peut dire on veut avoir un jugement balancé, c'est qu'il y a à peu près 80 à 90% des gens que l'on recrute qui sont incontestablement privés d'emploi et qu'il y a entre 10 et 20% des gens qu'on recrute pour lesquels les comités locaux ont dit que c'est gens-là étaient privés d'emploi parce qu'ils ont estimé de fait que c'était des gens qui méritaient d'être pris en charge alors ils ont eu une certaine activité etc. (...) Si on admet que l'ETP c'est 18 000 euros, il y en a au moins 15 000 qui sont récupérés par l'État sous forme d'impôt, de taxes, d'économies, de subventions. Donc sur ces deux points, nous pensons, nous estimons que le rapport IGAS IGF n'est pas bon. Le rapport du comité scientifique est beaucoup plus, d'abord beaucoup plus riche. Parce qu'il ne se contente pas d'une évaluation mais il fait des préconisations et des suggestions ». (Membre du Fonds d'expérimentation)

Comme nous le disions, nous retrouvons aussi des tensions liées aux évaluations et aux bilans au niveau territorial. En effet, les bilans produits par le Fonds d'expérimentation lui-même n'ont à leur tour pas reçu l'accueil espéré au sein des territoires.

Les membres du Fonds d'expérimentation mettent en évidence la volonté de ce dernier de produire des bilans incluant les territoires à leur élaboration.

« Enfin je ne parle pas pour nos bilans parce que pour nos bilans on a essayé d'aller un petit peu plus loin. C'est quand même beaucoup des évaluations vues de Paris et en particulier il y a pas du tout de tentatives de faire l'évaluation vue du territoire ce qui est quand même un problème compte tenu de la nature de ce qu'on essaie de faire ». (Membre du Fonds)

Cependant, les rapports produits dans le but « d'aller plus loin » et de se rapprocher au plus près des territoires ne dépeignent, selon un acteur d'un des territoires, pas la réalité vécue sur le territoire expérimental. Ces rapports viennent enjoliver les événements du territoire pouvant s'avérer plus complexes que ceux décrits dans les bilans.

« C'est un bilan fait par l'équipe nationale, à sa façon pour prouver que tout est beau, tout est rose et que financièrement c'est rentable pour l'État. Il ne faut pas que j'exagère, il y a une photographie des salariés qui y sont, leur âge, leur handicap... mais il y a pas du tout de vision du parcours de compétences des gens il n'y a rien sur la culture managériale et sur les difficultés rencontrées dans les différentes EBE, il n'y a rien sur... comment dire... les

méthodes utilisées pour lancer de nouvelles activités. Il, n'y a rien sur tout ça ». (Membre du CLE de Jouques).

La production des évaluations externes à l'expérimentation pousse le Fonds national à produire des bilans exacerbant les aspects positifs de l'expérimentation. La logique politique, que nous expliciterons ultérieurement, traverse donc la dimension d'évaluation de l'expérimentation et amène le Fonds national à construire un argumentaire permettant de mettre en évidence l'efficacité de l'expérimentation face aux évaluations externes critiques.

1.6 La mise en œuvre territoriale de l'expérimentation

Afin d'orchestrer l'expérimentation sur les territoires, un comité de pilotage constitué d'élus et de volontaires est d'abord instauré. Chaque territoire développe par la suite un fonctionnement propre. Le CLE est lui-même composé d'élus du territoire, d'acteurs de l'emploi locaux, d'institutionnels et des membres de l'EBE.

Les comités locaux ont été créés, comme nous l'avons évoqué, au début des années 1980 afin de permettre de débattre sur les questions du chômage et les orientations territoriales à opérer avec les acteurs socio-économiques locaux. C'est dans le prolongement de ce mouvement qu'à la fin des années 1990, se mettent en place et se structurent des équipes locales sur les territoires afin de piloter les actions au service de l'insertion pour l'emploi. Les comités locaux développés dans le cadre de l'expérimentation sont un prolongement des politiques publiques de l'emploi préalables et s'inscrivent dans le mouvement croissant de territorialisation de ces dernières. Le rôle du comité a cependant évolué entre la première loi d'expérimentation et la deuxième loi visant à son expansion.

La première loi dispose que les acteurs présentés ci-dessus sont membres du CLE. Ce dernier doit produire un programme d'actions avec l'aval du Fonds dans l'optique de promouvoir la création d'entreprises permettant l'embauche des personnes privées durablement d'emploi.

« Les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale ou les groupes de collectivités territoriales participant à l'expérimentation mettent en place un CLE 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 CLE sont approuvées par le Fonds. Le CLE 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 n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée).

Dans la deuxième loi, le rôle du CLE s'est précisé. Ce dernier doit toujours agir avec l'aval du Fonds mais a désormais pour mission d'identifier de nouvelles activités à développer sur le territoire, de prendre des décisions concernant l'éligibilité des personnes, de déterminer les modalités de communication et d'accompagnement, et de promouvoir l'entreprise existante. Nous ne revenons pas en détail dessus puisque nous circonscrivons notre analyse de terrain à la première loi d'expérimentation.

Concernant l'EBE, elle dispose quant à elle de son propre système de gouvernance mis en œuvre par son conseil d'administration et sa direction et est à la fois incluse et guidée dans et par la gouvernance territoriale de l'expérimentation. Elle a pour mission première comme nous l'exposons d'embaucher en CDI à temps choisi, les personnes privées d'emploi qui sont volontaires ainsi que de travailler sur le développement de nouvelles activités supplémentaires et utiles au territoire.

Nous nous focalisons désormais sur un des dix premiers territoires expérimentaux : le territoire de Jouques.

2. Le territoire de Jouques

2.1 Les caractéristiques du terrain

L'expérimentation étudiée est implantée sur l'un des dix micro-territoires volontaires. Il s'agit de la petite commune rurale de Jouques, située dans les Bouches-du-Rhône comptabilisant 4400 habitants et 169 chômeurs de longue durée au début de l'expérimentation. Au 31 octobre 2021, selon les données statistiques communiquées par Pôle Emploi auprès du territoire, 175 demandeurs d'emploi de longue durée (dont la durée de chômage est supérieure à un an), regroupant les catégories A, B et C sont comptabilisés. Ce chiffre représente une évolution de + 15,9% par rapport à l'année précédente (2020). Cette donnée peut se décomposer en 90 demandeurs d'emploi de plus d'un an dont la durée de chômage est comprise entre un et deux ans. A cette première catégorie s'ajoutent 85 demandeurs d'emploi de plus d'un an dont la durée de chômage est supérieure à deux ans (demandeurs d'emploi de très longue durée).

Nous constatons donc que le nombre de chômeurs de longue durée est resté constant sur le territoire, malgré l'implantation de l'expérimentation. Il faut toutefois nuancer ce constat avec le manque de recul que nous avons sur les effets de la pandémie de la Covid-19 sur le chômage de longue durée du territoire.

Début de l'expérimentation	Octobre 2021 (fin de l'observation)
169 chômeurs de longue durée	175 chômeurs de longue durée (+15,9% / 2020)

Tableau 33 : Nombre de chômeurs de longue durée sur le territoire étudié

Afin de présenter des données chiffrées, nous nous appuyons sur les dernières données de l'INSEE datant de 2018.

Les habitants de la commune sont un peu plus diplômés et l'on compte davantage de cadres et de professions intellectuelles supérieures qu'en moyenne sur le département.

Quant à son taux de pauvreté, il en est quasiment inférieur de moitié en 2018.

	Département	Territoire
Taux de pauvreté en 2018	18,7 %	10%

Tableau 34 : Taux de pauvreté en 2018 sur le département et le territoire étudié

Sur le territoire étudié, la plupart des emplois relèvent de la catégorie socioprofessionnelle des employés.

EMP G3 - Emplois par catégorie socioprofessionnelle				
	2008	2013	2018	
Agriculteurs exploitants	1,7	2,8	1,7	
Artisans, commerçants, chefs entreprise	8,3	14,8	16,7	
Cadres et professions intellectuelles supérieures	13,5	11,1	12,8	
Professions intermédiaires	28,8	29,8	18,8	
Employés	32,0	32,1	37,7	
Ouvriers	15,7	9,4	12,3	

Sources : Insee, RP2008, RP2013 et RP2018, exploitations complémentaires lieu de travail, géographie au 01/01/2021.

Tableau 35 : Emploi selon le secteur d'activité sur le territoire étudié. Source Insee, 2021

Cela s'explique par le fait que la plupart des emplois relèvent du secteur d'activité du

EMP T8 - Emplois selon le secteur d'activité								
	2008		2013		2018			
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	dont femmes en %	dont salariés en %
Ensemble	479	100,0	713	100,0	599	100,0	55,4	75,4
Agriculture	12	2,5	40	5,6	30	5,0	33,7	66,9
Industrie	32	6,7	32	4,5	30	5,0	16,7	49,9
Construction	61	12,8	66	9,3	50	8,3	10,0	39,9
Commerce, transports, services divers	182	37,9	269	37,8	269	44,9	54,4	72,2
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	192	40,1	305	42,8	220	36,7	75,1	91,9

Sources : Insee, RP2008, RP2013 et RP2018, exploitations complémentaires lieu de travail, géographie au 01/01/2021.

commerce, transports et services divers.

Tableau 36 : Emploi par catégorie socioprofessionnelle sur le territoire étudié. Source Insee, 2021

Malgré sa situation plutôt favorisée par rapport au reste du département, les principales contraintes de la commune sont son éloignement géographique des bassins d'emploi, des grands axes de mobilité ainsi qu'un réseau de transports en commun faiblement développé.

Les territoires sélectionnés l'ont été sur la base des propositions de l'association gestionnaire du Fonds et du conseil d'administration. Ainsi, un équilibre territorial a été prévu dans la sélection finale retenue par la ministre du travail en poste en 2016 Myriam El Khomri. Nous pouvons ainsi supposer que le territoire a été retenu pour le fait d'être un micro-territoire rural ainsi que pour sa situation géographique puisqu'il s'agit, lors de la première loi, du seul territoire retenu en région Sud (PACA).

2.2 Brève rétrospective

Au début des années 1990 la première « *Fondation pour l'emploi* » est créée sur la commune. En décembre 1993, un habitant du territoire expérimental a créé une association qui avait pour objectif : « *zéro chômeur* ». La commune compte à l'époque entre 250 et 300 chômeurs pour 3000 habitants. Après avoir reçu l'aval de la Fondation de France, il crée en 1993 la « *Fondation de Jouques* ». Cette création vient initier l'objectif commun de lutte contre le chômage institué sur la commune. L'activité de la Fondation a pris fin aux alentours de 1997 par manque de subventions. A travers la création de la Fondation, la constitution d'un réseau d'acteurs de l'emploi s'initie. Toutefois, l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de*

longue durée » aura la volonté de ne pas être associée à cette première initiative « *zéro chômeur* »

En 2010, près de vingt ans plus tard, la commission extra communale pour l'emploi (CECE), est née sur la commune. Elle a contribué à créer un terreau favorable pour l'expérimentation TZCLD et vient en complément d'un bureau municipal de l'emploi (BME) déjà implanté sur la commune.

En 2011, la CECE crée le premier forum pour l'emploi sur le territoire en lien avec l'ensemble des acteurs institutionnels de l'emploi. La future cheffe de projet, élue locale de l'opposition, rejoint la CECE en 2012-2013 avec un premier projet pour l'orientation des jeunes. En amont de l'expérimentation, les acteurs locaux de l'emploi, les partenaires institutionnels ainsi que les élus locaux se sont mobilisés autour d'un premier projet fédérateur leur permettant de se coordonner autour d'une initiative pour l'emploi.

En mai 2014, la future cheffe de projet propose à la municipalité de mettre en place le projet TZCLD sur la commune de Jouques. La municipalité du territoire, face à ses possibilités de création d'emploi limitées pour les personnes se présentant directement en mairie afin de trouver un travail a, après avoir émis des doutes sur la faisabilité de l'expérimentation, accepté de la soutenir.

La CECE organise en mars 2015 une réunion de tous ses partenaires afin de leur présenter le projet. Lors de la constitution du dossier de candidature, un certain nombre d'acteurs de l'emploi avait déjà été mobilisé autour de l'expérimentation naissante. Les acteurs constituent ainsi le CLE du projet avant même le vote de la loi. De la même manière, la sollicitation des demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) a été réalisée en amont du vote de la loi. Dans l'objectif de devenir territoire volontaire pour l'expérimentation, il était nécessaire de réaliser des études de faisabilité concernant les activités qui seraient développées dans le cadre de l'ouverture de l'EBE. Les DELD éligibles y ont donc participé dès janvier 2016.

Le vote de la loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée a eu lieu le 29 février 2016. En juin 2016, le recrutement du futur directeur qui prendrait ses fonctions dans le cas où le territoire serait retenu comme territoire volontaire a été réalisé à travers un CDD de quatre mois, financé par la mairie du territoire.

L'EBE, nommée Elan Jouques a, dès sa création, été pensée comme une association loi 1901 présentant un fort ancrage au territoire sur lequel elle s'implante. En parallèle de la constitution du dossier d'expérimentation afin de se proposer comme territoire expérimental, une démarche d'Agenda 21 territorial, initiée dès 2014, a été poursuivie sur le territoire. Comme le souligne Theys en 2002, c'est en effet à l'échelle du territoire que se réunissent les parties prenantes ayant pour objectif de réfléchir à des stratégies locales de développement durable comme les Agenda 21.

Plus spécifiquement, la démarche Agenda 21 permet aux acteurs locaux d'obtenir un cadre de mise en œuvre ainsi qu'un programme d'action au développement durable à travers un outil concret adopté en France au Sommet de Rio en 1992 et prolongé en 2015 par la mise en place de l'Agenda 2030 (Dechezleprêtre, 2019). Sa mise en œuvre réside en six étapes allant du diagnostic au suivi de sa mise en œuvre. A l'échelle des communes, la démarche Agenda 21 local représente un outil d'animation et de projection dans l'avenir de la vie du territoire (Lambert, 2005).

Le territoire de Jouques s'inscrit dans la démarche Agenda 21 à travers sa commission environnement dès juin 2014. Un diagnostic territorial a donc été réalisé à partir d'une consultation de la population locale à travers un questionnaire. Localement, nous retrouvons les mêmes acteurs à l'initiative du projet TZCLD, qui lui-même débute dès septembre 2014.

Les deux projets présentent des objectifs communs et s'ancrent dans une démarche de développement durable. L'expérimentation, en s'ancrant dans un modèle *bottom-up*, plus participatif, permet de diffuser l'information sur les deux démarches menées en parallèle auprès des acteurs du territoires. Cette démarche *bottom-up* présente l'avantage de susciter l'adhésion des parties prenantes aux résultats de cette action publique co-construite.

Plus largement, qu'il s'agisse de son implication dans la démarche Agenda 21 ou de sa vie associative très développée, le territoire présente d'une vie locale très animée suscitant l'adhésion de ses habitants. Cette vie locale fertile constitue un terreau favorable à l'émergence d'une dynamique de coopération des acteurs sur la commune.

Le premier directeur est embauché en septembre 2016. Les acteurs de l'emploi locaux et plus précisément de l'équipe projet constituée en juillet 2015 par l'adjointe à l'emploi, la cheffe de

projet, la représentante d'ATD quart monde, le président de l'EBE ainsi que la directrice générale des services a eu un rôle prépondérant dans le portage de l'expérimentation.

Ces acteurs ont, une fois avoir fait avancer les études de faisabilité des activités développées dans l'EBE, choisi la direction de cette dernière. Le premier directeur, directeur administratif et financier de profession, a donné une impulsion orientée vers les éléments financiers de l'expérimentation tout en intégrant la raison sociale de cette dernière.

En parallèle du développement de l'EBE, s'est initiée la mise en place de la file d'attente début 2016. Les personnes présentes dans la file d'attente sont des personnes ayant manifesté leur intérêt pour le projet mais qui ne sont pas encore embauchées. Robert Salais en 1982 évoquait déjà le phénomène de file d'attente des chômeurs de longue durée perçue comme un flux à la priorisation complexe et non un stock.

Aux alentours du 20 novembre 2016, le territoire a été retenu comme territoire expérimental. Cette nomination a eu pour effet de transformer les acteurs locaux les plus sceptiques en fervents défenseurs de l'expérimentation. Un travail de coordination entre le Fonds d'expérimentation et le niveau local expérimental a été engagé afin de démarrer l'expérimentation. Nous pourrions donc envisager le Fonds d'expérimentation comme le méta management de l'expérimentation dont le rôle supposé est de définir la stratégie globale, de régir les relations entre les acteurs ainsi que de soutenir le tissu socio-économique local.

Afin de lancer l'EBE, l'équipe projet que nous avons présentée ainsi que les DELD ont été amenés à se coordonner autour de ce projet commun. Le directeur a repoussé la date de démarrage de l'EBE sur le territoire étudié jusqu'en avril 2017. A cette date, les 15 premiers salariés ont été embauchés, puis 2 autres immédiatement après. Le nombre de salariés de l'entreprise a augmenté d'une manière très lente durant un an. De l'ouverture de l'EBE au mois de février 2018, dix personnes ont été engagées.

Cette période correspond à la durée d'exercice des fonctions du premier directeur de l'EBE. Le premier directeur a annoncé son départ en janvier 2018 et a officiellement démissionné, plus rapidement que prévu, en mars. Afin de remplacer le directeur de l'EBE, une nouvelle directrice en a pris la tête durant cinq mois à partir de mars 2018. Suite à ce changement de direction, un changement de présidence a eu lieu au sein du conseil d'administration de l'EBE. Le président de l'EBE, porteur de l'expérimentation sur le territoire de la première

heure, s'est donc retiré de l'expérimentation non sans tension avec la direction de l'EBE en poste.

Composition du conseil d'administration initial		Composition du conseil d'administration renouvelé	
Administrateur	CBE Sud Lubéron	Administrateur	CBE Sud Lubéron
Trésorière	DAF d'une association, habitante de Jouques	Administrateur	DAF d'une association, habitante de Jouques
Trésorier adjoint	Société de formation, habitant de Jouques	Trésorier adjoint	Société de formation, habitant de Jouques
Secrétaire	Directrice affaires publiques, habitante de Jouques	Présidente	Retraitée, Dir. Affaires publiques, habitante de Jouques
Administrateur	SNC Pertuis (parti)	Administrateur	Ancienne DGS de Jouques
Administrateur	Association sportive de Jouques (parti car membre du conseil municipal 2021)	Administrateur	Ingénieur DD (partie fin 2021 car conseillère municipale)
Administrateur	Directeur structure d'aide à la personne	Secrétaire	Chef d'entreprise
Président	Contrôleur aérien (démission 16/08/2018)	Trésorier	Retraité Dir. CEA, habitant de Jouques
Membres consultatifs non-votants	Représentants du CLE : militante ATD, membre de l'équipe projet Deux représentants des salariés élus (et deux suppléants)	Membres consultatifs non-votants	Représentants CLE : élue à l'emploi, maire Deux représentants des salariés élus (et deux suppléants) Invités au CA : directeur et directrice adjointe Président d'honneur : ancien maire

Tableau 37 : Membres du conseil d'administration de l'EBE

A partir de janvier 2018, date de la décision du départ du premier directeur de l'EBE jusqu'à l'arrivée du dernier directeur de l'EBE, anciennement chef de secteur dans la grande distribution, en août 2018, le nombre de salariés est passé de 25 à 39. Le nombre de salariés continue à croître de manière exponentielle jusqu'en décembre 2018 en atteignant 48 personnes afin de répondre à l'objectif du Fonds d'expérimentation d'atteindre l'exhaustivité sur le territoire.

Date	Avril 2017	Décembre 2017	Avril 2018	Aout 2018	Décembre 2018	Avril 2019	Décembre 2019	Avril 2021	Décembre 2021

Nb de salariés l'	17	24	30	39	48	49	47	46	50

Tableau 38: Evolution du nombre de salariés au sein de l'EBE

C'est en décembre 2018 que l'EBE atteint la taille « critique » qu'elle conserve dans le restant du processus étudié. Cette date coïncide à une période de tension sur le territoire conduisant au départ de la cheffe de projet.

Les décisions concernant les possibilités de nouvelles embauches – bien que réalisées en concertation avec le CLE - sont désormais prises par la direction de l'EBE. Il est nécessaire de développer le chiffre d'affaires de l'EBE en stabilisant les activités existantes. De même, l'EBE doit s'assurer que tous les salariés soient en activité. Les embauches au sein de la file d'attente se font donc désormais en fonction des compétences afin de développer lesdites activités au sein des pôles de l'entreprise.

2.3 Le fonctionnement du comité local pour l'emploi

Le CLE est piloté par une équipe projet initialement constituée des fondateurs du projet. Elle a par la suite évolué dans le temps.

Equipe projet initiale	Equipe projet renouvelée
Cheffe de projet Adjointe à l'emploi Représentante ATD Quart Monde Président de l'EBE	Elue à l'emploi Chargée de mission au CLE Bénévole (responsable commission non-concurrence) Bénévole commission emploi

Tableau 39 : Composition de l'équipe projet

L'instance du CLE est constituée de cinq catégories d'acteurs : l'équipe projet, les acteurs locaux de l'emploi, les acteurs institutionnels principaux, les acteurs institutionnels secondaires et la direction et la présidence de l'EBE.

L'ensemble des membres du CLE est représenté durant les réunions du comité local et se réparti au sein des différentes commissions. Cette répartition est très évolutive dans le temps.

Sur le territoire observé, le CLE est composé de plusieurs commissions :

- 1) La commission vigilance pour la non-concurrence des activités,
- 2) La commission emploi,
- 3) La commission évaluation.

Nous les présentons ici brièvement et reviendrons plus en détails dessus dans la partie concernant la gouvernance de l'expérimentation.

La commission vigilance pour la non-concurrence a pour objectif premier de s'assurer que les nouvelles activités développées au sein de l'expérimentation ne sont pas concurrentielles avec l'emploi existant sur le territoire. Par la suite, le rôle de cette commission a évolué afin d'y intégrer la recherche de complémentarité avec les activités d'ores et déjà développées par les acteurs locaux.

La commission emploi a pour fonction de gérer la « *file d'attente* » de l'expérimentation. Nous reviendrons dessus dans le chapitre concernant la gouvernance de l'expérimentation. C'est dans cette commission que sont discutés au cas par cas les profils des personnes rencontrées et que sont actualisées les informations des personnes ayant montré un intérêt pour le projet. Les membres de la commission emploi sont aussi en charge de la communication sur le projet auprès des demandeurs d'emploi.

Enfin la commission évaluation a pour objectif de suivre les différentes études produites sur l'expérimentation afin de pouvoir en proposer une restitution aux acteurs du CLE.

Concernant la répartition des acteurs dans le CLE, les acteurs institutionnels sont présents dans l'ensemble des commissions en fonction de leur domaine de compétences. Les acteurs institutionnels principaux sont Pôle Emploi, le DREETS, le département et la Métropole. Les acteurs de l'emploi du territoire sont présents au sein de la commission emploi. L'EBE est présente aux réunions du comité local ainsi que dans la commission non-concurrence et par intermittence dans la commission emploi. Enfin, l'équipe projet est présente dans l'ensemble des instances du comité local. En fonction des séquences, les salariés ont marginalement participé aux réunions du comité local.

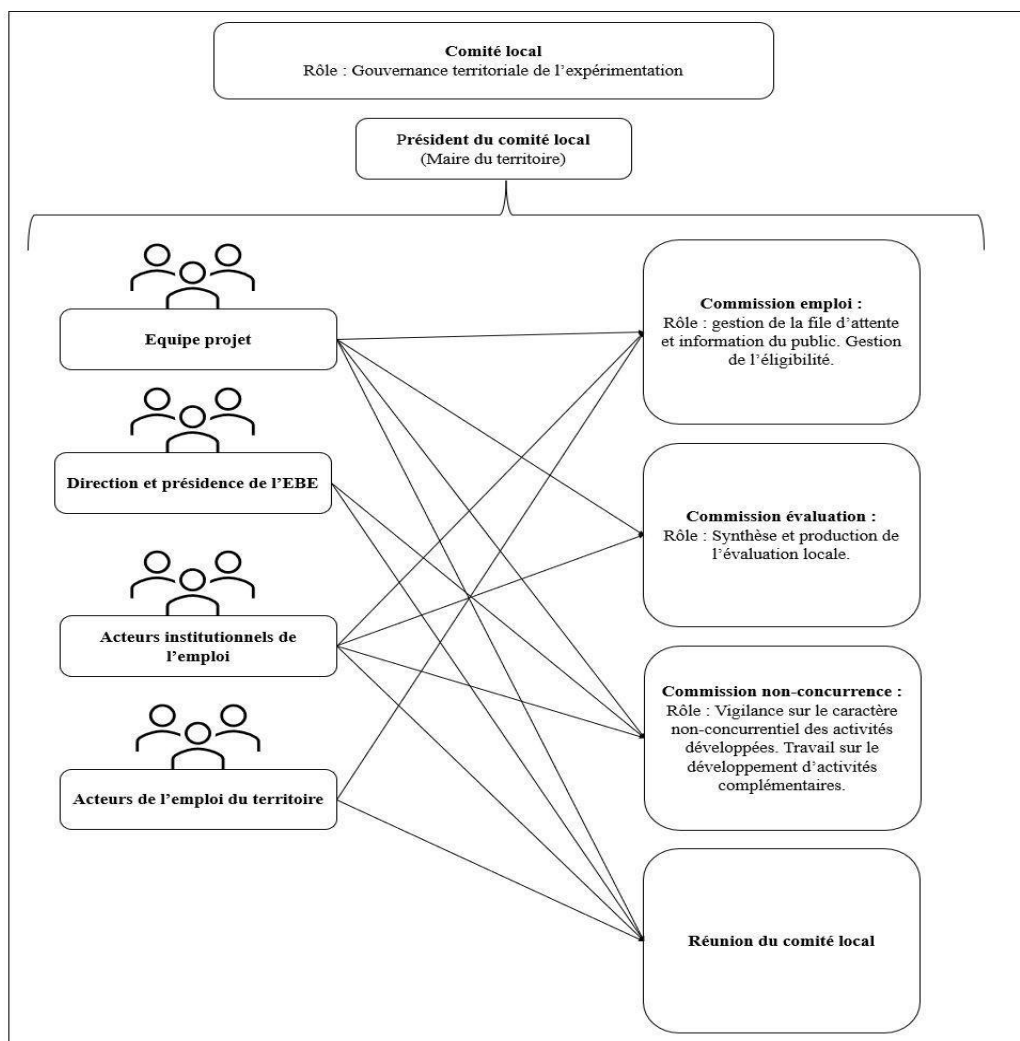


Figure 5: Constitution du CLE

Plus spécifiquement, l'équipe projet a pour mission de mettre en œuvre la gouvernance du CLE composé de l'ensemble des parties prenantes que nous allons présenter ci-dessous.

Les acteurs locaux de l'emploi ont pour mission d'assister l'équipe projet sur les questions d'emploi, notamment au sein de la commission emploi. Les instances communales pour l'emploi ont pour rôle de travailler sur le contact des bénéficiaires ainsi que leur accompagnement en opérant la gestion de la file d'attente ainsi qu'en repérant les « invisibles » du territoire pour le CCAS. Enfin la mairie, porteuse du projet, a pour rôle de le soutenir et de créer un terrain favorable à son expansion.

S'agissant des acteurs institutionnels, la région ainsi que la DREETS sont tous deux renvoyés à leur mission de mise en œuvre des formations sur le territoire ainsi que pour la DREETS à sa mission principale sur l'expérimentation à savoir : le transit des Fonds de la DGEFP. La Région détient des compétences concernant la coordination des politiques de formation

professionnelle sur le territoire. Quant à la DREETS, cette dernière a pour mission le pilotage des politiques de développement économique, de l'entreprise, de l'emploi, des compétences ainsi que de la concurrence. La DREETS constitue en ce sens un acteur principal permettant de travailler sur l'une des dimensions fondatrices de l'expérimentation et fait donc partie de la commission vigilance pour la non-concurrence ainsi que de la commission évaluation.

Pôle Emploi a lui aussi pour mission la formation des demandeurs d'emploi de longue durée ainsi que leur accompagnement et leur orientation dans une logique de parcours. L'institution exerce donc au sein de l'expérimentation sa mission principale d'accompagnement du public. Le directeur de Pôle Emploi considère son rôle comme un rôle d'appui, d'animation de la file d'attente, de formation mais n'est pas décisionnaire.

Les autres organes déconcentrés à savoir le conseil de territoire et le département ont tous les deux le rôle de financeur à travers le financement des locaux de l'EBE pour le conseil de territoire ainsi que le financement partiel des anciens allocataires du RSA embauchés dans l'EBE pour le département. Le conseil de territoire est un organe déconcentré de la Métropole. Il exerce des compétences opérationnelles de proximité par délégation du conseil de la Métropole. Il n'est donc pas étonnant que cette institution soit très présente sur le territoire afin de pouvoir accompagner ce dernier en exerçant ses compétences de proximité notamment à travers du financement. Le département est renvoyé à son rôle d'accompagnement et de financement du public RSA. Bien que ce public soit peu nombreux au sein de l'expérimentation, la mission de ces organes déconcentrés au sein de l'expérimentation relève de leur cœur de métier.

Les acteurs institutionnels ont donc comme fonction principale d'être des financeurs à la fois sur l'accompagnement des bénéficiaires de l'expérimentation en amont et en aval de leur intégration au sein de l'EBE mais viennent aussi financer la construction des locaux de l'EBE. Néanmoins, à travers leur participation à la commission emploi (pour Pôle Emploi et le Département) ainsi qu'à la commission évaluation et la commission vigilance pour la non-concurrence pour la DREETS, les acteurs ont donc, même s'ils ne sont pas décisionnaires à proprement parler, un réel impact dans l'accompagnement des personnes au sein de l'expérimentation. Ces acteurs institutionnels principaux sont renvoyés au cœur de métier de leur institution au sein de l'expérimentation.

Enfin, les autres acteurs institutionnels (dont le rôle est moins central au sein de l'expérimentation) ont quant à eux le véritable rôle de partenaire pour l'emploi et aident les acteurs de l'expérimentation à travailler sur ses différentes dimensions. Ainsi, l'U2P aide les acteurs du territoire à travailler sur la notion de non-concurrence, le CBE Sud Luberon quant à lui aide le CLE à monter les dossiers de subvention FSE et à réaliser des formations avec les demandeurs d'emploi. La plateforme de services à la personne du pays d'Aix a aidé l'EBE sur son développement d'activité. Enfin l'AG2R a eu pour rôle de travailler sur l'évaluation locale de l'expérimentation. Ainsi, ces autres acteurs viennent apporter leur compétences et connaissances tout en ne mobilisant pas nécessairement une compétence centrale de leur institution ce qui explique leur présence moins marquée au sein de l'expérimentation.

Le conseil d'administration et la direction de l'EBE ont quant à eux pour rôle de mettre en œuvre la gouvernance de l'entreprise à travers ses aspects économiques et sociaux tout en travaillant la dimension partenariale afin de chercher du financement. Ils participent aux CLE afin d'informer les partenaires de l'évolution de la structure ainsi qu'à la commission non-concurrence afin de travailler sur cette dimension fondatrice.

Nous proposons dans le tableau qui suit un récapitulatif du rôle des principaux acteurs impliqués dans l'expérimentation sur le territoire observé. Nous ajoutons un élément d'éclairage concernant la centralité de leur mission dans le rôle de l'institution. Les acteurs institutionnels dont la mission sur le territoire s'inscrit dans le rôle principal de l'institution s'avèrent être les acteurs les plus impliqués. Concernant les acteurs secondaires de l'emploi, il n'y a pas de centralité flagrante de leur mission sur le territoire dans le rôle de leur institution. Ainsi, concernant les acteurs impliqués, nous retrouvons la centralité de la mission d'accompagnement du public chez Pôle Emploi et l'accompagnement du public RSA pour le département. Pour la DREETS, la centralité de sa mission dans l'accompagnement des entreprises, des mutations économiques et de la gestion de la concurrence se retrouve à travers son accompagnement de l'EBE et son inscription au sein de la commission non-concurrence. Enfin, la centralité de la mission du conseil de la Métropole se lit dans sa proximité entretenue avec le territoire.

Regroupement d'acteurs	Acteur	Rôle	Commission d'appartenance	Centralité de la mission dans le rôle de l'institution
Acteurs locaux de l'emploi	Equipe projet	Gouvernance du CLE et gouvernance territoriale de l'expérimentation	Commission emploi Commission vigilance pour la non-concurrence	Non-concerné
	Acteurs de l'emploi du territoire	Assistance de l'équipe projet sur les questions d'emploi	Commission emploi	Non-concerné
	Direction de l'EBE	Gouvernance de l'EBE et participation au CLE	Commission vigilance pour la non-concurrence	Non-concerné
Acteurs institutionnels	Pôle Emploi	Information, formation et accompagnement des DELD	Commission emploi	Centralité de l'accompagnement du public
	DREETS	Transit des Fonds DGEFP	Commission évaluation Commission vigilance pour la non-concurrence	Centralité dans l'accompagnement des entreprises, des mutations économiques et de la gestion de la concurrence
	Département	Financement partiel du public RSA	Commission emploi	Centralité dans l'accompagnement du public au RSA
	Métropole	Financement bâtiment	Non-concerné	Centralité de la proximité aux territoires par délégation du conseil de la Métropole
	Acteurs secondaires de l'emploi (U2P, CBE, AG2R, Cap emploi...)	Partenaires pour l'emploi	Commission vigilance pour la non-concurrence (U2P)	Pas de centralité

Tableau 40 : Rôle des différentes parties prenantes de l'expérimentation

Nous avons envisagé, à travers cette première partie, que les coordinations entre les acteurs de l'emploi, ont été essentiellement permises à travers leur participation au CLE (pour l'ensemble d'entre eux) et aux différentes commissions (pour les principaux acteurs de l'emploi). Tout comme la littérature nous le montre, une grande importance est accordée à la coordination entre les différentes parties prenantes et principalement avec Pôle Emploi. Même si, contrairement à la plupart des structures de l'insertion par l'activité économique, le conventionnement de l'EBE ne dépend pas de Pôle Emploi mais du Fonds national, il reste le partenaire principal afin d'informer le public de l'expérimentation.

2.4 Le fonctionnement de l'entreprise à but d'emploi

L'EBE a pour fonction d'employer les personnes éligibles, de développer de nouvelles activités utiles au territoire ainsi que de procéder à la gestion administrative et financière de l'entreprise et à son management.

Certaines activités ont émergé des études de faisabilité menées en amont de l'habilitation du territoire. Ces études ont fait émerger des idées concernant : le manque d'hébergement touristique, le développement d'un tourisme vert, l'identification des sentiers de randonnée, la vente de produits touristiques, la création de circuits vélo. Du fait de son implication initiale dans une démarche Agenda 21, l'EBE fait preuve d'un fort ancrage territorial en amont même de sa création formelle.

A l'ouverture de l'EBE, les premières activités développées se sont orientées autour du travail du bois. Il n'y avait pas initialement de pôles d'activités distincts. Très vite, cinq pôles d'activités se sont structurés, devant répondre à de multiples contraintes. En effet, les activités développées au sein des pôles doivent s'appuyer sur les compétences des demandeurs d'emploi embauchés, présenter un aspect positif concernant la valorisation du territoire, respecter le principe de non-concurrence et présenter – au moins pour certaines - un intérêt économique.

Le chiffre d'affaires moyen par salarié étant relativement faible, un des enjeux prioritaires pour l'entreprise est alors de développer des activités permettant d'atteindre dans le temps son objectif initial de rentabilité financière.

Sur le territoire de Jouques, les cinq pôles d'activités sont : l'atelier bois (création de meubles et d'objets de décoration), la recyclerie (valorisation d'objets donnés), le multiservices (réponse aux divers besoins des professionnels et des particuliers), le tourisme (développement du tourisme durable sur le territoire) ainsi que l'agroforesterie (réalisation de travaux extérieurs auprès de particuliers et de professionnels). Il faut ajouter à ces cinq pôles, le pôle administratif ainsi que la direction de l'EBE.

2.5 Le financement de l'expérimentation locale

Les différentes sources de financement sont : la contribution au développement de l'emploi, la négociation de Fonds d'amorçage (avec le Fonds national), le *crowdfunding*, le mécénat, le soutien financier des partenaires institutionnels (salaires, formations et construction du

bâtiment), le chiffre d'affaires de l'EBE. Ainsi, ses quatre sources de financement récurrentes sont la contribution au développement de l'emploi transitant par la DREETS (anciennement DIRECCTE) permettant de payer mensuellement une partie des salaires, la négociation annuelle du Fonds d'amorçage, le chiffre d'affaires généré tous les mois par les salariés ainsi que le financement des salariés anciennement bénéficiaires du RSA par le département.

Concernant les montants des financements, nous nous appuyons sur les travaux réalisés par l'ASDO mettant en évidence les subventions perçues en 2017 et 2018.

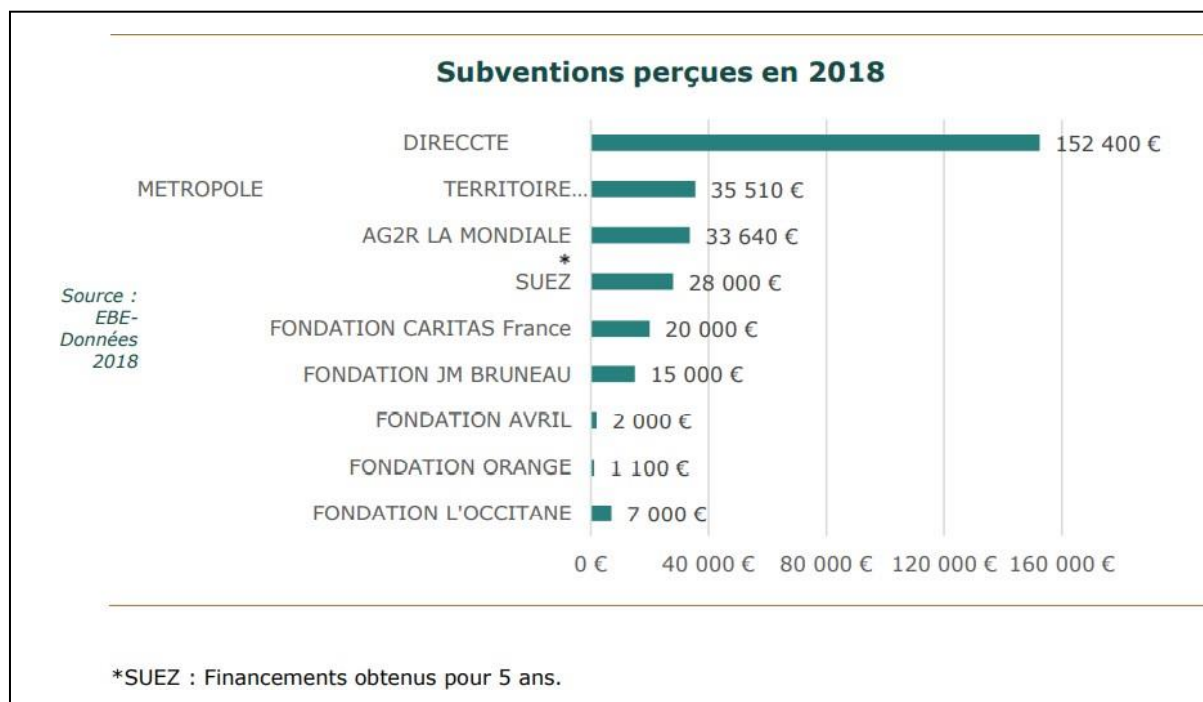


Figure 6: Subventions perçues en 2018 par l'EBE

L'expérimentation sur le territoire fonctionne avec moins de subventions publiques par rapport à d'autres territoires. Selon le rapport final de l'ASDO, c'est un territoire qui a principalement compté sur les financements privés. La présidence a mis en marche une démarche afin d'obtenir le soutien de plusieurs associations, Fondations, entreprises ou fonds de revitalisation. Cette recherche de fonds privés représente un travail quotidien de la présidente. Selon ce même rapport, les montants des fonds trouvés sont passés de 60 000 euros à 136 000 euros entre 2018 et 2019.

En 2020, les subventions d'exploitation représentaient 65% du produit d'exploitation. La collecte de dons et de mécénats représentait 19%. Parmi les subventions d'exploitation, 75% relevaient de la contribution au développement de l'emploi. Parmi la collecte de dons et de

mécénats, le Fonds de revitalisation SFR représente le plus gros mécène et finance au total 68% des dons et des mécénats.

Les budgets de fonctionnement à négocier annuellement rendent difficiles les projections d'une année à l'autre. En 2018, la contribution au développement à l'emploi s'élevait à 18 161 euros par ETP selon l'arrêté du 20 mars 2018 fixant le montant de la participation de l'État au financement de la contribution au développement de l'emploi pour l'année 2018 (Darès, 2019).

Par ailleurs, le soutien de la municipalité représente un élément essentiel dans le financement de l'EBE. Il a permis à l'entreprise de construire son bâtiment en mettant à disposition un terrain communal. De même, la mairie peut décider d'aider financièrement l'entreprise soit par des aides monétaires directes soit à travers l'emploi des salariés de l'entreprise sur les différents services municipaux.

La productivité des salariés et le développement d'activités représentent des piliers essentiels dans le financement de l'EBE. Les salariés une fois entrés dans l'EBE s'inscrivent dans des activités tout en conservant le statut de « *salarié polyvalent* ». Un accompagnement professionnel, qu'il soit interne à l'EBE ou externe par le biais de formation est alors nécessaire afin de les former à l'activité. De même un accompagnement personnel est à prévoir pour une partie des salariés afin que leurs freins à l'emploi ne deviennent pas des freins au développement d'activité. Concernant le développement nécessaire d'activités, celui-ci, contrairement à celui d'une entreprise « *classique* », est contraint par le principe de non-concurrence territoriale.

Plus largement, nous pouvons dire que l'EBE doit adapter son développement aux dimensions fondatrices de l'expérimentation. Le fait d'embaucher, sans opérer de sélection des personnes longtemps éloignées de l'emploi sur des activités ne devant pas faire concurrence aux activités existantes sur le territoire, demande une adaptation de l'entreprise. De même, les activités doivent présenter une utilité sociale pour le territoire et sont proposées à des prix plus bas que ceux du marché.

La première tarification réalisée dans l'entreprise a été établie sur le niveau des chèques emploi service. En 2017 et 2018, les tarifs étaient de 11 euros de l'heure pour les particuliers et de 10 euros de l'heure pour la mairie qui était le premier client de l'EBE. A l'arrivée du nouveau directeur, l'équipe de direction et les responsables de pôles ont proposé d'augmenter

d'un euro de l'heure les tarifs afin de se diriger plus rapidement vers un équilibre économique. Certaines prestations exigeant du savoir-faire plus développé sont réalisées à un tarif plus élevé. Enfin, pour le pôle agro foresterie, le tarif a été fixé par rapport à la rémunération d'un paysagiste. De ce fait, l'entreprise a fixé le tarif horaire à 17 euros (ASDO, 2019).

Quant au financement du CLE, ce dernier a été financé en 2018 par des subventions de la fondation de France à la hauteur de 25 000 euros. Cette subvention a permis de prendre en charge le salaire de la consultante, militante ATD Quart monde qui avait été embauchée à mi-temps par la commune afin de faire des entretiens auprès des demandeurs d'emploi souhaitant intégrer la file d'attente. Le financement a par la suite permis de prendre en charge le salaire de la salariée de l'EBE mise à disposition de la mairie pour s'occuper de la gestion administrative. Un manque de financement concernant l'ingénierie de projet a été constaté assez tôt sur le territoire. Le financement du CLE s'est par la suite interrompu jusqu'en septembre 2021. Ce n'est qu'à cette date-là qu'une chargée de mission a ainsi été recrutée en CDD (12 mois) afin de venir en soutien de l'équipe projet. Le financement de ce poste a été versé par le Fonds national.

Nous proposons une présentation schématique de l'expérimentation à travers une première analyse processuelle nous permettant de présenter son déroulement d'une manière chronologique. Cette méthode d'analyse nous permet de faire émerger l'ensemble des ingrédients que nous découpons par séquences sur lesquelles nous nous appuyons tout au long de ce travail. Par la suite, nous présentons une analyse plus détaillée mobilisant les quatre piliers de l'analyse processuelle.

2.6 Présentation processuelle de l'expérimentation sur le territoire principal

Séquence 1 : 1993 - avril 2017 - Séquence pré EBE : portage de l'expérimentation par le CLE

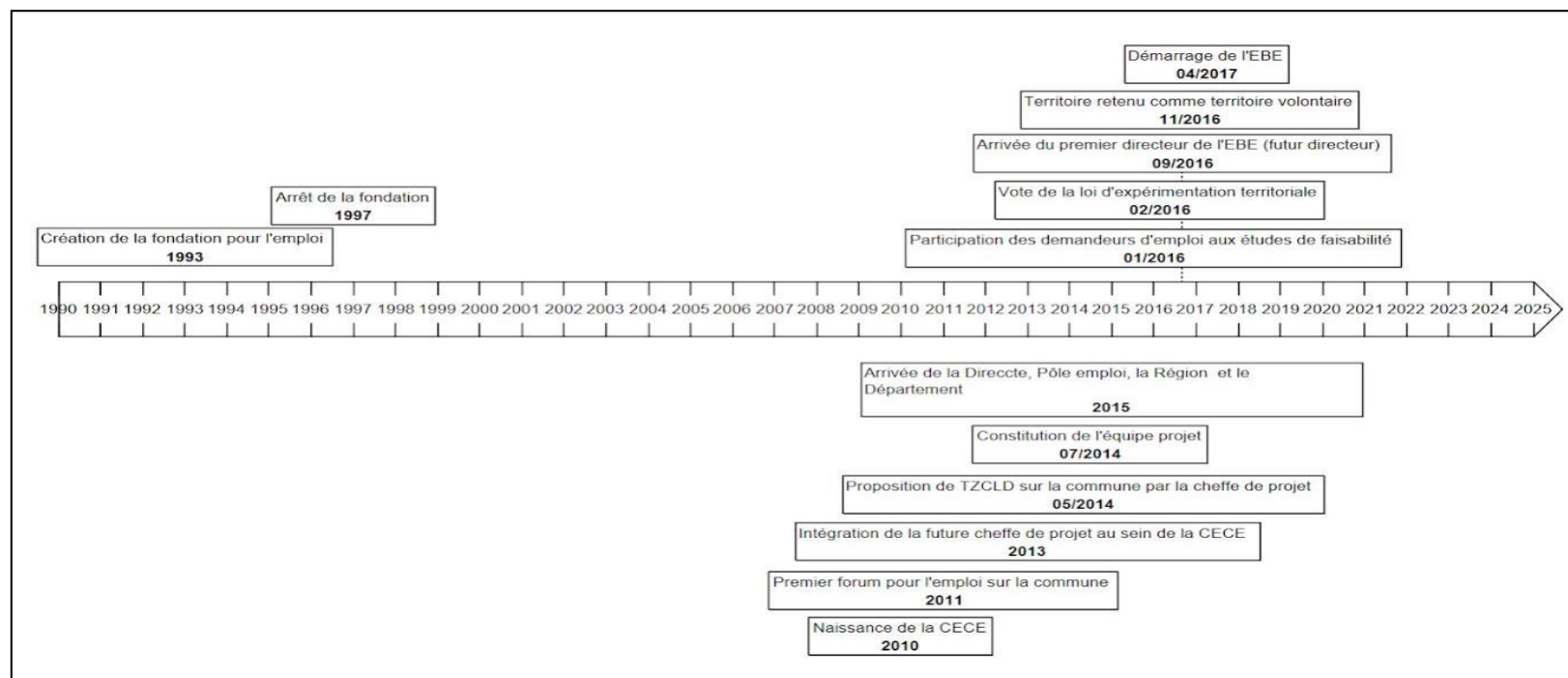


Figure 7 : Séquence pré EBE : portage de l'expérimentation par le CLE

La première séquence de l'expérimentation correspond à l'implantation de cette dernière sur le territoire. Nous considérons que le premier évènement (que nous traduirons comme un « *ingrédient* » par la suite) est la naissance de la CECE. Cette instance de l'emploi permet dès 2013 de mettre en place une première coordination des acteurs de l'emploi du territoire avec la future cheffe de projet. L'expérimentation est proposée sur le territoire en mai 2014, il s'agit là du premier moteur qualifié de téléologique de l'expérimentation. Il faudra deux ans, et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes, pour que ce dernier soit retenu comme territoire volontaire. Cette première séquence se conclut sur l'ouverture de l'EBE. Le CLE n'est plus désormais l'unique acteur de l'expérimentation. Cela permet l'ouverture de la deuxième séquence : celle de la gouvernance bicéphale.

Séquence 2 : avril 2017 – janvier 2019 - Séquence de gouvernance bicéphale de l'expérimentation

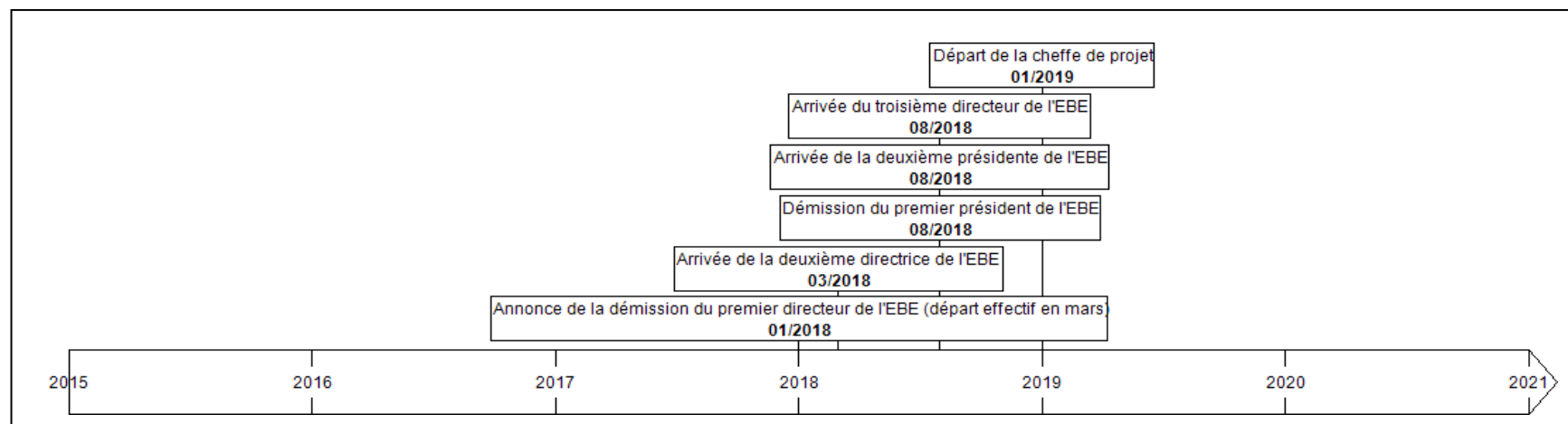


Figure 8: Séquence de gouvernance bicéphale de l'expérimentation

La deuxième séquence de l'expérimentation correspond à l'implantation de l'EBE sur le territoire. Il s'agit du deuxième moteur de notre processus que nous qualifions de programmatique. Sur un laps de temps très court d'une année, cette deuxième séquence est marquée par de multiples changements au sein de l'EBE. Cela conduira l'EBE, initialement portée par le CLE durant la première séquence, à gagner en autonomie par rapport à ce dernier et de ce fait à développer son indépendance. Cet éloignement du CLE et de ses valeurs conduira la cheffe de projet à quitter l'expérimentation en janvier 2019 et aura pour effet de dissoudre l'équipe projet, cela constitue le troisième moteur de notre processus que nous qualifions de dialectique. En effet, cette dissolution engendre l'entrée dans la troisième séquence de l'expérimentation : la séquence de latence.

Séquence 3 : janvier 2019 - juillet 2020 - Séquence de latence : prédominance de l'EBE dans la gouvernance du projet

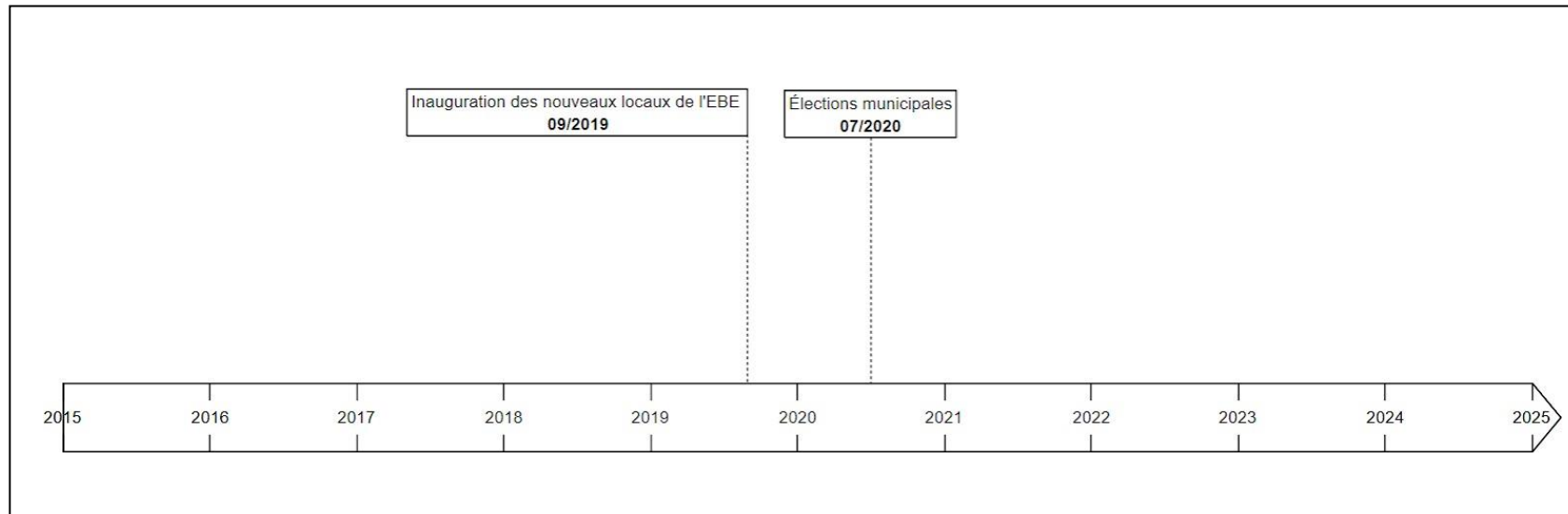


Figure 9: Séquence de latence : prédominance de l'EBE dans la gouvernance du projet

La troisième séquence de l'expérimentation est marquée par une absence de dynamique territoriale. C'est la raison pour laquelle nous la caractérisons de séquence de latence. Suite au départ de la cheffe de projet et à la dissolution progressive de l'équipe projet, le CLE est constitué de la DGS (qui n'est donc pas une élue à l'emploi), de membres de la CECE, et des acteurs institutionnels. Ce CLE assure l'accueil des demandeurs d'emploi de longue durée. La relance de la dynamique territoriale n'aura lieu qu'au moment de l'arrivée de la nouvelle municipalité, qui a été différée à cause de la pandémie de la Covid-19 au mois de juillet 2020. L'arrivée de la nouvelle municipalité constitue le dernier moteur du processus observé que nous qualifions de téléologique. En parallèle, l'EBE ayant atteint sa taille critique en décembre 2018 continue son mouvement de professionnalisation progressive et de développement d'activités se traduisant par un besoin de création de nouveaux locaux, dont l'inauguration a eu lieu en septembre 2019. La pandémie du Covid-19 a moins impacté l'EBE que le CLE puisque cette dernière a pu continuer ses activités bien que ces dernières aient été réduites.

Séquence 4 : juillet 2020 - en cours - Séquence de relance de l'expérimentation

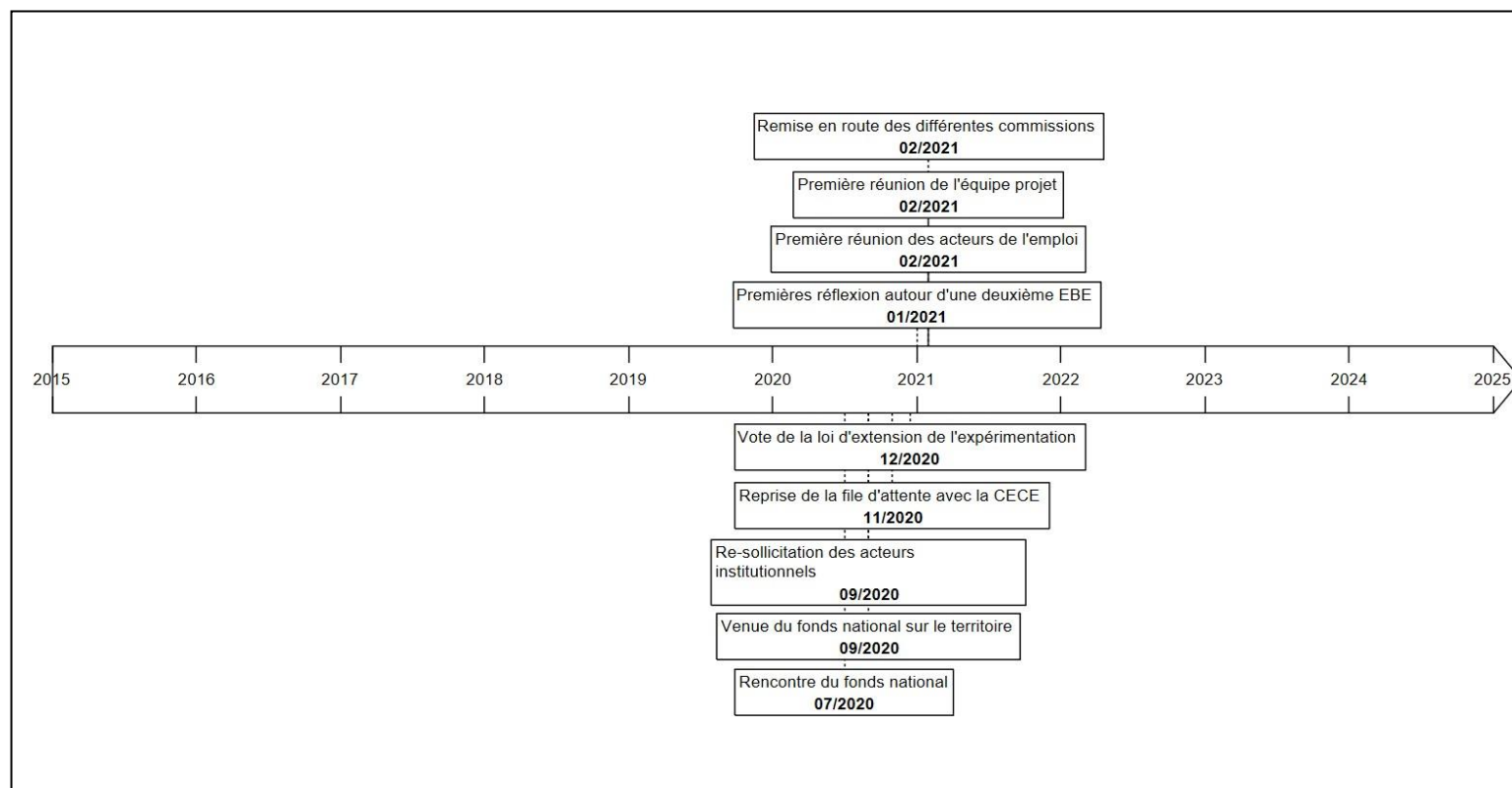


Figure 10: Séquence de relance de l'expérimentation

La dernière séquence de l'expérimentation correspond, du côté CLE, à la remise en route de la dynamique territoriale. Il faudra compter environ six mois afin que les différentes commissions du CLE retrouvent un fonctionnement propre. Cette séquence est aussi marquée par le vote de la deuxième loi, prolongeant l'expérimentation pour une durée de cinq ans et de ce fait, prolongeant la contribution au développement de l'emploi de l'EBE. Durant cette séquence, nous assistons à la professionnalisation parallèle du CLE et de l'EBE. L'ensemble des séquences présentées illustre l'institutionnalisation progressive de la coopération des acteurs de l'expérimentation que nous essayons de comprendre tout au long de ce travail de thèse.

L'analyse processuelle (Mendez, 2010) que nous développons ci-dessous nous sert d'outil afin d'ancrer notre démarche dans une approche chronologique (Dumez, 2021) de l'expérimentation. Nous en faisons émerger le contexte et les ingrédients (Garnier et Mercier, 2010), les moteurs (Van de Ven et Poole, 1995) ainsi que les bifurcations (Grossetti, 2004) pour arriver à identifier les séquences de l'expérimentation.

Cette analyse a pour objectif de nous permettre, dans nos résultats, de mettre en évidence l'institutionnalisation progressive de la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire à travers les différentes séquences.

Séquence 1	1993 - avril 2017	Séquence pré-EBE où le portage de l'expérimentation est effectué par le CLE,	
Séquence 2	Avril 2017 - février 2019	Séquence de gouvernance bicéphale de l'expérimentation,	
Séquence 3	Février 2019 - juillet 2020	Séquence de latence : prédominance de l'EBE dans la gouvernance territoriale,	Février 2019 - février 2020 : 1ère partie de la séquence 3 : les commissions sont toujours en fonctionnement,
			Février 2020 - juillet 2020 : 2ème partie de la séquence 3 : les commissions ne fonctionnent plus,
Séquence 4	Juillet 2020 - en cours	Séquence de relance de la gouvernance territoriale par le CLE.	

Tableau 41 : Séquences de l'expérimentation 2 source : auteure

Le premier moteur téléologique ayant conduit au démarrage du processus a été les premières réunions du réseau d'acteurs en 2015 (incluant les acteurs institutionnels). Nous qualifions ce moteur de téléologique puisque le mouvement provient d'un objectif commun de faire émerger l'expérimentation sur le territoire et de la tentative d'atteindre cet objectif commun. Nous déterminons le début réel de cette première séquence avec ce premier moteur lorsque la CECE organise en mars 2015 une réunion de tous ses partenaires afin de leur présenter le projet. Cet évènement a permis la création d'une proximité géographique permettant l'initiation des interactions et menant à la volonté de co-construction de la gouvernance territoriale. Durant la première séquence de l'expérimentation, nous avons pu voir que c'est l'équipe projet qui a mis en œuvre une gouvernance du CLE sur le modèle des entreprises de l'ESS afin de mettre en œuvre la gouvernance territoriale. Ce premier moteur initie donc cette

première séquence qui se conclut avec l'intervention d'un deuxième moteur qualifié quant à lui de programmatique dans le processus à savoir : l'ouverture de l'EBE. Nous qualifions cette fois-ci le moteur de programmatique puisque l'ouverture de l'EBE représente un changement dans le programme que représente l'expérimentation entraînant une évolution du processus.

A partir de ce moment-là, la gouvernance de l'expérimentation se transforme progressivement en gouvernance bicéphale nous menant à la deuxième séquence du processus étudié. Durant la deuxième séquence, le CLE a pu travailler sur une gouvernance territoriale afin d'opérationnaliser les dimensions fondatrices de l'expérimentation sur le territoire. Durant cette même séquence, la gouvernance territoriale de l'expérimentation se combine avec la gouvernance de l'EBE. Dans ces deux premières séquences, les acteurs institutionnels ont un rôle d'appui, de conseils ou de financeurs. Ils ne sont cependant pas décisionnaires.

Durant la séquence 2, une bifurcation majeure intervient en août 2018. Il s'agit de l'arrivée du nouveau directeur de l'EBE ainsi que de sa nouvelle présidente. Nous interprétons cet événement comme une bifurcation dans le sens où l'arrivée de ces nouveaux acteurs a modifié profondément l'orientation du processus. L'intégration au sein de l'expérimentation de ces nouveaux acteurs porteurs de leurs propres logiques vient se distinguer des principes initiaux de l'expérimentation et plus particulièrement avec le fonctionnement initial de l'EBE. L'arrivée de ce nouveau binôme a donc créé ce que Grossetti (2004) nomme un changement d'orientation irréversible dans le processus.

Cette séquence prend fin avec le troisième moteur dialectique de notre processus constituant aussi la principale bifurcation de ce dernier. Nous qualifions ce moteur de dialectique puisque ce mouvement est généré par des tensions entre les acteurs du CLE et plus spécifiquement la cheffe de projet et les acteurs de l'EBE. Cet événement correspond donc au départ de la cheffe de projet en février 2019. La cheffe de projet, initiatrice du projet sur la commune, percevait, dans les changements opérés au sein de l'expérimentation et dans l'orientation prioritaire de l'EBE vers un équilibre économique plus que vers la réalisation de sa mission sociale, un éloignement de l'esprit du projet initial. La principale raison du départ de la cheffe de projet a été le manque de coopération entre l'EBE, le conseil d'administration de l'EBE et le CLE. Ce manque de coordination a par la suite généré des points de tension sur les différents principes de l'expérimentation et principalement sur la méthode de recrutement (principe de non-sélection) et l'accompagnement des personnes (principe d'employabilité).

Le départ de la cheffe de projet marque à la fois l'éclatement de l'équipe projet mais aussi le début d'un questionnement collectif sur la nécessité d'une gouvernance territoriale de l'expérimentation.

« Et puis l'autre réunion de fin janvier. Comme il y avait plein de choses qui ne fonctionnaient pas j'avais préparé comme toujours un ordre du jour de la réunion, avant de l'envoyer, j'avais demandé à [la présidente] de venir me voir comme elle était côté EBE et qu'on était voisines. Je lui ai dit voilà moi, il y a tous ces points-là dont je veux parler parce que ça pose vraiment question, je voudrais connaître tes réactions dessus et c'est important qu'on avance. [La présidente] me dit mais oui mais bien sûr et tout. Quelques jours après on a la réunion, et pour tous les points, [la présidente] me dit mais ce n'est pas grave il faut en rire, allez faut boire un coup et rigoler. Et elle me fait ça une fois, deux fois, trois fois. J'ai failli quitter la réunion vraiment pour le coup. Pas du tout riante, pas du tout rigolo. J'étais hors de moi. Et puis aussi je me suis dit bon bah je fais quoi maintenant. Je m'y prends comment, qu'est-ce que j'ai comme recours. Et j'ai réalisé que je n'avais aucun recours. Que je ne pouvais pas faire intervenir Patrick Valentin que c'était risqué, Clémentine Hodeau, Louis Gallois, Michel de Virville, pas possible. Le maire, je ne savais pas comment le solliciter. Et c'est là que j'ai décidé que j'étais fatiguée, que voilà, j'en avais assez à ce moment-là (...) Et je l'ai annoncé donc je ne sais plus, troisième semaine de janvier et j'ai travaillé avec [la DGS] pour lui transmettre un certain nombre de dossiers jusqu'en mars à peu près ». (Personne anonymisée)

Ce moteur a engendré la troisième séquence correspondant au renversement, par rapport à la séquence 1, en termes de gouvernance de l'expérimentation. Durant cette séquence que nous appelons « *séquence de latence* », le CLE disparaît progressivement en deux temps pour ne laisser, à la fin de cette séquence que l'EBE comme acteur de la gouvernance territoriale de l'expérimentation. Cette principale bifurcation a provoqué, à travers le mouvement au sein des ingrédients du processus (Bidart, Mendez, 2016) des changements d'orientation imprévisibles et irréversibles (Grossetti, 2004).

Durant la troisième séquence, le thème de la gouvernance est relevé et pointé comme une tension. Ce qui a été mis en avant par les acteurs est le problème d'absence de gouvernance connue par l'expérimentation durant la séquence intermédiaire débutant au départ de la cheffe de projet et se finissant à l'arrivée de la nouvelle municipalité. Il est intéressant de relever à nouveau que ce sont les acteurs institutionnels et les acteurs de l'EBE, qui n'étaient pas

décisionnaires dans la séquence 1 et 2 pour les premiers et dans la séquence 1 pour les deuxièmes qui ont permis le maintien de la dynamique locale de l'expérimentation durant la troisième séquence de l'expérimentation.

Ce manque de gouvernance durant la troisième séquence a été défini par un membre du Fonds national comme une « *carence de pilotage* » impactant à la fois l'arrivée des PPDE (personnes privées durablement d'emploi) au sein de l'expérimentation mais aussi le développement d'activités au sein de l'EBE. Il est alors mentionné que la gouvernance territoriale de l'expérimentation, bien qu'elle soit distinguée de la gouvernance de l'EBE impacte cette dernière en lui laissant à charge certaines responsabilités de l'expérimentation qui ne sont pas les siennes.

« Une des caractéristiques c'est pour nous l'absence de CLE, il y a un dysfonctionnement, une carence de pilotage au sein du CLE. Mais le fait que ce collectif ne soit pas animé met en difficulté plusieurs sujets ; ça va atteindre les PPDE mais aussi le développement d'activité. L'EBE ne peut développer ses activités qu'en collaboration avec le travail du CLE. Et si ce n'est pas fait on risque de se retrouver dans une situation où l'EBE va se retrouver hors sol, où elle va être seule face à l'objectif d'exhaustivité alors que ce n'est pas son rôle de gérer l'exhaustivité. On a de plus en plus de signaux de la part de l'EBE qui nous indique qu'ils ont besoin leur CLE ». (Membre du Fonds national)

Cet acteur souligne la nécessité d'un pilotage politique très fort afin que le territoire puisse retrouver son équilibre et que l'animation de la gouvernance territoriale de ce dernier puisse redémarrer.

« En termes d'évolution, nous on réinterroge le territoire. Trois fois par an, on a des réunions de pilotage avec les territoires, où en est l'exhaustivité, les embauches, la santé de l'entreprise. La conclusion sur le territoire c'est un besoin de réanimation du CLE pour retrouver son équilibre et il faut que l'animation territoriale soit reprise en main. Ce que nous disent les acteurs du territoire, il n'y a pas de remise en cause du projet, au-delà qu'il n'y a pas de remise en cause, c'est un territoire qui a besoin d'un pilotage politique très fort. Il faut que la prochaine municipalité puisse prendre le relais et puisse se réinvestir du projet. Il y a des élus locaux ou des administrateurs locaux qui sont des gens de qualité qui sont attachés à l'expérimentation et qui évitent qu'il se passe des choses qui soient négatives. Mais on n'a pas nécessairement l'impression qu'il y a une volonté expérimentale aujourd'hui qui soit formée.

Il y a eu des ruptures et des changements dans le portage de l'expérimentation sur le territoire qui font qu'aujourd'hui ça manque d'un chef de projet disons. Il n'y a pas de chef de projet. Il y a un maire du territoire, il y a une administration communale du territoire mais il n'y a pas de responsable du projet d'expérimentation sur le territoire ». (Membre du Fonds d'expérimentation)

Enfin, l'arrivée de la nouvelle municipalité en juillet 2020 constitue le dernier moteur ainsi que la dernière bifurcation du processus observé. Ce dernier moteur téléologique a eu pour effet d'initier la séquence 4 de notre processus. En effet, à travers le renouvellement de la municipalité et de ce fait, des acteurs au sein du réseau d'acteurs, nous retrouvons un mouvement initié par une volonté commune d'atteindre l'objectif de constituer un nouveau comité local afin de redémarrer la gouvernance territoriale de l'expérimentation. Cette dernière séquence représente une dernière bifurcation dans le sens où l'arrivée de la nouvelle municipalité a conduit à rétablir un CLE sur le territoire étudié et de ce fait à recréer un fonctionnement bicéphale au sein de l'expérimentation. Elle constitue en cela un profond changement dans la conduite de l'expérimentation sur le territoire ainsi que dans la conduite de sa gouvernance.

Au fil des séquences, l'EBE s'est progressivement dissociée du CLE notamment à travers le renouvellement des acteurs. Cette dissociation intervenant à deux moments du processus, prenant forme à travers le renouvellement des acteurs (arrivée de la nouvelle direction de l'EBE durant la séquence 2 et de la nouvelle équipe projet durant la séquence 3) représente une bifurcation majeure dans ce dernier et participe de ce fait grandement à son institutionnalisation.

2.7 Profil des personnes durablement privées d'emploi

Durant notre mémoire de Master 2, nous nous sommes intéressés aux profils émergents du groupe de chômeurs de longue durée constituant la file d'attente de l'expérimentation. Nous proposons d'actualiser ces premières données datant de 2018 avec les données des personnes constituant la file d'attente en 2021. Nous ne proposons donc pas une vision exhaustive des profils ayant constitué la file d'attente durant l'ensemble de l'expérimentation mais une photographie de ces profils durant la séquence 1 de l'expérimentation puis durant la séquence 4 de cette dernière.

Les catégories ont été réalisées en fonction des similitudes entre les profils des demandeurs d'emploi. Il est primordial de préciser ici que ces regroupements ont été réalisés à partir de la perception des individus de leur distance à l'emploi. Nous avons fait le choix de nous baser sur les déclarations des individus ainsi que sur leur curriculum vitae et de ne pas confronter ces données aux documents administratifs concernant leur recherche d'emploi.

Nous avons, lors de ce travail de mémoire fait émerger quatre catégories : les personnes pour qui des solutions sont possibles, les personnes qui cumulent les difficultés, les personnes qui butent sur un problème de santé, les personnes pour qui il n'y a pas d'autres solutions que le projet (combinaison de freins). Cette catégorisation est propre à notre travail et ne correspond pas à celle réalisée par le Fonds ou encore celles émergentes des différentes évaluations de l'expérimentation. Nous commençons par revenir sur les profils établis durant notre travail réalisé lors de la séquence 1.

La première catégorie regroupe les personnes qui ont des solutions accessibles. Dans cette première catégorie, nous avons mis en évidence que les quatre personnes présentent plusieurs points communs. Ce sont tous des hommes qui ont des qualifications ou des savoir-faire pour du travail manuel. C'est aussi ce qui explique leur proximité avec l'emploi. En effet, bien qu'ils ne soient pas en emploi stable, ils peuvent soit à travers l'auto-entrepreneuriat, soit en loisir, soit en travail au noir exercer leur savoir-faire. Par conséquent, ils ne sont pas coupés travail et qu'ils continuent malgré le chômage à mettre en œuvre leurs compétences. Même s'ils sont confrontés à des freins que l'on pourra retrouver dans d'autres profils, ces freins n'ont pas une importance majeure pour eux. Pour illustrer cette catégorie, nous prenons l'exemple de Billal³, 51 ans.

« Je me démerde, je suis vaillant par rapport au travail, je suis trop speed. C'est pour ça qu'ils me gardent à X [en intérim], ils voient que je bosse ».

Il présente néanmoins certains freins à l'emploi puisqu'il n'a pas le permis, et la localisation de son logement peut s'avérer être un frein pour lui. Cette personne a déjà connu des périodes de chômage mais ces périodes de chômage n'ont pas été subies.

La deuxième catégorie regroupe les personnes qui cumulent des difficultés. Dans cette deuxième catégorie, nous avons mis en évidence que ces personnes ont toutes en commun d'avoir un frein identifié, précis et quelques freins supplémentaires, mais elles ne présentent

³ Tous les prénoms ont été modifiés.

pas de fragilité psychologique majeure. Ces quatre personnes ont cette fois-ci en commun d'être des femmes et d'avoir un ou des enfants à charge. Elles ont aussi en commun de toutes avoir au moins un frein à l'emploi supplémentaire (à savoir une absence de permis ou un manque de qualification). Nous prenons l'exemple de Julie 25 ans :

Elle cumule les freins à l'emploi. Elle est, au moment de l'entretien, en début de grossesse et n'a pas le permis. En plus de cela, elle n'a pas la possibilité d'habiter en ville puisque les loyers sont trop chers. Elle identifie et parle immédiatement de freins de manière très objective. D'ailleurs elle parle elle-même de « *freins* ». Elle n'a eu pour le moment que des petites missions de court terme.

« C'est un casse-tête de trouver un emploi, ce sont toujours des petits contrats en CDD et de court terme (...) J'ai souvent été en CDD. Et les réponses des employeurs sont souvent : revenez nous voir quand vous aurez le permis. A présent, même s'ils ne le disent pas directement, ils ne vont pas embaucher une femme enceinte. C'est ce qui c'était passé avec ma précédente grossesse, je n'avais rien dit à la base puis quand je l'ai dit, ils ont dit que c'était honnête mais ils n'ont pas renouvelé le contrat ».

La troisième catégorie regroupe des personnes qui butent sur un problème de santé. Ces cinq personnes ont en commun d'être passées par des épisodes de vie très lourds. Il y a une combinaison d'éléments les éloignant de l'emploi. Il s'agit là de la catégorie la plus forte en termes d'impact psychologique. Les personnes cumulent les difficultés, pourtant, ce ne sont pas nécessairement les individus les plus éloignés de l'emploi. Elles ont connu des expériences professionnelles significatives, ont la durée d'étude la plus importante et sont conscientes de leurs qualifications à valoriser. Toutes les personnes évoquent d'une manière ou d'une autre la solitude. Nous prenons cette fois-ci l'exemple de Thibault, 44 ans :

Il est dessinateur de BD, a des compétences très particulières à valoriser sur le marché du travail. *« Je ne sais pas trop comment me positionner, quelle casquette j'ai, je suis un peu nulle part sur le marché de l'emploi (...). Parce que je n'ai pas trop de compétences, le marché du travail classique finalement je le connais peu enfin c'est la première fois que je suis en vraie recherche d'emploi, car même mon emploi précédent j'avais eu l'info qu'ils recrutait en masse. Donc je n'ai jamais eu d'entretien d'embauche, de trucs comme ça, c'est vraiment la première fois que je suis en recherche classique, c'est forcément lié à mon parcours car au début j'avais été recruté à l'école ».*

Cependant, en plus de cela, il n'a pas de permis et est très fragile psychologiquement. *« Il y a trois quatre mois, la santé n'aurait pas été là. En ce moment, j'ai le même souci que j'avais eu, c'est une grosse dépression qui prend une forme récurrente et du coup en ce moment c'est ce qui se profile ça fait deux trois mois que ça ne va pas, j'ai fini par m'en occuper et du coup là je suis suivi et ça commence à ... je sors un peu la tête de l'eau. (...) Je suis à l'arrêt et oui effectivement il y a des blocages, j'ai eu une période de chômage il y a quelques années. Je me sens un peu sans solution, enfermé. Je voyais bien qu'au bout de deux ans quand on n'a pas trouvé c'est qu'il y a des trucs qui bloquent ».*

Enfin, dans une dernière catégorie, nous regroupons les personnes pour qui il n'y a pas d'autres solutions que le projet du fait de leur santé ou de leur âge. Il s'agit d'une catégorie quelque peu différente de la précédente. Ces personnes ne cumulent pas les freins et leurs difficultés sont très clairement identifiées. L'âge est la première difficulté qui se combine avec un état de santé critique qui ne leur permet pas de travailler en dehors du territoire. Ces personnes n'ont pas d'autres choix que de s'insérer à travers le projet puisque leur insertion sur le marché du travail « classique » semble compliquée. Nous prenons pour finir l'exemple de Pamela, 50 ans.

Son frein principal est sa santé. *« Pour moi ma barrière c'est ma santé. Au niveau de la santé j'ai des problèmes au dos, aux épaules et aux jambes j'ai une très mauvaise circulation du sang ».*

Cette personne a la reconnaissance de travailleur handicapé. *« J'ai monté un dossier pour être reconnue travailleur handicapé et c'est ça qui vient bloquer en fin de compte, je ne peux plus rien porter...Ce handicap est arrivé avec le temps, c'est l'usure (...) Si je voulais l'aide à domicile j'en trouve mais ce n'est pas ce que je veux faire et physiquement je tiendrais pas ».*

De même, son âge ne facilite pas son retour sur le marché du travail. *« La vente, il faut être jeune, si je postule en grande surface, ils vont me prendre ils vont voir mon CV !! Mais ils vont me mettre au rayon poisson et je ne pourrais plus le faire. Mais encore que peut être l'âge bloquerait aussi là-bas ».* Une des conséquences directes de sa période de chômage est ses difficultés financières. Elle évoque le fait d'être coincée ainsi que le risque de perdre son logement. De plus, elle avait déjà connu plusieurs périodes de chômage.

L'ensemble des personnes interrogées ont été regroupées ci-dessous afin de faire émerger les singularités propres à chaque groupe. Nous avons dans un premier temps mobilisé le travail

effectué durant notre Master 2 en mettant en évidence les caractéristiques des personnes présentes dans la file d'attente en 2018. Dans un deuxième temps, nous exposons les caractéristiques des personnes présentes dans la file d'attente durant la quatrième séquence de l'expérimentation afin de montrer l'évolution de cette dernière.

	Nombre de personnes	Nombre de mois au chômage	Nombre de mois dans le projet (au moment de l'entretien)	Niveau d'étude
Les personnes qui ont des solutions accessibles	4	30 - 12 - 20 - 27 Moyenne : 22,5	14 - 1 - 1 - 4 Moyenne : 5	CAP/ BEP - CAP/ BEP - pas d'études - pas d'études
Les personnes qui cumulent les difficultés	4	12 - 30- 60- 19 Moyenne : 30,25	5 - 15- 15- 1 Moyenne : 9	BAC+2 - pas d'études - pas d'études - pas d'études
Les personnes qui butent sur un problème de santé	5	20 - 31 - 24 - 24 - 40 Moyenne : 27,8	15- 10- 16- 5- 6 Moyenne : 10,4	BAC+2 - BAC + 2 et + - BAC + 2 et + - BAC + 2 et +
Les personnes pour qui il n'y a pas d'autres solutions que le projet	4	54- 17 - 13- 36 Moyenne : 30	18- 6- 1- 19 Moyenne : 11	BAC+2 - BAC+2 et+ - CAP/ BEP - pas d'études

Tableau 42 : Caractéristiques émergentes par groupes de personnes privées durablement d'emploi de la file d'attente

On voit donc que relativement logiquement, les personnes qui cumulent le plus de difficultés sont les personnes qui ont en moyenne la durée de chômage la plus longue. Cette catégorie est suivie de près par les personnes qui n'ont pas d'autres solutions pour s'insérer que le projet. De même, on constate que les personnes qui ont des solutions pour s'insérer en dehors du projet sont les personnes qui ont la durée de chômage la moins longue au sein de projet. Concernant la durée passée au sein de la file d'attente, nous pouvons constater qu'elle croît dans la même mesure que les difficultés à s'insérer. On constate que les personnes qui ont des solutions accessibles passent le moins de temps dans le projet. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles considèrent que le projet n'est pas nécessairement adapté à leurs attentes et qu'elles vont retrouver un emploi par elles-mêmes. On constate que pour les personnes qui cumulent les difficultés, la durée passée dans le projet commence à augmenter. Cela peut se justifier par le fait que ces personnes n'ont pas nécessairement été actives dans le projet au début de leur période de chômage puisqu'elles avaient par exemple privilégié leur garde d'enfant.

Les personnes qui butent sur un problème de santé ont une durée passée dans la file d'attente supérieures à la catégorie précédente. Étant donné que ces personnes sont découragées, elles ne font plus nécessairement de recherche d'emploi active ce qui, inévitablement, conduit le temps passé au sein du projet à s'allonger.

Enfin, les personnes qui ont passé le plus de temps dans le projet sont celles pour qui il n'y a pas d'autres solutions que le projet. Ce sont aussi les personnes les plus âgées. Cela s'explique aussi par le fait que deux de ces personnes ont des attentes différentes par rapport au projet et que de ce fait, elles ne sont pas considérées comme prioritaires pour les embauches au sein d'Elan.

Concernant le niveau d'étude, on constate que ce sont les personnes « *qui butent sur un élément* » les plus fragiles dans le projet psychologiquement, qui ont le niveau d'étude le plus élevé. Toutes les personnes de cette catégorie ont au moins un bac+2. Paradoxalement, ce sont les personnes pour qui d'autres solutions sont possibles qui sont les personnes les moins diplômées. Cela vient à l'inverse de l'idée que le diplôme est la meilleure protection contre le chômage.

Concernant cette fois ci les freins principaux relevés par catégorie d'individus, nous en avons mis six en évidence.

	Garde d'enfants	Permis / voiture	Santé	Logement (localisation)	Obligations familiales	Âge
Les personnes qui ont des solutions accessibles	2	3	1	1	3	1
Les personnes qui cumulent les difficultés	4	2	1	2	4	0
Les personnes qui butent sur un problème de santé	2	3	4	2	2	2
Les personnes pour qui il n'y a pas d'autres solutions que le projet	0	2	2	2	1	4

Tableau 43: Principaux freins des personnes privées durablement d'emploi de la file d'attente

On constate que chaque groupe connaît une difficulté principale, hormis les personnes qui ont des solutions accessibles. Ces dernières sont celles (avec les personnes qui cumulent les difficultés) qui sont en meilleure santé. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles ont passé peu de temps au chômage et que de ce fait, leur état de santé n'a pas été détérioré par les effets du chômage.

Quant aux personnes qui cumulent les difficultés, ce sont les plus jeunes du projet. Nous pouvons voir que leur principale difficulté est la garde d'enfant étroitement liée aux obligations familiales. Elles cumulent un ensemble d'autres difficultés comme l'obtention du permis de conduire, ont un faible niveau d'études ou ont des difficultés liées à leur logement.

Pour les personnes qui butent sur un problème de santé, sans étonnement, la principale difficulté est la santé. Il ne s'agit pas nécessairement de la santé physique. Il s'agit même pour ces 4 personnes de difficultés psychologiques liées à des traumatismes qui les ont conduits à développer des addictions, ou à se retrouver dans des états psychologiques fragiles.

Enfin, pour les personnes pour qui il n'y a pas d'autres solutions, leur âge est la principale difficulté. Cette catégorie regroupe les personnes les plus âgées du projet. Même si une des personnes de cette catégorie est gravement malade, elle fait aussi partie des personnes les plus âgées du projet.

Nous souhaitons désormais mettre en évidence certains éléments d'information concernant les personnes présentes au sein de la file d'attente en 2021. Nous n'avons pas réalisé un travail d'entretien avec ces personnes-là. Nous nous sommes basés sur les documents récoltés et produits par la CECE jusqu'en septembre 2021 (accueillant les personnes de la file d'attente) afin d'apporter quelques éléments d'éclairage sur les profils composant la file d'attente durant la quatrième séquence de l'expérimentation.

En 2021, 16 personnes sont passées dans la file d'attente et ont réalisé le premier entretien avec un membre de la CECE. Nous disposons d'informations pour 15 de ces 16 personnes.

	Nombre de personnes	Date du dernier emploi	Date du premier entretien	Niveau d'étude	Âge
Les personnes qui ont des solutions accessibles	7	08/2021 02/2020 2019 2019 2019 2017 2021	2017 2020 2020 2021 2021 2021	Pas d'études - BAC+2 - BAC - CAP- BAC pro- BTS- BTS	55- 55-42- 42-27-32-52 Moyenne : 43,5
Les personnes qui cumulent les difficultés	5	2019 2020 2017 2018 2011	2016 2021 2020 2021 2021	BEP- CAP- BAC+3- CAP/BEP- CAP	42-34-35- 59-60 Moyenne : 46
Les personnes qui butent sur un problème de santé	1	2021	2021	BTS	34
Les personnes pour qui il n'y a pas d'autres solutions que le projet	2	2016 2018	2016 2019	BAC- CAP	60-52 Moyenne : 56

Tableau 44 : Caractéristiques socio professionnelles des personnes privées durablement d'emploi de la file d'attente

La catégorie de demandeurs d'emploi la plus représentée est celle pour qui des solutions sont accessibles. Nous pouvons constater que ces éléments nous permettent de mettre en évidence que la structure de la file d'attente s'est modifiée entre la séquence 1 de l'expérimentation et sa séquence 4.

Durant la séquence 1, la catégorie sur-représentée était celle des personnes qui butent sur un problème de santé. Durant la séquence 4, il s'agit de la catégorie la moins représentée. Nous pouvons donc à première vue supposer que les personnes de la file d'attente qui s'y trouvent durant la séquence 4 de l'expérimentation sont des personnes plus proches de l'emploi que durant la séquence 1 de cette dernière.

Concernant le nombre de mois passés au chômage (que nous avons traduit comme « *la date du dernier emploi* » dans le tableau 42), les personnes qui cumulent les difficultés sont toujours les personnes dont la durée de chômage est la plus élevée.

De même, concernant le temps passé au sein de l'expérimentation, ce sont toujours les personnes pour qui il n'y a pas d'autres solutions que le projet qui présentent la durée la plus longue passée au sein de la file d'attente. Il s'agit toujours des personnes les plus âgées du projet qui se trouvent dans cette catégorie.

La principale différence concerne le niveau d'études. Durant la première séquence, les personnes les plus diplômées étaient celles représentées dans la catégorie des personnes qui butent sur un problème de santé. Nous avons donc fait le constat que le niveau de diplôme ne constitue pas nécessairement la meilleure protection contre le chômage. Nous pouvons faire le constat inverse lorsque l'on observe le fonctionnement de la file d'attente durant la séquence 4 de l'expérimentation. Les personnes les plus diplômées sont celles pour qui des solutions sont accessibles. Ce sont de ce fait les personnes les plus proches de l'emploi.

Ainsi, nous faisons le constat que globalement, par rapport à la séquence 1, les personnes présentent dans la file d'attente durant la séquence 4 sont des personnes plus proches de l'emploi. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse que l'expérimentation a permis de proposer une solution aux personnes les plus éloignées de l'emploi durant les premières séquences et qu'il ne reste majoritairement que des personnes plus proches de l'emploi en son sein durant la séquence 4.

3. Conclusion du chapitre

Nous avons souhaité présenter le fonctionnement de l'expérimentation en guise de préambule à nos chapitres de résultats afin de disposer de l'ensemble des informations nécessaires à leur compréhension.

Après avoir présenté son fonctionnement général, nous avons mis en évidence ses dimensions fondatrices afin de pouvoir discuter par la suite, dans nos résultats, des dynamiques d'acteurs autour de ces dernières ainsi que de leur évolution à travers l'institutionnalisation de la coopération des acteurs de l'expérimentation.

Nous avons mis en avant les différentes dimensions de l'innovation sociale et avons fait le parallèle avec les dimensions fondatrices de l'expérimentation dans l'objectif de montrer la manière dont cette dernière, dans sa forme initiale, constitue ce que nous considérons être une innovation sociale. Par la suite, le financement de l'expérimentation nous a conduit à présenter son évaluation ainsi que les enjeux de cette dernière se cristallisant autour d'un raisonnement coûts-bénéfices. Nous sommes enfin revenus sur les caractéristiques du territoire étudié avant de proposer une première représentation de l'analyse processuelle réalisée. Cette analyse constitue le socle de notre analyse dynamique de l'institutionnalisation de la coopération des acteurs sur le territoire. Nous concluons enfin le chapitre en présentant le profil de la raison d'être de l'expérimentation : les personnes privées durablement d'emploi.

Les trois chapitres à venir constituent nos chapitres de résultats. Dans l'ensemble de ces chapitres, nous considérons l'institutionnalisation dans la perspective des travaux de Jacob (2005). L'institutionnalisation se traduit comme un processus composé de plusieurs étapes pouvant engendrer l'émergence ou la transformation d'une action publique, de ses règles formelles et informelles. Trois catégories de processus d'institutionnalisation émergent du travail de cet auteur : l'absence de changement, le changement incrémental et le changement radical. Nous envisagerons dans quelle catégorie se trouve l'expérimentation à l'issue des trois chapitres de résultats ; après avoir fait émerger l'ensemble des facteurs d'institutionnalisation.

Pour Bellegarde (2003) l'institutionnalisation représente le passage de la règle au règlement et de la conviction à la responsabilité. Ce « *passage* » représente donc la disparition de l'imaginaire fondateur au profit d'un autre imaginaire pouvant se réclamer du rationnel. Nous

présentons dès lors nos résultats afin de faire émerger, dans une démarche longitudinale, ce « *passage* » à un autre imaginaire.

Chapitre 5 : Gouvernances, tensions et co-construction

L'approche par la gouvernance nous permet de mettre en évidence les modalités de coopération des acteurs sur le territoire à travers lesquelles émergent les facteurs participant à l'institutionnalisation de l'expérimentation sur Jouques.

La notion de gouvernance prend de l'ampleur dans les années 1970 face aux limites des gouvernements dans leurs réponses aux problèmes sociaux, économiques et politiques et la volonté d'inclure une pluralité d'acteurs institutionnels et non institutionnels dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques (Le Galès, 2019). Nous construisons le déroulement de ce chapitre à travers les trois niveaux d'analyse que nous retenons : la gouvernance nationale de l'expérimentation (Fonds d'expérimentation), sa gouvernance territoriale (CLE) et la gouvernance de l'EBE.

Nous nous intéressons pour commencer à la constitution du Fonds national envisagée dans une vision participative de l'exercice du pouvoir.

Cette ouverture de prise de décision ainsi que sa décentralisation a permis de faire émerger l'expérimentation, portée par ATD Quart Monde au niveau national et territorial dans une démarche *bottom-up*. ATD Quart Monde est perçu, au sein de l'expérimentation, comme le garant de l'esprit du projet mais n'a toutefois pas vocation à intervenir dans sa gouvernance. Il s'agit là du rôle du Fonds d'expérimentation.

Ce dernier a pour vocation de piloter l'expérimentation à travers une fonction administrative, financière et d'accompagnement des territoires. Le Fonds national représente ainsi une autorité descendante par rapport au territoire. Nous mettons en évidence la difficile mise en œuvre de la démarche de co-construction de l'expérimentation entre le niveau national et le niveau territorial (Vaillancourt, 2014). Nous nous intéressons dès lors plus spécifiquement à la gouvernance territoriale de l'expérimentation sur le territoire de Jouques que nous considérons comme un territoire construit par la coordination des acteurs (au sens de Pecqueur, 2004).

Le CLE et l'EBE sont les deux principales entités du territoire autour desquelles les enjeux de clarification des rôles prennent forme notamment à travers les dimensions fondatrices de l'expérimentation. Le CLE et l'EBE se divisent en sous-unités et se verticalisent sous l'effet d'un isomorphisme mimétique entendu au sens de DiMaggio et Powell (1983) au fil des séquences. Nous nous attacherons à capter les effets de cette verticalisation au sein des deux entités, notamment sur la mise en œuvre des dimensions fondatrices.

Plus largement, nous proposons dans ce chapitre d'éclairer, à la lumière du cadre théorique de la gouvernance mettant en évidence les modalités de coopération des acteurs, l'institutionnalisation progressive de cette dynamique sur Jouques. Nous mettons pour conclure en évidence les facteurs fondamentaux de cette institutionnalisation sur les quatre séquences de l'expérimentation émergentes.

1. Articulation de la gouvernance entre l'environnement institutionnel et le niveau territorial

Nous considérons le Fonds d'expérimentation comme ayant une structure de gouvernance multi-parties prenantes. Initialement, le Fonds a été constitué avec une vision participative de l'exercice du pouvoir entendue par Pitseys en 2010 comme étant réalisée à travers une ouverture de la prise de décision, sa décentralisation ainsi que la réunion de plusieurs statuts d'acteurs autour de cette dernière. Le Fonds d'expérimentation, de forme associative, est administré par un conseil d'administration réunissant des représentants de l'État, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, des associations de collectivités territoriales, des parlementaires, des territoires et autres organismes publics impliqués dans l'expérimentation (Fonds d'expérimentation, 2021).

La considération de la pluralité des parties prenantes nous conduit à interroger le rôle que peut avoir ATD Quart monde, soutien historique du projet, dans la gouvernance de l'expérimentation au niveau national. La participation des organisations non gouvernementales à la mise en œuvre des politiques sociales est principalement réalisée dans le but de toucher les populations les plus pauvres.

1.1 La place d'ATD dans la gouvernance nationale de l'expérimentation

ATD Quart Monde a soutenu Patrick Valentin, l'initiateur du projet « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». Ce dernier a été pendant plusieurs années le responsable des

questions emploi au sein du mouvement. Ainsi l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » est née de la rencontre entre le projet de Patrick Valentin et de TAE (Travailler et Apprendre Ensemble), projet expérimental créé par ATD en 2002 dans l'objectif de construire une entreprise incluant les personnes exclues et très éloignées de l'emploi en créant des emplois en CDI. En 2011, ATD intervient au niveau national afin de porter le projet initialement conceptualisé par Patrick Valentin.

Le décret d'application (décret n° 2016-1027 du 27 juillet 2016 relatif à l'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée) est pris en juillet et institue le Fonds d'expérimentation présidé par Louis Gallois. ATD Quart monde ne fait pas partie du conseil d'administration du Fonds d'expérimentation. Cependant, fin 2016, ATD Quart Monde fonde, avec le Secours Catholique, Emmaüs France, le Pacte civique et la fédération des acteurs de la solidarité, le collège des membres fondateurs à travers l'association TZCLD présidée par Laurent Grandguillaume.

Par rapport aux dispositifs de l'emploi « *classiques* », l'expérimentation, portée par une organisation non-gouvernementale a été réfléchie pour apporter une réponse innovante en termes de politiques publiques de l'emploi et vient, par la même occasion, prendre en considération les spécificités territoriales des lieux d'implantation. Ainsi, la décision « *d'externaliser* » en partie la gestion du chômage de longue durée par le biais d'une expérimentation s'est, dans un premier temps, prise dans une approche *bottom-up* faisant remonter l'initiative soutenue par une ONG, se traduisant par des initiatives territoriales sur les premiers territoires volontaires, à un niveau national afin de pouvoir donner un cadre juridique à l'expérimentation lorsque les acteurs en ont constaté le besoin. Ce cadre juridique a conduit à formaliser la conception des mesures ainsi qu'à décider d'un processus d'évaluation de cette initiative, imposé par l'État.

C'est au niveau des territoires que les « *alliés* » du mouvement (terme utilisé pour désigner les bénévoles ATD) vont venir expliquer le fonctionnement de l'expérimentation et initier la démarche. Nous intéressons donc à la mission opérationnelle d'ATD Quart Monde sur les territoires.

1.2 Présence opérationnelle d'ATD sur les territoires

Comme nous l'avons évoqué dans la présentation de l'expérimentation, ATD Quart Monde a été à l'initiative de l'expérimentation, en tant que soutien à Patrick Valentin et porteur politique du projet.

« J'ai fait partie de la petite équipe nationale autour de Patrick Valentin au sein d'ATD Quart Monde qui a vraiment initié le projet et qui on va dire pendant trois ans a fait tout le travail de contact au niveau national que ce soit avec des politiques, des administrations, des parlementaires, des réseaux de l'IAE, des entreprises, des organisations patronales, syndicales etc. ». (Chef de projet Pipriac et salarié d'ATD)

Au moment du lancement de l'expérimentation, des alliés ATD présents sur les territoires historiques se sont mobilisés afin de soutenir la démarche dans les territoires.

« Après, sur le plan opérationnel sur les territoires, ATD a un rôle assez important aussi. Parce qu'en fait y a pas mal de gens qui étaient des militants de terrain ATD Quart monde et quand ils ont su que ce projet allait se lancer, ils ont eu envie que ça se passe à l'endroit où il habitait où ça se faisait. Sur un nombre non négligeable de territoire, ATD a été à l'origine de la démarche. Sur d'autres, c'est parti d'élus d'autres associations. Y a quand même un certain nombre de territoires où on est initiateur quasiment toujours à titre bénévole, y a des gens d'ATD qui s'impliquent pour faire avancer et participer au travail de terrain ». (Chef de projet Pipriac)

Aux prémices de l'expérimentation, sur le territoire de Colombey, un allié d'ATD Quart Monde a été contacté afin de venir expliquer l'expérimentation que le mouvement portait. Le militant ATD est toujours présent sur ce territoire. Son rôle est de faire le lien entre le niveau national et le niveau territorial. Il est membre du comité stratégique qui avait été mis en place en amont du CLE. De ce fait, il a accompagné la constitution de l'expérimentation sur le territoire, la constitution de l'équipe projet ainsi que le dossier de candidature du territoire. Il fait désormais partie du conseil d'administration de l'EBE au titre de président. La cheffe de projet relève que cet allié ATD Quart monde participe, sur le territoire à « *garder le cap* ».

Les alliés sont présents sur de nombreux territoires. A Thiers, le président de l'EBE est aussi un volontaire ATD depuis le début de l'expérimentation. Concernant le territoire de la Métropole Européenne de Lille (MEL), ATD a été présent dès novembre 2015 lors des

« sessions de mobilisation » (Fretel et Jany-Catrice, 2019). Ce membre a œuvré à la mise en place d'un système d'écoute de l'accueil des personnes privées durablement d'emploi. Il a par la suite fait partie des fondateurs de l'EBE mais s'est retiré en 2019 face au risque financier et social que son rôle comportait. Cependant le mouvement est toujours représenté au sein du conseil d'administration de l'EBE et le directeur de cette dernière se sent proche idéologiquement du mouvement. Enfin, sur le territoire de Colombelles, les relations entre les membres du CLE et le membre d'ATD sont conflictuelles. ATD est représenté au conseil d'administration de l'EBE et est en désaccord avec la présidente de ce dernier.

Le rôle d'ATD semble donc, sur les territoires, celui d'être le **garant de l'esprit initial du projet**. Cependant, comme le souligne le président de l'EBE de Thiers, leur rôle n'est pas celui de gérer le projet. Le rôle du mouvement a été celui de porter le projet puis de l'accompagner. ATD Quart Monde n'a donc **pas vocation à intervenir au sein de la gouvernance territoriale** de l'expérimentation.

« D'autant plus qu'à ATD, ils n'ont jamais voulu gérer le projet. Nous on a voulu porter le projet mais on ne veut pas le gérer. En même temps ça se comprend car ça leur échappe, ils n'ont pas les moyens de le faire et en même temps ça peut provoquer des dérives effectivement ça c'est clair ». (Président EBE de Thiers)

La place d'ATD est donc celui de soutien du projet au niveau national et garant de l'esprit projet et soutien au niveau territorial. Nous mettons désormais en évidence le fonctionnement de la gouvernance nationale de l'expérimentation.

1.3 De la co-construction à la logique descendante dans la gouvernance nationale de l'expérimentation

La gouvernance nationale de l'expérimentation est décrite comme une gouvernance à « deux étages » par le Fonds d'expérimentation pouvant se traduire par la perception d'une logique descendante par les territoires.

Le rôle du Fonds d'expérimentation est décrit par sa directrice comme celui du **pilotage** au niveau national de l'expérimentation, de la **mise en œuvre du processus d'expérimentation** et de l'**accompagnement** des territoires.

Concernant la structure de la gouvernance, nous nous situons dans une approche multi-parties prenantes puisque tous les territoires sont membres du conseil d'administration du Fonds

national. Ces derniers se réunissent une fois par mois. L'objectif de cette réunion est de co-construire un référentiel commun, d'échanger sur les pratiques et les bilans de l'expérimentation.

« A partir de 2017, en appui avec le national on a fait un certain nombre de temps de travail. Depuis 2017 les rencontres entre les comités locaux et les EBE ont lieu tous les mois à Paris pendant une journée pour voir comment ça se passe sur les territoires et puis des ateliers et des échanges sur des approches et des thématiques. Comment vous créez des activités, comment vous générez un consensus local ». (Cheffe de projet Colombelles)

Ainsi la gouvernance de l'expérimentation est décrite par la présidente du Fonds comme une gouvernance à deux étages.

« Ce n'est pas une délégation qui est donnée au territoire de faire quelque chose. C'est une expérimentation dans laquelle on travaille ensemble les territoires et travaillons avec une équipe nationale de façon à faire le meilleur usage possible des Fonds publics, de façon à ce que les solutions qui sont trouvées et expérimentées ici puissent être copiées là ». (Michel de Virville)

Le premier étage est donc composé d'un pilotage national géré par le Fonds d'expérimentation ; le deuxième d'un pilotage local géré par le CLE responsable du pilotage territorial de l'expérimentation, des orientations stratégiques et de la mise en œuvre des dimensions fondatrices sur chaque territoire.

« L'expérimentation se passe d'abord sur le terrain. Le succès ou l'échec de l'expérimentation c'est dans chacun des territoires que ça se joue. Et donc là les territoires non seulement ils participent mais ils sont maîtres de l'expérimentation. C'est rare que l'équipe centrale... ce n'est pas du tout exclu, ça arrive régulièrement, mais c'est quand même très marginal le moment où l'équipe centrale interfère avec le pilotage local. Alors après ça le pilotage national les décisions qui peuvent être prises au niveau national bah elles sont toujours discutées avec les territoires. Jamais on n'a pris une décision sans discuter, sans que cette décision ait été discutée avec les territoires. Donc les territoires sont très fortement impliqués dans le pilotage du programme ». (Michel de Virville)

La présidente du Fonds d'expérimentation relève que la gouvernance du projet n'a pas été pensée dans une logique de contrôle. Cependant, une forme de contrôle va s'exercer à travers

le conventionnement des entreprises à but d'emploi. Du fait des Fonds publics mobilisés, le Fonds doit être en mesure de contrôler leur utilisation.

« Il n'y a pas vraiment de contrôle des territoires. Les niveaux de contrôle vont être liés au conventionnement de chaque territoire conventionné à la fois avec le Fonds et à la fois avec les EBE. C'est là que le Fonds va exercer une forme de contrôle lié au fait qu'il y a des Fonds publics mobilisés et qu'on doit être capable de contrôler leur utilisation ». (Présidente du Fonds d'expérimentation)

Le chef de projet de Pipriac résume la perception qu'ont les territoires du rôle du Fonds d'expérimentation en trois éléments :

« Après, les échanges avec le Fonds ont été on va dire de trois natures. D'une part, alors je pense, je ne sais plus si c'est à partir de 2017 ou 2018 le Fonds a mis en place des **réunions de pilotage**. Peut-être plutôt en 2018. C'est à dire, bah en fait, un processus d'échange de dialogue entre les territoires et puis ...Territoire ça veut dire CLE, équipe projet et puis EBE. Et puis les responsables du Fonds sont la directrice, le président, le vice-président. Vraiment ce dialogue sur, à la fois au niveau de l'équipe projet, sur l'exhaustivité et où est ce qu'on en est du travail en faveur de l'exhaustivité. Sur d'autres aspects, ça relève du travail de l'équipe projet. Et puis avec l'EBE sur à la fois sa politique d'embauche, des résultats financiers etc.

Il y a eu une volonté assez logique du Fonds ETCLD d'avoir une **vision plus claire**, plus transparente de ce qui se passait sur le territoire et donc de les accompagner dans vos objectifs du projet. Donc ça c'est deux ou trois réunions par an mais avec des préparations, des données à remonter en amont au Fonds pour qu'ils aient des chiffres et des données sur les territoires. Ça c'est une forme d'interaction.

Puis le pilotage, le Fonds ETCLD c'est quand même l'autorité du national et c'est quand même l'autorité sur le territoire, même si les choses se font assez bien. Puis on a des **échanges ascendants**, tout ce qu'on fait remonter au Fonds. Toutes les données concernant l'exhaustivité pour l'équipe projet, combien ont été contactée depuis le début, combien ont intégré l'EBE, combien ont été embauchés sans intégrer l'EBE, combien ont quitté l'EBE, est ce que c'est des départs à la retraite, est ce que c'est des licenciements. Tous ces éléments d'analyse et toutes ces remontées de données.

Le troisième aspect de la participation est de **participer à l'équipe expérimentale**, quand on réunit tous ensemble tous les territoires TCLD et qu'on réfléchit à des questions communes du projet. C'est un travail qui a particulièrement été développé pendant le confinement et qui s'est continué après. Par exemple la notion de privation durable d'emploi, comment ça se traduit sur les territoires, comment les territoires l'analysent, quelles sont les pratiques que développent les territoires. Qu'est-ce qu'on en tire à la fois comme pratique commune, comme spécificité territoriale aussi ». (Ancien chef de projet Pipriac)

Tableau 45 : Verbatim du chef de projet de Pipriac résume la perception des territoires du rôle du Fonds d'expérimentation

Cependant, malgré la volonté explicite de co-construire la gouvernance de l'expérimentation avec l'ensemble des territoires, certaines limites de la co-construction d'un système de gouvernance au niveau de l'environnement institutionnel peuvent être identifiées.

Comme nous l'avons vu, Vaillancourt (2014) précise trois aspects de la co-construction. Le premier aspect est que la co-construction intervient à la genèse des projets mis en œuvre. Or, comme nous le montre l'extrait d'entretien suivant, les territoires pionniers ont une antériorité par rapport au Fonds national dans l'expérimentation. Autrement dit, en amont de l'instauration d'un Fonds national (en juin 2016), les territoires avaient déjà commencé à travailler sur le projet. Ainsi, sur le plan opérationnel, au début du fonctionnement du Fonds d'expérimentation, ce dernier se trouvait plutôt dans une posture d'apprenant par rapport aux territoires pionniers et n'était pas en mesure de mettre lui-même en œuvre un processus de co-construction avec les territoires.

« Après, sur l'articulation national, local. Moi je peux le dire comme je l'ai vécu. Alors c'est un petit peu particulier. Parce qu'à Pipriac on a démarré le travail avant qu'il y ait une équipe nationale. On avait une antériorité. Et finalement quand une équipe nationale a été créée nous on était déjà au travail depuis un moment. Moi j'avais en plus participé pendant trois ans au travail préliminaire. Donc au moment où l'équipe nationale s'est constitué, on était sur le territoire le plus avancé sur les questions et la façon de mettre en œuvre alors que l'équipe arrivait et devait appréhender toutes ces questions-là. Ce qui fait qu'on a eu sur un plan opérationnel assez peu recours au Fonds ETC pour ces raisons là en fait ». (Ancien chef de projet Pipriac)

Etant donné qu'aux débuts de l'expérimentation, les comités locaux étaient porteurs de l'EBE, la légitimité du Fonds national auprès des comités locaux des territoires pionniers a dû s'acquérir. En revanche, étant donné que les entreprises à but d'emploi se sont développées plus tard et que le Fonds national était d'ores et déjà établi, la légitimité était établie du fait de l'antériorité du Fonds national sur les EBE. Nous percevons déjà ici que l'articulation entre le niveau national et le niveau territorial se traduit principalement à travers la relation entre le Fonds national et l'EBE.

« Parce qu'on peut avoir pour des raisons X ou Y bah plus d'interactions avec les EBE. Comme elles sont au cœur du projet et qu'il y a une grande préoccupation du Fonds par rapport aux EBE et à ce qu'elles font je pense qu'il y a plus d'interaction au quotidien entre

le Fonds et les directions d'EBE qu'entre le Fonds et les équipes projet. Et du coup, ça peut créer à un moment donné des déséquilibres du fait qu'il y ait de plus grandes proximités entre les directeurs d'EBE et du coup plus d'oreille à ce que peuvent dire les directions d'EBE par rapport à l'équipe projet » (Ancien chef de projet Pipriac)

Le deuxième aspect précisé par l'auteur est que la co-construction est un moyen, pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire d'être représentés au sein des politiques publiques. Dans notre cas, l'expérimentation mobilise les acteurs devenant membres actifs des politiques de l'emploi sur les territoires d'implantation.

Enfin, le troisième aspect que l'auteur mentionne, qui nous intéresse particulièrement, est que la co-construction s'applique plus difficilement à un échelon national, et qu'elle est plus facilement envisageable à un échelon local. Ainsi, la co-construction, proposée par le Fonds national, appliquée à un niveau national dans une perspective descendante sur les territoires connaît des limites dans sa mise en œuvre. Le rôle perçu du Fonds national, acteur de la co-construction est plus perçu comme un rôle d'autorité descendante que comme une partie prenante en relation égalitaire avec les acteurs des différents territoires. De même, par rapport à la définition de la co-construction que nous proposons, les bénéficiaires ne sont, à l'échelon national, pas inclus dans la réflexion, l'élaboration, la participation ou l'évaluation de l'expérimentation.

Sur les territoires, le rôle perçu du Fonds d'expérimentation dévie quelque peu du rôle présenté par le Fonds d'expérimentation. Concernant le territoire de Colombey, le rôle perçu du Fonds d'expérimentation est essentiellement celui du chiffrage de l'expérimentation.

« Notre déclinaison et notre façon de s'inscrire dans le tissu économique de créer les entreprises à but d'emploi et de réfléchir avec les acteurs du territoire ne colle pas forcément avec la grille qu'ils ont composée de coût de l'emploi supplémentaire. Aujourd'hui j'ai l'impression qu'il y a cet indicateur phare, le coût de l'emploi supplémentaire c'est de mémoire 23 000 euros. Voilà. Au-dessus ça ne va pas au-dessous ça va. Bon. Qui pour moi est à interroger quoi. J'ai l'impression qu'il n'a pas été à nos côtés mais a été dans un côté descendant quand même ». (Cheffe de projet Colombey)

La cheffe de projet de Colombey relève que le CLE du territoire ne s'est pas vu proposer un accompagnement suffisant dans ses réflexions de la part du Fonds national.

« Mais sur l'accompagnement des réflexions du CLE le Fonds pour le coup, pour moi a pas été trop dans la co-construction avec le CLE. Nous c'est, je suis en train de me dire je crois qu'une seule fois et c'était lié à un événement une personne du Fonds est venue à un CLE. Après les échanges avec les territoires, je pense qu'on a loupé quelque chose ». (Cheffe de projet Colombey)

Selon le directeur de l'EBE de la MEL, le Fonds d'expérimentation a deux fonctions. La première est une fonction administrative, la deuxième est une fonction d'animation du réseau des territoires. Concernant la fonction administrative, le Fonds gère les Fonds publics et redistribue ces derniers à l'ensemble des territoires expérimentaux. Le pilotage est qualifié de très « descendant ». La deuxième fonction du Fonds national perçu par cet acteur est celle d'animation du réseau. Le problème relevé vient de la combinaison de ces deux fonctions. Le fait que le Fonds soit perçu comme un financeur par les territoires a pour conséquence de fragiliser les relations de confiance entre les deux « étages » de l'expérimentation et de ce fait de réduire le rôle d'animation du réseau du Fonds d'expérimentation.

« Donc je suis assez critique de ce pilotage qui est très descendant mais qui n'est pas assumé comme descendant. Puis il y a une deuxième fonction. Ils prétendent avoir une deuxième fonction. Qui est plutôt une fonction d'animation du réseau des territoires habilités. Mais même pour moi elle ne marche pas. Et d'ailleurs ce n'est pas étonnant. Est-ce qu'une même structure peut être à la fois administrative et financeur d'un côté et animatrice d'un réseau contributif de l'autre. Ça me paraît compliqué parce que dès lors qu'on a un financeur face à nous, même si c'est un financeur avec qui on est en confiance, avec qui on discute bien, ça reste un financeur. Le jeu d'acteur s'installe dans une relation financeur financé. Il faut une relation avec les financeurs ! Mais je trouve que nous avons une chance inouïe que des Fonds publics, que la gestion des Fonds publics ait été confiés à une asso ». (Directeur EBE MEL)

Rôle perçu du Fonds d'expérimentation par les territoires	Fonction administrative et financière Fonction d'animation du réseau des territoires
Rôle énoncé par le Fonds d'expérimentation	Pilotage au niveau national Mise en œuvre du processus d'expérimentation Accompagnement des territoires

Tableau 46: Écart entre le rôle perçu et le rôle annoncé du Fonds d'expérimentation – source : auteur

Plus largement, la gestion mise en œuvre par le Fonds d'expérimentation a été largement contestée en 2018 comme le souligne cet extrait d'entretien :

« Et donc on arrive en 2018, la grogne monte. Et un jour je recevrai un coup de fil en mars je crois. [On] m'alerte sur le fait qu'il y a une fronde(...). Ça se passe trop mal c'est mal géré c'est une catastrophe. Et j'ai un peu pris la main en disant attendez (...) on va essayer de travailler autrement et de clarifier quels sont les rôles des différentes entités et surtout comment on travaille avec le Fonds, sur quels sujets (...) Donc c'était vraiment, tout le monde disait que c'était extrêmement difficile de travailler avec le national. Et donc de simple structure de circulation des Fonds est devenue une structure qui voulait tout gérer. Je pense que quelque chose qui a fait bouger c'est quand il a été décidé qu'il y aura un comité scientifique. C'est une décision qui leur a échappé, qui les a énormément ennuyés et ça a dû les pousser à avoir une meilleure connaissance du projet et à prendre les choses en main ».
(Ancienne cheffe de projet Jouques)

Cependant, le directeur de l'EBE de la MEL relève que depuis fin 2020, le Fonds remplit plus amplement sa fonction d'animation du réseau en proposant un travail collectif avec les directeurs et directrices des EBE des différents territoires sur la question du management afin de permettre à ces derniers de bénéficier d'un référentiel commun sur lequel s'appuyer. La mission d'accompagnement des territoires du Fonds a pour objectif, comme nous l'évoquions, de créer un référentiel commun permettant d'aider les territoires sur les questions clivantes relatives aux principes initiaux de l'expérimentation.

De même, les lacunes soulevées dans l'accompagnement ne sont pas présentées par l'ensemble des territoires. Lors du changement de direction dans l'EBE de Colombelles, un membre de l'équipe nationale s'est déplacé pendant plusieurs mois sur le territoire afin de l'accompagner dans cette transition.

« ETCLD n'est pas dans une approche défiance. Nous on considère ETC comme des espaces de respiration, on appelle quand on se pose une question existentielle. David est venu passer plusieurs mois pendant le changement de direction. Jamais ETCLD va dire vous ne respectez pas l'expérimentation. Ils vont plutôt chercher à comprendre questionner parce qu'on invente tous. Nous on est soutenus et accompagnés. À côté, ils nous aident aussi sur la mobilisation de fondation ». (Cheffe de projet Colombelles)

La gouvernance de l'expérimentation est subdivisée en deux « *étages* », un étage que l'on pourrait qualifier de national, et un deuxième étage territorial. Ces deux étages sont « *communicants* » puisque les territoires font partie du conseil d'administration du Fonds national et que ce dernier intervient à travers deux missions sur les territoires. La mission liée au financement (intimement liée à celle liée à son évaluation) exercée dans une logique « *descendante* » semble être celle davantage perçue par les acteurs des territoires. Cependant, la mission d'animation du réseau est elle aussi relevée et semble, depuis 2020 gagner en légitimité aux yeux des acteurs les plus critiques envers le pilotage national. Ainsi, la production au niveau national de normes partagées désormais plus légitimes aux yeux des acteurs du territoire vient alimenter l'institutionnalisation de la coopération des acteurs entre les niveaux de l'expérimentation.

2. Mise en œuvre de la gouvernance territoriale par le réseau d'acteurs

Nous nous intéressons dans cette partie à la gouvernance territoriale que nous envisageons à partir des travaux de Coissard et Pecqueur (2007). Ces derniers conçoivent la gouvernance territoriale comme un phénomène complexe pouvant générer de la stabilité comme de l'instabilité au sein duquel une diversité d'acteurs co-construisent cette nouvelle action publique dans un objectif partagé. La gouvernance territoriale de l'expérimentation est mise en œuvre par le CLE lui-même composé de plusieurs sous-unités interreliées. Après avoir présenté l'attribution de l'ensemble des acteurs, nous nous intéressons aux trois commissions évaluation, emploi et non-concurrence au sein desquelles sont mises en œuvre et adaptées les dimensions fondatrices de l'expérimentation.

2.1 Une gouvernance territoriale complexe et expérimentale

2.1.1 Les attributions du comité local pour l'emploi

Comme nous l'avons présenté, le CLE est composé de l'ensemble des acteurs de l'expérimentation à savoir : de l'équipe projet, des différents acteurs institutionnels (nous ne conserverons que les acteurs majeurs de l'expérimentation à savoir Pôle Emploi, la DREETS, le département ainsi que la Métropole), des trois commissions emploi, non-concurrence et évaluation, de l'EBE et, en fonction des séquences, des salariés de cette dernière.

Sur le plan légal, le rôle premier du CLE a été pensé, dans le cadre de la première loi d'expérimentation, comme un moyen de **promouvoir l'émergence de l'EBE**. Cette dernière

dispose que le CLE doit produire un programme d'action avec l'aval du Fonds national dans l'optique de promouvoir la création d'entreprise permettant l'embauche des personnes privées durablement d'emploi. Ainsi, dans la première loi, le rôle du CLE a largement été pensé afin d'aider le développement et le conventionnement des EBE. Ce premier rôle n'est que très peu orienté vers une réelle animation territoriale d'un réseau d'acteur de l'emploi.

Pour autant, sur le plan opérationnel, le rôle du CLE a été défini en 2019 (avant le vote de la deuxième loi) par l'ancienne cheffe de projet comme ayant pour fonction première de **conserver l'esprit initial** du projet et de **créer du lien** entre les partenaires locaux afin de créer un consensus politique territorial permettant la coopération des acteurs autour du projet. Ce propos est confirmé par un membre de l'EBE qui relève que le CLE a eu pour mission de convaincre les institutionnels de s'engager au sein de l'expérimentation au moment de son démarrage.

Dans la deuxième loi (que nous ne détaillerons pas), le rôle du CLE s'est précisé et s'est dissocié de celui de l'EBE. Il doit toujours agir avec l'aval du Fonds mais il a désormais pour mission d'identifier de **nouvelles activités** à développer sur le territoire, de prendre des décisions concernant l'**éligibilité** des personnes, de déterminer les modalités de **communication** et d'**accompagnement**, et de **promouvoir l'entreprise** existante.

La dimension territoriale de la gouvernance, qui était déjà mis en œuvre d'une manière opérationnelle sur le territoire en amont du vote, a donc été formalisée dans la deuxième loi à travers l'enjeu de développement économique et social à opérer à travers la mobilisation des acteurs locaux.

Rôle du CLE	Gouvernance territoriale de l'expérimentation Accompagnement par la gestion de la « <i>file d'attente</i> » Mise en œuvre des dimensions fondatrices Réduction du nombre de PPDE sur le territoire Promotion de l'EBE

Tableau 47: Rôle du CLE

Bien que dans le discours des acteurs, les termes de CLE et d'équipe projet se confondent, c'est en réalité l'équipe projet, membre du CLE, qui a construit le projet, créé un consensus territorial ainsi qu'un consensus politique à l'origine de l'expérimentation sur le territoire.

2.1.2 Les attributions de l'équipe projet

Concernant la gouvernance du CLE, l'équipe projet est l'unique acteur décisionnaire. Il appartient à l'équipe projet de réfléchir aux grandes orientations du projet et afin de les concrétiser, de programmer les réunions avec les différents acteurs institutionnels impliqués au sein de l'expérimentation.

L'équipe projet a pour rôle de construire, d'entretenir et d'animer le réseau d'acteurs territorialisé. De même, il appartient à l'équipe projet de s'informer sur le travail des différentes commissions et de centraliser les informations de ces dernières. Enfin, elle a pour mission de construire des liens entre la gouvernance nationale de l'expérimentation, la gouvernance territoriale de cette dernière et enfin la gouvernance de l'EBE.

<u>Rôle de l'équipe projet</u>	- Construction, entretien, animation du réseau d'acteurs territorialisé, - Gestion des commissions, - Lien entre la gouvernance nationale, territoriale et celle de l'EBE.

Tableau 48: Rôle de l'équipe projet

La structure du CLE est elle-même composée de sous unités permettant de subdiviser ses tâches.

L'équipe projet, constituant une sous-unité, est donc chargée de la gouvernance du CLE alors que ce dernier a pour mission, à travers ses différentes commissions, de mettre en œuvre la gouvernance territoriale de l'expérimentation. Ainsi, l'équipe projet doit mettre en œuvre la gouvernance du CLE permettant la coordination des acteurs dans le but de conduire l'expérimentation. La décision initiale de **structuration** du CLE en **sous-unités** constitue en ce sens un des maillons à l'**institutionnalisation** de l'expérimentation.

2.1.3 La structuration en sous-unités comme garante de la gouvernance territoriale

Comme le souligne Fretel et Jany-Catrice (2019), l'expérimentation est un projet incertain dont il est complexe d'anticiper l'évolution. Les auteures relèvent que cette complexité est notamment due à l'incomplétude de la loi d'expérimentation. Cette incomplétude conduit les acteurs à un travail constant de définition, d'interprétation des dimensions fondatrices et de coordination autour de ces dernières. Ce travail est réalisé, sur le territoire de Jouques, au sein des sous-unités du comité local : la commission emploi, la commission vigilance pour la non-concurrence, la commission évaluation.

L'équipe projet gère les trois commissions :

- 1) La commission emploi. Elle se réunit régulièrement durant la matinée précédant les comités locaux (séquence 2,3) à la demande de l'équipe projet.
- 2) La commission vigilance pour la non-concurrence. Elle se réunit quant à elle quand le besoin au sein de l'EBE est exprimé (séquence 2,3). Durant la séquence 4, cette commission, plus orientée vers le développement de nouvelles activités se rencontre plus fréquemment.
- 3) La commission évaluation. Elle ne se réunit que très ponctuellement.

Commissions	Rôle des commissions
Commission non-concurrence	Détermination du caractère concurrentiel des activités, gestions des impensés, réflexion sur les nouvelles activités
Commission emploi	Détermination de l'éligibilité, travail sur l'exhaustivité, accompagnement des DELD
Commission évaluation	Synthèse des évaluations

Tableau 49 : Rôle des commissions

Le réseau d'acteur est mobilisé dans le but d'organiser une réflexion autour des dimensions fondatrices de l'expérimentation devant être travaillées au sein des commissions. Les commissions constituent les canaux de partage de l'information au sein du réseau. Le CLE quant à lui est l'instance permettant de centraliser l'ensemble des informations traitées au sein des commissions.

Il a été souligné par un membre du CLE que durant la période où le comité n'avait plus de réelle activité (séquence de latence), les commissions ont continué de fonctionner. Ces commissions ont pu subsister car elles ont été animées par des personnes extérieures à l'équipe projet à savoir la CECE (commission extra communale pour l'emploi) ainsi que pour la commission évaluation la DREETS et l'AG2R. Concernant la commission vigilance pour la non-concurrence, durant cette même période, la directrice générale des services de la mairie a repris le rôle d'animatrice de cette commission précédemment exécutée par un membre de l'équipe projet.

Durant la séquence de latence du projet, ce sont les acteurs des commissions, et non les acteurs de l'équipe projet qui ont permis d'assurer le maintien des différentes commissions

jusqu'à ce que la nouvelle municipalité ne s'en saisisse. La structuration initiale du CLE en sous-unités permet de générer un processus participatif, conduisant à la co-construction de l'expérimentation ainsi qu'à son maintien. Nous nous intéressons plus spécifiquement à ses commissions.

2.1.4 La commission évaluation

La commission évaluation a pour objectif de suivre les différentes études produites sur l'expérimentation afin de pouvoir en proposer une restitution aux acteurs du CLE. Les décisions concernant les besoins d'information au sujet de l'évaluation sont prises collectivement en CLE puisqu'il n'y a pas d'enjeu immédiat pour les deux principales instances du territoire. Cette commission bien qu'instaurée dès le début de l'expérimentation sur le territoire s'est peu à peu effacée pour laisser place aux deux commissions plus « opérationnelles ».

2.1.5 La commission vigilance pour la non-concurrence

Cette commission est appelée, en fonction des séquences « *commission non-concurrence* », « *commission vigilance et nouvelles activités* » ou encore « *commission vigilance pour la non-concurrence* ».

2.1.5.1 Le fonctionnement de la commission vigilance pour la non-concurrence

La commission vigilance pour la non-concurrence a pour objectif premier de s'assurer que les **nouvelles activités** développées au sein de l'expérimentation ne sont **pas concurrentielles** avec l'emploi existant sur le territoire. Les activités développées au sein de l'expérimentation doivent à la fois être **supplémentaires** et **complémentaires** aux emplois d'ores et déjà existants.

Le rôle de cette commission a évolué avec le temps afin d'y intégrer la recherche de complémentarité avec les activités existantes sur le territoire. Cependant, un flou subsiste toujours autour de la définition de non-concurrence et soulève des interrogations localement. Le rapport final du comité scientifique (2021) montre que l'EBE a étendu son rayonnement aux territoires mitoyens pour certaines activités sans pour autant réaliser un examen approfondi de la présence de potentiels concurrents. Ainsi, la détermination du caractère non-

concurrentiel au sein de la commission vigilance pour la non-concurrence relève plus d'arrangements avec les acteurs économiques locaux que du respect intégral du principe de non-concurrence initial.

2.1.5.2 La répartition des rôles au sein de la commission vigilance pour la non-concurrence

La commission vigilance pour la non-concurrence est une sous-unité du CLE, animée par les acteurs du CLE, qui a pour objectif d'intervenir sur les activités développées au sein de l'EBE. Face aux injonctions de l'EBE à se développer, le CLE représente « *le garant* » du respect de cette dimension dans sa forme initiale. Cependant, la clarification des rôles des acteurs s'est floutée durant la troisième séquence.

En effet, en termes de répartition du pouvoir, durant cette séquence, l'EBE est surreprésentée par rapport aux autres membres du CLE. La commission non-concurrence est composée d'une représentante de l'U2P (Union des entreprises de proximité), de membres de l'EBE et de la directrice générale des services de la mairie. La direction et la présidence de l'EBE ont endossé une place importante dans la prise de décision au sein de cette commission. C'est d'ailleurs durant cette troisième séquence que cette dimension fondatrice a connu ses **principales adaptations** créant à cette occasion de véritables tensions sur le territoire sur lesquelles nous reviendrons.

« Moi je voyais le CLE comme un endroit où un moment donné c'était le moment d'échanger en se disant bah le gars il connaît du monde, il pense à telle activité est ce qu'on peut le mettre en place ou pas. Mais limite ça nous aurait permis à tous de prendre des notes. Car nous on réfléchit sur notre nombril. Le CLE doit être force de proposition, amener des idées de nouvelles activités, limiter les préparer dans sa file d'attente et lorsque telle activité ou telle personne de la file d'attente est prête, on se pose la question comment on intègre ça à l'EBE et comme créé l'activité. Nous aujourd'hui on a plus de dynamique de création d'activité en amont. Les demandeurs d'emploi de longue durée ne sont plus sollicités en plus il y en a quasiment plus dans la file ». (Directeur de l'EBE durant la 3^{ème} séquence)

Durant la séquence 4 du projet, lors de l'arrivée de la nouvelle équipe projet, cette dernière a récupéré ses attributions initiales concernant la dimension de non-concurrence. La commission s'est élargie à la fois afin de permettre de discuter du **caractère concurrentiel**

des activités avec les **artisans** du territoire mais aussi pour avoir un public plus large en termes de réflexion concernant le **développement de nouvelles activités**.

Ainsi, le fonctionnement de la commission non-concurrence, fait de négociation entre les différents membres de l'expérimentation, notamment entre les membres de l'équipe projet et de l'EBE permet, dans le temps, de faire émerger de cette dernière des solutions innovantes permettant d'adapter le principe de non-concurrence aux spécificités territoriales.

Le fonctionnement de cette commission fait aussi apparaître le besoin de formaliser les rôles entre les deux structures et soulève la question de la répartition du pouvoir et de la prise de décision entre les structures. Nous allons désormais mettre en lumière les impensés de l'expérimentation pouvant être à l'origine de tensions entre les acteurs.

2.1.5.3 Des impensés dans le principe de non-concurrence

Le rôle de cette commission est à la fois de négocier les conditions de non-concurrence des activités développées au sein de l'EBE au fil de l'eau mais aussi de trancher sur les impensés du projet en termes de concurrence. Le principe de non-concurrence génère des questionnements que la commission a pour mission de résoudre.

Ainsi la commission non-concurrence a pour rôle initial de veiller à ce que les conditions de non-concurrences soient respectées sur le territoire à travers le développement des activités de l'EBE.

« La présidente a débarqué dans le projet, elle était au conseil d'administration de l'EBE et à la commission vigilance depuis le début. Et elle n'a pas une histoire personnelle ou professionnelle qui fait qu'elle connaît ces publics ou ces problématiques. Et à partir de septembre, j'ai vu que ça dérapait sur la vigilance ». (Personne anonymisée)

Elle doit aussi répondre aux impensés de ce principe tels que le caractère concurrentiel des activités avec celles des territoires avoisinants ainsi que le potentiel frein à la création d'activité sur le territoire.

En effet, les activités développées au sein de l'EBE doivent être non-concurrentielles uniquement sur le territoire d'implantation de l'expérimentation. Néanmoins, cela ne signifie pas que les entreprises des villes voisines n'exercent pas d'activité sur le territoire concerné.

« J'imaginai le trou énorme que ça pouvait créer sur le marché du travail sur le territoire quand il y a une boîte qui a 50 personnes qui n'ont rien à faire de leurs journées et qui sautent sur toutes les opportunités de petits boulots etc., alors qu'il y a peut-être une petite boîte de multiservices (dans la ville d'à côté) qui va fermer parce que l'EBE chasse sur leur terrain, travaille, prend le boulot. Parce que quelqu'un qui est (dans la ville d'à côté), il a des clients sur le territoire. Le pire c'est que c'est les assos les plus proches de l'EBE ». (Acteur institutionnel)

De plus, les activités de l'EBE posent des questions concernant la création d'entreprise sur le territoire. Un acteur institutionnel soulève le fait que les activités de l'entreprise peuvent nuire d'une manière indirecte au développement d'activité sur le territoire.

« Est ce que ça ne nuit pas à la création d'entreprise sur le territoire ? Au marché réel ? Au marché standard. Est-ce que ça n'a pas empêché les gens de chercher du boulot dans le secteur marchand ? Dans le marché réel ? Est ce qu'ils ne sont pas coucounés dans un doux ronronnement, choyés, tranquilles entre (habitants du territoire). Est-ce que ce n'est pas inégalitaires avec la ville d'à côté ? Qu'est-ce qu'ils ont de mieux ? ». (Acteur institutionnel)

Les adaptations progressives du principe de non-concurrence ont donc pour effet de générer des tensions entre l'équipe projet de l'EBE mais aussi avec les acteurs institutionnels du CLE.

Ainsi, la clarification des rôles dans la répartition des attributions entre le CLE et l'EBE au sujet de la non-concurrence semble primordiale afin d'éviter les adaptations excessives de ce principe créant de multiples tensions entre les acteurs. En effet, le fait que la gestion des impensés soit réalisée par le CLE – en concertation avec l'EBE – permet au CLE de se positionner comme garant contre d'éventuelles dérives des activités par rapport aux conditions de non-concurrence. La clarification des rôles participe en ce sens à la réduction des tensions sur le territoire ainsi qu'à l'institutionnalisation de la coopération des acteurs dans la répartition des attributions de chacun par rapport aux dimensions fondatrices de l'expérimentation.

2.1.6 La commission emploi : travail autour de la dimension de non-sélection

La commission emploi a deux fonctions principales : l'atteinte de l'**exhaustivité territoriale** et l'**accompagnement**.

Concernant l'atteinte de l'**exhaustivité** territoriale, sa mission se traduit par le fait d'accueillir toute personne souhaitant s'inscrire au sein de l'expérimentation et d'en déterminer l'**éligibilité** à partir des conditions requises par l'expérimentation en appliquant la dimension de **non-sélection**. Afin d'en déterminer l'éligibilité, les profils des personnes rencontrées y sont discutés au cas par cas en comparant les informations détenues au sein de l'expérimentation par rapport aux informations des acteurs institutionnels. C'est au sein de cette commission que sont détenues l'ensemble des informations actualisées concernant les personnes durablement privées d'emploi sur le territoire.

Concernant cette fois-ci l'**accompagnement**, celui-ci peut se traduire de deux façons : l'accompagnement au sein de l'expérimentation à **travers la file d'attente** puis vers l'**EBE**, ou l'accompagnement **extérieur** à l'expérimentation avec l'aide des acteurs de l'emploi du territoire et des acteurs institutionnels. Pour les personnes souhaitant intégrer l'**EBE**, la priorisation de ces dernières se fait initialement par ordre d'arrivée ainsi que par critère d'urgence.

La commission emploi a pour objectif de faire respecter la dimension de non-sélection au sein de l'expérimentation. Nous verrons toutefois que cette dernière, inspirée du fonctionnement du service public pour l'emploi, est mise en discussion à l'échelle du territoire.

2.1.6.1 De la non-sélection à la catégorisation des demandeurs d'emploi de longue durée

Il est prévu dans le cadre de l'expérimentation que toute personne au chômage depuis plus d'un an et résidant sur le territoire d'expérimentation depuis plus de 6 mois est éligible à l'expérimentation.

Néanmoins, certaines personnes ont pu exercer une activité professionnelle intermittente au cours de leur année de chômage. De ce fait, il est nécessaire de réaliser un arbitrage pour ces personnes.

La question de l'éligibilité de ces personnes s'est donc posée au fur et à mesure du déroulement de l'expérimentation et a nécessité des ajustements par rapport au cadre réglementaire de l'expérimentation.

Sur le territoire étudié, la question de l'éligibilité en lien avec celle de privation d'emploi est discutée au sein de la commission emploi avec les acteurs locaux de l'emploi ainsi que les

institutionnels. Elle nécessite de croiser les informations administratives détenues par les acteurs institutionnels aux informations plus informelles dont dispose l'équipe projet du fait de la proximité géographique entretenue avec les bénéficiaires de l'expérimentation. A. Fretel et F. Jany-Catrice (2019) mettent en évidence un ajustement similaire sur le territoire de la MEL. En effet, les auteures relèvent la rigidité de la catégorie administrative de chômeur de longue durée face à la diversité des situations individuelles rencontrées. « *L'esprit du dispositif* » s'incarnant à travers une application modulée de la loi dans une logique très sociale est dès lors privilégié et permet une plus grande flexibilité face à l'application de la loi *stricto sensu*.

Afin d'aider les territoires sur cette questions source de tensions, en 2021, le Fonds d'expérimentation a produit un document de travail concernant cette notion. Trois types de privation d'emploi ont été relevés par le Fonds national.

- La privation totale d'emploi lorsque la personne n'a pas travaillé depuis 12 mois.
- La privation régulière d'emploi lorsque la personne a travaillé de manière discontinue dans les 12 derniers mois.
- La privation partielle d'emploi lorsque la personne travaille de manière régulière et continue mais se trouve dans l'incapacité d'obtenir une situation d'emploi au volume horaire qu'elle souhaite.

L'expression de la privation d'emploi a d'abord été formulée, au début de l'expérimentation à travers la catégorisation administrative de « **chômeur de longue durée** ». Rapidement, cette catégorie administrative s'est traduite par le biais de l'expression « **demandeur d'emploi de longue durée** ». Cette expression a été modifiée afin de caractériser le public de « **personnes privées durablement d'emploi** ». Enfin, comme nous venons de le présenter à travers l'extrait du document de travail du Fonds, la dernière étape de cette caractérisation relève de la **catégorisation administrative** que nous retrouvions initialement dans la loi de 2016.

L'adaptation du principe de non-sélection conduisant à la catégorisation pensée par le en 2021, rapproche cette dernière de celle des demandeurs d'emplois inscrits à Pôle Emploi et répartis en cinq catégories : A, B, C, D et E. Cependant, la différence majeure entre ces deux catégorisations est l'injonction à réaliser des actes positifs de recherche d'emploi, absente de l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* ». L'adaptation du principe de

non-sélection participe au rapprochement de l'expérimentation des pratiques des acteurs institutionnels de l'emploi.

2.1.6.2 L'exhaustivité en débat

La notion d'éligibilité est intimement liée à celle d'exhaustivité. Un des enjeux initiaux de l'expérimentation est l'atteinte de l'exhaustivité territoriale. Autrement dit, un des enjeux est de résorber, l'ensemble du chômage de longue durée chez les personnes volontaires souhaitant s'inscrire au sein de l'expérimentation. Durant la séquence 2, la comptabilisation des demandeurs d'emploi dans l'objectif d'atteindre l'exhaustivité territoriale a généré des tensions entre Pôle Emploi et les membres de l'équipe projet au sein de la commission emploi.

« En fait c'est [nom de l'agence], et quand on va aux réunions sur Paris, les chiffres sont autour de 180 demandeurs d'emplois qui seraient en catégorie A c'est-à-dire éligibles au projet et que nous quand on arrive sur la file d'attente, on est à 10 15 et donc c'est un vrai sujet d'interrogation pour nous sur lequel nous n'avons pas de réponse. Sauf la réponse qui est que les autres ne sont pas volontaires. Donc nous on demandait la liste pour faire une corrélation. Pour être sûr. Voire même, Monsieur le maire disait moi je veux bien leur faire un courrier voire même les déposer dans la boîte aux lettres. Mais comme on ne peut pas avoir les noms, on ne sait pas qui sont ces 180 ». (Membre de la commission emploi)

Les membres de l'expérimentation font ici face à une double contrainte : faire en sorte d'atteindre l'exhaustivité territoriale en réduisant le nombre de personnes inscrites sur la file d'attente de l'expérimentation tout en continuant à présenter l'expérimentation afin de conserver une file d'attente assez dense permettant de répondre aux besoins en ressources humaines rencontrés au sein de l'EBE.

A. Fretel et F. Jany-Catrice subdivisent la question de l'exhaustivité en quatre sous questions. Les auteures se demandent ainsi, si l'objectif d'exhaustivité a pour vocation d'être atteint au sein de l'EBE ou au sein du territoire ou encore, si l'exhaustivité doit être appliquée à l'ensemble des demandeurs d'emploi de longue durée du territoire ou simplement aux personnes mobilisées au sein de la file d'attente, autrement appelée « *liste d'attente* » ou « *liste de mobilisation* » sur d'autres territoires.

2.1.6.3 De l'exhaustivité au ciblage : A qui s'adresse l'expérimentation ?

Des questionnements similaires se retrouvent sur le territoire de Jouques, au même titre qu'émergent des questionnements orientés sur les pratiques de **ciblage** à opérer. Les pratiques de ciblage en fonction des profils ou des besoins de l'EBE ont pour conséquence de modifier le fonctionnement initial de la priorisation chronologique de la file d'attente ; seul le critère d'urgence est strictement conservé.

Les questionnements concernant les pratiques de ciblage ont pu prendre forme autour du profil des personnes à qui s'adresse l'expérimentation. Ces questionnements ont débuté dès la fin de la séquence 2. Les personnes les plus diplômées ayant pris un poste au sein de l'EBE sont sorties de l'EBE.

« Je ne sais pas... Ce qui est prévu, c'est ...abandon de poste, je ne sais pas... Mais ça veut dire qu'ils causent même plus, la direction n'a pas su garder le contact avec eux, et ils sont partis. Et la direction... il n'y a pas de démissions... démissionné je sais que pendant 6 mois la personne peut revenir, abandon de poste je ne sais pas comment ça se gère. De toute façon, le départ de [nom de la salariée] (faisant partie des plus diplômés du projet) c'est lié à un problème, le départ de [nom de la salariée] (faisant partie des plus diplômés du projet), c'est lié à un problème, donc là, on est à quatre départs parce que problème. Les raisons communes c'est l'absence d'échange sur les difficultés rencontrées... professionnelles... Mais absence de solutions aux problèmes soulevés ». (Membre de l'équipe projet)

A titre d'exemple, le constat est identique sur le territoire de Thiers où le président de l'EBE indique que le projet est nécessairement sélectif et orienté vers les personnes les plus éloignées de l'emploi.

« Notre population ce n'est pas les chômeurs de longue durée vous en êtes consciente, notre population c'est les chômeurs de très longue durée. Ceux qui ont entre un et deux ans ne viennent pas chez nous. Pour des raisons sur lesquelles on peut revenir mais en tout cas nous on a plus de deux ans. Ce sont des gens qui n'ont plus rien, plus d'allocation ». (Président de l'EBE de Thiers)

Dès la séquence 3, le principe de non-sélection sur le territoire de Jouques est amplement adapté. La question du profil de personne à qui s'adresse l'expérimentation est soulevée. Il appartient à la commission emploi de procéder à cette sélection afin de proposer à l'EBE des

profils correspondant notamment à ses besoins en ressources humaines. La dimension d'exhaustivité tend dès lors à disparaître des discours des acteurs au sein de l'expérimentation. Le rapport final du comité scientifique, publié durant la séquence 4, met aussi en exergue un phénomène de sélection par rapport aux profils relevés.

Jusqu'à la fin de l'année 2019, sur l'ensemble des territoires, les profils des salariés recrutés étaient de plus en plus éloignés de l'emploi, découragés dans leur recherche d'emploi.

En 2020, la dynamique de recrutement sur l'ensemble des territoires et notamment sur le territoire étudié, s'infléchit et s'oriente vers des logiques plus sélectives dans l'objectif de s'assurer de la motivation des salariés et de renforcer l'encadrement intermédiaire. Ces dynamiques seraient, comme le souligne le rapport final du Fonds, principalement issues des entreprises à but d'emploi et moins des comités locaux soutenant historiquement le principe d'exhaustivité (ou de non-sélection des profils) et d'emploi choisi.

Les membres de l'expérimentation font face à une double contrainte les conduisant à un dilemme : celui de refuser une logique gestionnaire en incluant l'ensemble des personnes, même les plus éloignées de l'emploi, au risque de fragiliser l'équilibre économique de l'EBE (tendance jusqu'en 2019) ou celui d'opérer une sélection parmi les bénéficiaires en ne conservant que les individus les plus proches de l'emploi afin d'atteindre leur objectif (tendance depuis 2020).

L'inflexion vers cette logique gestionnaire tend à devenir progressivement la norme sur le territoire de Jouques. Ainsi, le CLE et l'EBE, ont progressivement convergé vers des pratiques de ciblage permettant à l'EBE de répondre à ses besoins en ressources humaines ainsi qu'à ses obligations de recrutement annuelles. Cette convergence a eu pour effet de réduire les tensions liées à l'atteinte de l'exhaustivité pour finalement se traduire à travers une gestion apaisée du flux (réduit) de personne composant la « *file d'attente* ».

2.1.6.4 L'accompagnement sous tension

La dimension d'accompagnement est traversée par des tensions qui s'incarnent principalement entre l'EBE et la commission emploi au sujet de l'adaptation du discours auprès des demandeurs d'emploi et de l'animation de la file d'attente.

Le premier élément concernant les tensions autour de l'accompagnement des bénéficiaires est l'**adaptation du discours**. Au début de l'expérimentation, il était présenté aux demandeurs d'emploi de longue durée qu'ils pourraient à condition qu'ils soient éligibles, développer leur projet professionnel au sein de l'EBE, puis l'extraire de cette dernière afin de le développer d'une manière autonome. De même, concernant la priorisation de la file d'attente, il était toujours présenté en 2019 aux demandeurs d'emploi qu'il était possible pour eux de reprendre un emploi sur le marché du travail « *classique* », puis, si ce dernier n'était pas pérennisé, de retrouver leur place au sein de la file d'attente afin de rentrer dans l'EBE. Sur ces deux éléments, le discours tenu lors de l'accompagnement des bénéficiaires s'avère être en décalage avec l'évolution du fonctionnement de l'EBE.

En effet, les pratiques des membres de la commission emploi sont profondément ancrées dans la relation avec le bénéficiaire dans une perspective sociale. Cela conduit les membres de la commission à ne pas modifier (durant les séquences 1, 2 et 3) les discours eux-mêmes ancrés dans la logique sociale à l'origine de l'expérimentation. Face à ces pratiques, la présidente de l'EBE relève qu'il est important d'actualiser les discours en amont de l'intégration de l'EBE afin de ne pas créer de décalage entre les propos tenus dans la file d'attente et ceux tenus au sein de l'EBE.

« Tous m'ont dit il y a eu une mésentente, des sur promesses et c'est pour ça qu'effectivement il faut qu'il y ait quelqu'un de l'EBE qui soit présent pour les entretiens ou pour avant préparer, ou je ne sais pas pour vérifier que la personne a bien compris ce qui se passe aussi à l'EBE. On ne peut pas avoir uniquement quelqu'un qui a une vision avant. Avant l'entrée à l'EBE. Il faut qu'il y ait après ce qu'il s'y passe. Ce qui est très important c'est qu'il y ait pour cette file d'attente quelqu'un qui s'occupe d'eux autrement ». (Présidente de l'EBE)

La deuxième source de tension est l'**animation de la file d'attente**. Le CLE et plus précisément les membres de la commission emploi sont chargés de la gestion de la file d'attente perçue par R. Salais en 1982 comme un « *sas du chômage* » et que nous considérons ici comme un « *sas vers l'emploi* » à l'instar d'Autès, 2013.

Avec le départ de la cheffe de projet en février 2019 et l'arrêt des activités au sein de la file d'attente, l'accompagnement au sein de cette dernière s'est peu à peu appauvri. De même, le nombre de personnes présentes dans la file d'attente entre les séquences 1 et 2 et les séquences 3 et 4 s'est lui aussi considérablement réduit. De même, le fastidieux travail de

recherche des « invisibles » a été lui aussi ralenti lors de la dissipation de l'équipe projet initiale.

Moment de l'habilitation	Février 2019	Juillet 2021
56	24	3

Tableau 50: PPDE volontaires identifiés sans emploi à ce jour (inscrits sur la liste d'attente)

« J'ai enlevé ça pour l'ordre du jour du CLE pour essayer de voir quel accompagnement on peut proposer au sein de la file d'attente. On a essayé de faire les choses mais on n'a pas eu trop de personnes, la dernière fois qu'on a essayé de monter une formation sur cent personnes il en était venu oh je sais plus les chiffres mais allez vingt trente personnes je crois qu'ils étaient. Même pas ! Et, trois quatre intéressés. Au final, je crois qu'il y en a une qui a fait la formation je ne suis même pas sûr qu'elle l'ait fait mais du coup elle a dû aller [dans la ville voisine], ils ne pouvaient pas le faire [sur le territoire] ils n'étaient pas assez nombreux. Oui on a essayé de monter des trucs ». (Secrétaire administrative)

Cette réduction s'est accompagnée du ralentissement du rythme des embauches au sein de l'EBE à partir de la séquence 2, ne pouvant absorber, dans des délais réduits, le « stock » de PPDE de la file d'attente. De ce fait, la file d'attente a vu son « flux de sorties » diminuer. Etant donné que le nombre de personnes présentes au sein de la file d'attente s'est lui aussi considérablement réduit, le ralentissement du « flux de sorties » n'a pas eu pour effet d'augmenter « le stock » de personnes présentes au sein de cette dernière.

« Après aussi ce qui me dérange c'est que d'un côté on dit où sont les demandeurs d'emplois, il faut alimenter la file d'attente. D'accord ok. Mais qu'est-ce qu'on en fait de ces gens ? Parce que le problème. Parce que c'est ça qui avait fait problème au départ c'est pour ça qu'on avait tout arrêté et qu'on avait stoppé un peu. Le problème c'est que les gens ils sont venus 4-5 fois, comme ceux que tu m'as dit qui ont été embauchés, ils ne sont pas venus cent ans avec une promesse d'embauche. Enfin avec une promesse d'être bientôt embauchés. Il y avait (la cheffe de projet) donc ils venaient. Ils faisaient l'effort. Là tu vas faire quoi ? Tu vas organiser un truc mais on n'embauche pas. Parce qu'on n'embauche pas. Il y a une embauche la semaine prochaine car il y en a deux trois qui s'en vont et qu'il y a besoin mais c'est ça tu vois moi qui me dérange. Après comme on dit ce n'est pas forcément l'EBE ». (Secrétaire administrative)

Il est ainsi devenu nécessaire de synchroniser l'accompagnement au sein de la file d'attente au rythme de l'EBE. Au-delà, il est devenu essentiel de rediriger les personnes vers d'autres structures ou d'autres emplois extérieurs à l'expérimentation, puisqu'il y a très peu de sorties au sein de l'EBE.

Il s'agit donc là d'opérer un « *tri par relégation* » (Lavitry, 2009). Ainsi, les bénéficiaires, les plus éloignés de l'emploi ou aux problématiques spécifiques sont envoyés vers des organismes partenaires afin de leur proposer un accompagnement personnalisé répondant à leurs freins « *périphériques* ».

Le logigramme ci-dessous nous renvoie à la littérature que nous avons explorée. Travailler sur le retour sur le marché de l'emploi, qu'il s'agisse de l'emploi au sein des organismes partenaires ou sur le marché du travail « *classique* » fait aussi partie du travail des structures d'insertion. Alors que le recrutement au sein d'une entreprise dite « *classique* » représente l'aboutissement du parcours d'insertion, Tantely et Zaoual (2016) expriment le fait que le recrutement au sein d'une structure d'insertion n'est quant à lui pas envisagé comme un retour à l'emploi.

Ce n'est pas la vision appliquée au sein de l'expérimentation. Selon les catégories de personnes que nous avons présentées, l'intégration au sein de l'EBE peut représenter l'aboutissement du parcours d'insertion et est alors considéré comme un « *emploi durable* » aux conditions de travail adaptées.

Ce logigramme réalisé durant la séquence 4 de l'expérimentation montre la volonté de rationalisation de la gestion de la file d'attente réduite au sein de la commission emploi, signe d'un renforcement de la logique administrative sur la logique sociale comme nous le développerons dans le chapitre 7.

2.2 L'entreprise à but d'emploi comme acteur du comité local pour l'emploi

La complexité de la gouvernance territoriale de l'expérimentation vient de sa dimension bicéphale (CLE- EBE) pouvant être porteuse d'instabilité. Comme nous l'avons mis en avant, la gouvernance territoriale de l'expérimentation est portée par l'ensemble des acteurs de l'emploi impliqué au sein du CLE, comprenant l'EBE. Le comité local a permis de créer les conditions à l'émergence de l'EBE.

Nous constatons donc à l'instar de Gianfaldoni en 2018 que l'EBE doit à la fois exercer sa mission d'insertion sous le « *contrôle* » ou sous l'égide du CLE tout en développant en parallèle sa propre gouvernance. Ainsi, la gouvernance territoriale de l'expérimentation (à laquelle l'EBE participe à travers les comités locaux et la commission non-concurrence) influence la gouvernance de l'EBE au niveau de son autonomie décisionnelle concernant les dimensions fondatrices de l'expérimentation, impactant de ce fait son modèle marchand.

Concernant la relation entre le CLE et l'EBE, comme l'indique la première loi, le CLE a été à l'initiative du projet et a permis l'émergence de l'EBE à travers la construction, l'entretien, l'animation et la coordination du réseau d'acteurs territorialisé. Il s'agit par ailleurs de la mission initiale du CLE perçue par l'EBE comme en témoigne ce verbatim :

« Le CLE a été fait pour mettre en liaison tous les partenaires, tous les gens qui allaient être impactés ou même acteurs dans cette expérimentation, que ce soit les institutionnels, les institutions en elles-mêmes, les collectivités territoriales mais bien sûr après les habitants, les commerçants, les agriculteurs enfin les acteurs du territoire ». (Membre de l'EBE)

Le rôle du CLE est donc, selon l'EBE, celui d'animer le réseau d'acteurs territorialisé. Durant la séquence 3 (séquence de latence), le directeur de l'EBE critique l'absence d'un porteur du projet, la présidente précise quant à elle que le rôle du CLE a « *significativement diminué* ».

« Bah le problème c'est qu'aujourd'hui le CLE il bouge plus des masses. Qu'on soit clairs [...]. Au départ il ne bougeait pas spécialement, les acteurs du CLE faisaient plus spectateurs qu'acteurs. C'est à mon avis attention qu'on soit bien clairs. Depuis le départ de la cheffe de

projet, c'est encore pire. Il n'y a plus personne qui prend part. Et j'ai presque l'impression que, hormis la mairie, la présidente et moi, on est presque les seuls acteurs qui faisons quelque chose ». (Directeur de l'EBE)

Ainsi, durant ladite séquence, l'EBE a de ce fait pris une partie des attributions du CLE en charge afin de conserver une animation territoriale de l'expérimentation.

« C'est que nous on a pris un rôle à un moment donné et c'est là où il y a eu le changement. Il y a certaines conférences que l'on fait avec la présidente, alors que c'est le CLE qui devrait la gérer. Tout ce qui touche les conventions, les conférences sur la pauvreté, les nouveaux territoires. Moi fin du mois je vais dans le Gard pour un nouveau territoire. Toute cette partie-là c'est le CLE qui devrait l'animer pour parler du projet dans sa globalité plutôt que de l'EBE. Donc nous on est obligés de prendre un discours plus projet. C'est pour ça que j'ai l'impression de faire plus parti du CLE qu'il y a ... que ce que je devrais ». (Directeur de l'EBE)

2.3 L'extraction progressive de l'entreprise à but d'emploi de la gouvernance territoriale

L'EBE est une association loi 1901 administrée par un conseil d'administration. En plus du bureau, il y a deux salariés de l'EBE dans le conseil d'administration. Il est également prévu que deux représentants du CLE y soient représentés.

Aux prémices de l'expérimentation, les activités sont créées bénévolement par les chômeurs de longue durée constituant la file d'attente. A cette époque, le CLE joue un rôle primordial dans la constitution de la gouvernance de l'EBE et de ses activités.

Dès 2017, les embauches au sein de l'EBE commencent puis s'accroissent en 2018. Il y a, de ce fait, un travail d'intégration des salariés qui est initié en parallèle d'un travail de développement d'activités principalement réfléchi au sein du CLE. Un mouvement opposé s'opère entre le CLE et l'EBE. Au fur et à mesure que le rôle de l'EBE croît, celui du CLE décroît.

Arrivé en 2020, l'EBE et le CLE sont désormais amplement dissociés. L'EBE atteint une taille où le nombre d'embauches ralentit, en parallèle de la diminution du nombre de personnes présentes dans la file d'attente. Ainsi, le travail conjoint entre les deux parties prenantes s'amenuise progressivement à partir du début de la séquence 3 conduisant à une

dissociation de ces dernières, puis, durant la deuxième partie de la séquence 3, à une réelle prédominance de l'EBE au sein de l'expérimentation.

L'ancien maire du territoire, l'ancienne directrice générale des services de la mairie ainsi que des personnes de la liste d'opposition à la mairie sont entrés au conseil d'administration de l'EBE durant la séquence 4. L'objectif de l'EBE est désormais de pérenniser le projet localement à travers des activités qui, après une période de lancement, peuvent continuer à exister indépendamment de l'activité du CLE.

La clarification des rôles représente un enjeu important entre les deux principales parties prenantes afin d'éviter que la perméabilité induite par le travail commun sur les dimensions fondatrices du projet ne génère des tensions à la fois dans la gouvernance territoriale mais aussi dans la gouvernance de l'EBE. Nous montrons les tensions existantes dans la sous-partie ci-dessous.

2.4 De l'instabilité aux tensions dans la gouvernance territoriale

Les principales instabilités rencontrées au sein de l'expérimentation durant les différentes séquences sont provoquées par la relation entre les deux principales parties prenantes de l'expérimentation. Cependant, des tensions existent entre l'ensemble des parties prenantes impliquées au sein de l'expérimentation territoriale. Au sein du CLE, nous trouvons des tensions ayant lieu entre les différentes catégories d'acteurs : entre les acteurs institutionnels et les acteurs de l'équipe projet, entre les membres de l'équipe projet, entre les membres de l'équipe projet et l'EBE et entre l'EBE et les acteurs institutionnels.

Nous retrouvons, tout d'abord, des relations ayant été conflictuelles entre l'équipe projet et les acteurs institutionnels (principalement Pôle Emploi) durant les séquences 2 (séquence de gouvernance bicéphale) et 3 (séquence de latence) du projet, par exemple, au sujet du calcul de l'exhaustivité territoriale comme nous le montrent ces extraits d'entretiens :

« Les Pôle Emploi nationaux et régionaux n'utilisent pas les mêmes mesures, les mêmes indicateurs. Du coup, ça pose des problèmes au niveau du calcul de l'exhaustivité ». (Membre de la commission emploi)

« Alors, on ne peut pas donner de listing à « Territoire zéro chômeur ». Si vous voulez on est tenus à des règles, liées à la RGPD, on ne peut pas donner des listes de demandeurs d'emplois. Par contre, on peut inviter des demandeurs d'emploi à participer. Et après une

fois qu'ils sont invités et que le dispositif leur a demandé de se présenter ça c'est autre chose. Mais on ne peut pas fournir de listes de demandeurs d'emploi ». (Représentant Pôle Emploi)

La relation entre les membres de l'équipe projet et les acteurs institutionnels a pu être conflictuelle à cause, entre autres, du manque de partage de logique commune et d'informations. La question de l'atteinte de l'exhaustivité territoriale, (qui disparaît cependant au cours de la diminution progressive de la file d'attente) a impacté la prise de décision au sein de la commission emploi concernant l'accompagnement. Ce dernier dépend du nombre de personnes comprises dans cette dernière.

Les valeurs autour du partage de l'information encadrant l'action du réseau d'acteurs ne sont pas nécessairement partagées entre les acteurs institutionnels et les acteurs de l'équipe projet. Ce manque de partage de valeurs vient déstabiliser la relation entre les membres de l'équipe projet et les acteurs institutionnels provoquant des instabilités. Ces instabilités ont pour effet de réduire la capacité d'aide de ces derniers.

Des tensions similaires, autour du partage d'information, se retrouvent au sein de l'équipe projet. La transmission d'informations entre les membres de l'équipe projet n'était pas, durant les séquences 1 (séquence pré-EBE) et 2 (séquence de gouvernance bicéphale), nécessairement évidente bien qu'une *Dropbox* ait été partagée auprès de tous ces acteurs.

« Un des problèmes, c'est qu'on n'était pas tenus au courant de ce qu'il se passait hormis durant les comités locaux. Dans la Dropbox, on y avait accès, mais il y a trop d'informations, on n'arrive pas à chercher. La Dropbox a été archivée ». (Membre de la commission emploi)

Des tensions entre l'EBE et les acteurs institutionnels ont cette fois-ci pris forme durant la séquence 2 dues au fait que l'entreprise ne se sentait pas suffisamment soutenue et comprise par les institutions, comme le souligne ce verbatim :

« Je change de sujet, mais cet acteur institutionnel, c'est pareil. Au dernier CLE, je me rappelle la question de l'acteur institutionnel : « le projet, c'est bien prévu qu'à un moment donné, vous arrêtiez de toucher la contribution de l'aide à l'emploi et que vous vous auto financiez, mais genre l'année prochaine ? » Il est complètement inconcevable que n'importe quelle entreprise qui embauche à tour de bras soit capable de s'auto financer en trois ans. Ou alors c'est qu'il y en a qui ont raté quelque chose et si ça avait été le cas, je pense qu'il y en a

qui... des gros chefs d'entreprise qui auraient des bonnes grosses ambitions d'argent qui seraient allés à notre place. Donc bon ». (Directeur de l'EBE)

Ces trois premières tensions sont principalement générées par le manque de partage d'informations lié à la compréhension différenciée qu'ont les acteurs de l'expérimentation. Ce manque de partage d'information a pour incidence de ralentir la mise en œuvre de relations de coopération entre les acteurs de l'expérimentation sur le territoire. De ce fait, cela ne permet pas de maximiser l'utilisation des ressources issues des connexions sociales entre les acteurs, tissées autour de l'expérimentation.

Enfin, nous retrouvons des tensions entre les membres de l'équipe projet et ceux de l'EBE, engendrées par le manque de clarification des rôles entre les deux structures que nous avons présenté. Ainsi, nous avons relevé deux périodes de perméabilité entre le CLE et l'EBE dans des sens opposés. Notre analyse chronologique montre qu'au début de l'expérimentation, le CLE est largement intervenu au sein de l'EBE afin de lancer la démarche, de développer les activités et d'intégrer les demandeurs d'emploi de la file d'attente.

« Le CLE à la base c'est celui qui a tout fait, ce qu'il fallait quand on a construit ce projet, c'est un consensus de territoire, donc il faut déjà avoir tout ce qui est consensus politique, collectivités territoriales, bien sûr la mairie, et il faut réunir les acteurs économiques et les demandeurs d'emploi de longue durée. Donc, de 2015 à 2018, le CLE avait une activité très importante. En parallèle, l'EBE est dans cette période-là en séquence de structuration. Elle embauche avec les activités qui ont été ressorties du travail des demandeurs d'emploi qui le font la plupart du temps bénévolement au départ qui sont dans la file d'attente. Et après, au fur et à mesure des embauches, il y a un gros travail à l'EBE d'intégration de, comment on fait, de, comment les gens trouvent leur place, en parallèle, il faut avoir des activités nouvelles. Au fur et à mesure que le CLE a une activité, on va dire assise, l'EBE est en surchauffe ». (Présidente de l'EBE)

A l'inverse, l'EBE a endossé certaines missions du CLE durant la séquence 3 lorsque ce dernier n'était plus actif (séquence de latence). L'EBE a largement supporté la mission de développement d'activités et de représentation de l'expérimentation, de communication et de dynamique territoriale qui sont, en temps « normal », les missions du CLE.

A l'instar de Coissard et Pecqueur (2007), nous observons que la gouvernance territoriale de l'expérimentation est, bien que conflictuelle dans son exécution, porteuse de stabilité,

puisque cette dernière a permis le maintien des différentes commissions même lorsqu'il n'y avait plus de gouvernance du CLE (séquence de latence). Durant la première partie de la séquence 3 (durant laquelle l'EBE est prédominante), la gouvernance territoriale de l'expérimentation mise en œuvre durant les séquences 1 (séquence pré-EBE) et 2 (séquence de gouvernance bicéphale) a permis de prolonger la dynamique initiée à travers le maintien du fonctionnement du CLE ainsi que des différentes commissions sur une période d'un an.

La gouvernance territoriale de l'expérimentation est cependant aussi porteuse d'instabilité puisque l'on a relevé un certain nombre de divergences et de conflits entre les acteurs. Dans un premier temps, ces divergences viennent créer des tensions par le manque de partage d'informations. Dans un deuxième temps, nous relevons que ces divergences sont liées au manque de confiance existant entre le CLE et l'EBE. Ce manque de confiance est intimement lié au manque de clarification des rôles entre les deux structures. Cette tension tient au fait que l'entreprise est incluse dans la gouvernance du CLE tout en comportant elle-même son propre système de gouvernance :

« Je ne sais pas pourquoi ça s'est si mal passé [...]. L'entreprise est indépendante, elle n'est pas gérée par le CLE. [...] Cela [cette perméabilité] ne correspondait plus à l'esprit du projet, mais il y a la réalité économique, et même avec cette réalité elle voulait embaucher. Mais on avait plus d'argent pour embaucher. Ça ne correspondait plus à ce qu'elle voulait faire de l'expérimentation. C'est complexe les relations entre le CLE et l'EBE. La présidente passe plusieurs fois par semaine en mairie, mais on ne gère pas l'EBE ». (Membre de la commission emploi)

La co-construction de la gouvernance territoriale de cette nouvelle action publique est porteuse de tensions résultant dans notre cas, du manque de partage d'informations et du manque de clarification des rôles. La réduction des tensions autour de ces facteurs durant la séquence 4 représente un élément constitutif de l'institutionnalisation progressive de l'expérimentation que nous mettrons en évidence dans les chapitres suivants.

3. Gouvernance de l'entreprise à but d'emploi

Afin d'entamer cette nouvelle partie, nous souhaitons préalablement revenir sur le positionnement du CLE par rapport à l'EBE en nous intéressant à la démarche de co-

construction initiale de l'EBE que nous envisageons désormais du point de vue de l'entreprise.

3.1 La co-construction de l'entreprise à but d'emploi vue depuis le dossier de candidature

L'EBE a initialement été pensée lors de la constitution du dossier de candidature co-construit par les acteurs du territoire ainsi que par les chômeurs de longue durée souhaitant s'investir dans ce projet naissant.

C'est à ce moment-là que le statut juridique de l'EBE, de forme associative, a été décidé. Ainsi, il est précisé que « *l'objectif de cette association sera la création et le développement d'activités de production et de prestations de services utiles au territoire et non-concurrentielles, permettant la création d'emplois en contrat à durée indéterminée à temps choisi pour les demandeurs d'emploi de longue durée du territoire* ». (Dossier de candidature du territoire)

Les statuts de l'association précisent que les personnes éligibles sont recrutées par l'association, sur des activités soumises à l'approbation du CLE. L'objectif du gain de compétences des salariés doit être atteint à travers la formation continue et la formation sur le poste de travail. Cet accompagnement dans le parcours professionnel doit être effectué dans le but de permettre au salarié de quitter son emploi au sein de l'association pour « *rebondir* » sur un autre emploi salarié ou sur une activité indépendante (logique de tremplin).

Cette logique de tremplin n'est toutefois pas partagée par tous, et ce, depuis le début de l'expérimentation. En effet, deux visions s'opposent. Alors que certains perçoivent l'EBE comme un « *réservoir d'emploi et de compétences* » constituant un véritable emploi tremplin, d'autres la perçoivent comme une entreprise pour les personnes éloignées de l'emploi, désireuses de trouver un travail et n'arrivant pas à en trouver un ailleurs (Fretel et Jany-Catrice, 2020).

Il est d'ores et déjà établi dans le dossier de candidature que l'organisation de l'association a été pensée à travers des pôles d'activités orchestrés par des coordinateurs de pôle. Il est mentionné dans le dossier que les fonctions de coordinateurs de pôles sont des fonctions temporaires devant remplir un objectif de rotation (le fonctionnement du système de rotation était à ce stade à définir). Enfin, le mode de management de l'entreprise a été pensé comme un mode « *très participatif* » régi par une charte travaillée avec les demandeurs d'emploi.

Ainsi, un groupe de travail constitué de demandeurs d'emploi, de membres de l'équipe projet et du premier directeur de l'EBE a été constitué en amont de la première séquence afin de travailler sur l'organisation de l'entreprise conventionnée.

Sept principes généraux ont émergé de ce groupe de travail : un système de prise de décision participatif, l'autonomie dans l'organisation du travail, un cadre clair et précis des missions des salariés de l'association, des réunions collectives, des moments conviviaux réalisés dans l'objectif de fédérer les salariés, une communication interne dense ainsi qu'une charte signée par l'ensemble des salariés précisant les droits et les devoirs de chacun.

La constitution de l'EBE a été pensée conjointement par le CLE, par les futurs salariés et par le futur directeur de l'entreprise ; en amont de la création de l'entreprise. Autrement dit, le système de gouvernance initial de l'EBE a été réfléchi en amont de sa création par l'ensemble des parties prenantes locales de l'expérimentation se coordonnant autour de cette dernière.

La gouvernance initiale de l'EBE a été pensée dans le dossier de candidature en jonglant entre ce qu'appellent Cervera et Defalvard en 2009, les règles « *d'en haut* » et les règles « *d'en bas* ». Les règles « *d'en haut* » sont issues des dimensions fondatrices de l'expérimentation et inscrites par la suite dans la loi du 29 février 2016. Les « *règles d'en bas* » sont quant à elles co-construites par l'ensemble des parties prenantes impliquées au moment de la constitution de l'EBE sur le territoire. La loi ne définit pas toutes les modalités précises de structuration de l'EBE. Ainsi, la création des règles « *d'en bas* » viennent participer à la mise en œuvre des pratiques qui seront opérées. La juxtaposition des règles « *d'en haut* » se traduisant à travers les deux lois d'expérimentation et des règles « *d'en bas* » se comprenant comme la mise en œuvre et l'évolution des normes guidant les pratiques des acteurs sur le terrain constitue le cadre réglementaire de l'expérimentation. Ces règles se cumulent et se formalisent, notamment à travers la production d'un référentiel commun initié au niveau national. Dans ce référentiel, se retrouvent les règles « *d'en bas* » produites sur les territoires expérimentaux se conjuguant aux règles d'en haut issues à la fois du cadre légal de l'expérimentation mais aussi du cadre réglementaire insufflé par le Fonds.

3.2 D'une gouvernance horizontale à une gouvernance verticale de l'entreprise à but d'emploi

Nous nous intéressons désormais à la gouvernance à proprement parler de l'EBE. Afin d'en montrer l'évolution, nous commençons par présenter le fonctionnement de son conseil d'administration.

3.2.1 La gouvernance de l'entreprise à but d'emploi par le binôme « présidence – direction »

Le conseil d'administration, principalement constitué d'habitants du territoire, de représentants d'associations locales et de membres consultatifs (salariés et membres du CLE) a été institué dès le début de l'expérimentation lors de la création de l'association. Le premier président de l'association a démissionné pour laisser sa place le 16 août 2018 à l'actuelle présidente. Cette dernière présente le conseil d'administration comme étant « *tout simplement l'employeur de l'entreprise* ». (Présidente de l'EBE)

Concernant les visions des salariés et des coordinateurs de pôle sur le conseil d'administration et plus spécifiquement sur le bureau, ces dernières sont semblables. Ces acteurs ont une perception du bureau de l'association limitée à sa présidence considérant cette dernière comme le « *binôme* » de la direction. Ainsi, le rôle de la présidence est ressenti comme celui de soutien à la direction de l'EBE dans sa **gestion administrative et financière**.

« Un moment du projet ou ça a basculé, et ce n'est pas négatif hein, mais il y a eu le premier directeur et le premier président puis il y a eu le troisième directeur et la deuxième présidente. Ça a été un virage, ça a changé de cap, je crois que les anciens c'est plus ou moins ça. Ce n'est pas que ce sont ces deux personnes-là qui ont changé le truc. Quand le premier directeur a démissionné, ça a été un bouleversement et ça a commencé à sentir le roussi. Le nouveau binôme a donné un cap parce que les autres sont partis. Moi j'ai ressenti un changement, on était plus dans la rêverie. Le changement de direction a bousculé mais ça va avec l'agrandissement de l'entreprise. Quand on a 50 personnes, on ne peut plus rester dans un « modèle d'association » ». (Coordinateur de pôle)

La présidente et la direction précisent une dernière fonction non évoquée par les salariés et les coordinateurs de pôle du bureau. Il s'agit de celle de **représentation** extérieure de l'EBE. Afin de développer l'entreprise, ses partenaires et ses mécénats, il semble important pour l'EBE d'assurer une fonction de représentation auprès des institutions afin d'obtenir leur soutien.

« Au début j'avais vu que la partie EBE c'est vrai qu'il y a une grosse partie extérieure. Déjà comme acteur entre guillemets du CLE. Et sur les institutions plutôt politiques beaucoup de « il faut se faire voir », beaucoup de conférence de on est là on existe. Les interviews, les

journalistes, ça c'est un côté obscur que je n'avais pas vu et qui voilà... Voilà moi au début j'étais que EBE et gestion de l'EBE et que les salariés et que la gestion des activités mais plus le temps passe plus on s'aperçoit que sans les extérieurs ça va être compliqué si on n'arrive pas à se faire connaître et qu'on n'a pas de soutien au moins moral et que les gens nous connaissent parce qu'on a du mal à se faire connaître clairement ». (Directeur de l'EBE)

Les deux principales missions du bureau sont donc d'une part de d'appuyer la direction sur le volet administratif et financier, d'autre part, de représenter l'EBE à l'extérieur afin notamment, d'obtenir le soutien des institutions locales. Le bureau est porteur de logiques administrative et marchande et vient en appui à la direction de l'EBE.

3.2.2 Le rôle de la direction de l'entreprise à but d'emploi

Alors que certains salariés, principalement ceux travaillant à l'extérieur de l'entreprise, admettent ne pas savoir précisément quel est le rôle de cette dernière comme le souligne le verbatim suivant, le rôle de la direction est globalement identifié par ces derniers.

« [Le rôle] de la direction je ne sais pas du tout. (...) Ils servent à je ne sais pas moi, c'est compliqué à dire. A nous gérer c'est ça. Je pense. Ou s'il y a un gros problème, ou ils font des rendez-vous. Ou si la coordinatrice elle est trop gentille pour ça tu vois avec lui pour qu'il trouve une solution personnellement si tu veux ». (Salarié de l'EBE)

Les autres salariés relèvent deux missions principales de la direction : celle de la **gestion financière** de l'entreprise et celle de la mise en place de **règles** de fonctionnement. Les salariés relèvent majoritairement de la fonction de gestion financière de la direction.

« Alors moi j'ai le sentiment qu'aujourd'hui le directeur en place joue bien son rôle. Enfin ce que moi je vois qui est important pour la structure aujourd'hui. Non, on va poser les choses différemment. Il a un rôle de gestion administrative et financière qui je pense est très bien tenu avec un rôle de développement aussi parce qu'il anticipe avec l'aide de la présidente, il identifie les partenaires financiers ». (Salarié de l'EBE)

Le deuxième rôle identifié est celui de la mise en place de règles de fonctionnement au sein de l'EBE. Un des enjeux de la direction en place a été d'établir des règles strictes au sein de l'EBE afin de se détacher d'une gestion jugée trop « laxiste » de la part des salariés.

« Bah le premier directeur il était trop laxiste, il était copain-copain en fait. Donc il n'a pas su avoir l'autorité nécessaire pour voilà pour se faire respecter donc au sein de l'entreprise c'était un peu chacun fait ce qu'il veut voilà. Après il y a eu une autre directrice et le nouveau directeur malheureusement c'est le troisième et il y en a qui ont pris l'habitude malheureusement de se laisser aller donc à remettre sur les rails ce n'est pas très facile. Donc il a un boulot assez costaud à faire à ce niveau-là. Mais sinon moi depuis qu'il y a le nouveau directeur, ça se passe très bien. Au niveau gestion de l'entreprise, moi je vous parle ». (Salarié de l'EBE)

Enfin, la direction relève que sa mission comprend non seulement la gestion de l'EBE au sens large mais aussi plus spécifiquement la **gestion de l'aspect social** de l'entreprise. Il a été nécessaire pour le troisième directeur de s'adapter et d'intégrer l'accompagnement social aux missions qu'il exerce.

« Après j'ai carrément intégré le projet en l'intégrant. Car lire et regarder ce qui se dit ça ne permet pas de vivre ce qui se passe réellement et ce que c'est réellement. Donc bon, beaucoup de doutes au départ quand même, les trois premiers mois ont été durs car niveau... c'est vraiment un autre métier, ce n'est pas que de la gestion des hommes et de la création d'activité et générer du chiffre d'affaires. Il y a vraiment une grosse partie sociale que je pense que je n'avais pas mesurée aussi importante. Au moins un accompagnement de toutes les personnes autant au niveau professionnel qu'au niveau personnel. Il y a quand même une grosse part perso à prendre en compte voilà que moi je n'avais pas bien évalué au départ c'est pour ça que les trois premiers mois j'ai eu pas mal de réflexion pour me dire, voilà est ce que j'en suis capable ou pas de les accompagner ». (Directeur de l'EBE)

3.2.3 Le rôle des coordinateurs de pôle

La fonction de coordinateur de pôle a été instaurée durant la séquence 2 du projet par la deuxième directrice de l'EBE et actée avec l'arrivée du troisième directeur bien que cette structuration ait été pensée dès le dossier de candidature du territoire.

« Août 2018 il me semble. Ça s'est mis en place à la suite d'un changement de direction. C'est vraiment la deuxième directrice qui a voulu mettre ça en place. Mais oui bien sûr c'est la deuxième directrice qui a voulu mettre ça en place mais elle est restée peu de temps. C'est elle qui a fait un premier entretien pour en parler, mais ça a été acté sous la direction du

dernier directeur. (...) Donc bah ça s'est passé que l'on m'a convoqué, je savais pas du tout pourquoi et qu'elle m'a expliqué qu'ils allaient mettre... alors d'abord elle avait fait faire un truc où on devait tous remplir exactement ce qu'on faisait le long de la semaine comme tâche, comme activité, comment ça se répartissait. Je dis ça parce que je pense que ça joue aussi parce que voilà. C'est vrai que je me plaçais facilement dans un rôle que je n'aurais pas spécialement appelé comme ça, mais j'ai mis les réunions, il y a pas mal de tâches qui se retrouvent finalement et que personne dans mon groupe n'avait envie de faire. Après ça a été tout une histoire quand même ! ». (Coordinateur de pôle)

Cette hiérarchisation de l'EBE n'est pas une spécificité du territoire de Jouques. En effet, comme le soulignent A. Fretel et F. Jany-Catrice en 2020, la coordination des EBE a été pensée d'une manière horizontale dans la perspective de développer une entreprise agile visant à réduire les lignes hiérarchiques que l'on retrouve dans les entreprises dites « classiques ». Cependant, l'EBE de la MEL s'est elle aussi progressivement hiérarchisée, à la fois dans le but de garantir la coordination entre les pôles et les sites, mais aussi d'avoir la possibilité d'augmenter ses effectifs à travers le recrutement de demandeurs d'emploi de longue durée.

A Jouques, l'objectif était de **hiérarchiser** le management très horizontal de l'entreprise. Ainsi, les « règles d'en bas » que nous évoquions se sont formalisées lors de la mise en place des coordinateurs de pôles.

L'ensemble des coordinateurs de pôles avait la fonction d'employé polyvalent au moment de leur intégration au sein de l'EBE. Les premiers coordinateurs de pôles ont été nommés suite aux entretiens individuels organisés par la deuxième directrice de l'EBE. Les premiers coordinateurs de pôle nommés ont été choisis parmi les premiers salariés entrés dans l'EBE travaillant à plein temps.

Cet élément vient appuyer le fait que le bon fonctionnement d'une entreprise sociale d'insertion repose sur le comportement bienveillant et l'implication des salariés permanents, dans notre cas des coordinateurs de pôle, afin de responsabiliser les salariés et de les faire monter en compétences (Tantely et Zaoual, 2016).

Cependant, la sous-directrice soulève qu'initialement, la mise en place des coordinateurs de pôle a pu être compliquée étant donné que l'EBE s'était formée sur un fonctionnement ne comprenant pas de hiérarchie intermédiaire entre les salariés et la direction.

« C'est vrai que les coordinateurs ça a été une proposition en fait à ceux qui souhaitaient être coordinateurs ou pas parce qu'effectivement il y a une partie administrative qui a été incompressible avec les plannings. Même si ça a été compliqué à mettre en place parce que du coup on repart dans un côté hiérarchique, même si ça a été compliqué on s'aperçoit qu'au bout d'un an ça a mis beaucoup de sérénité au sein des pôles parce que les personnes qui arrivent au sein des pôles etc. on s'aperçoit qu'ils sont moins perdus quand même ». (Sous-directrice)

Durant la quatrième séquence du projet, l'intégralité des coordinateurs a été remplacée par de nouveaux. Ainsi, des nouveaux coordinateurs ont été sélectionnés par la direction de l'EBE sur la base de leurs compétences. Le fait d'avoir déjà exercé des fonctions d'encadrement n'est cependant pas une condition nécessaire à l'obtention du poste de coordinateur. La direction accompagne les nouveaux coordinateurs de pôles afin de les former en tant que « *chefs de service* », les rapprochant ainsi du fonctionnement d'une entreprise « *classique* ».

Concernant le rôle des coordinateurs de pôle, ce dernier se répartit donc en trois missions principales : celle de l'**organisation du travail et de sa planification**, celle de la **gestion des chantiers** et enfin celle de la **gestion sociale** des salariés.

Concernant l'organisation du travail et la gestion des chantiers, les salariés estiment qu'il relève du rôle des coordinateurs de transmettre les plannings, de gérer les congés, de mettre en œuvre les emplois du temps, les tâches ainsi que d'instaurer les consignes tout en laissant une marge de manœuvre aux salariés.

« Bah les responsables de pôles sont là pour mettre des plannings, gérer des chantiers, savoir qui on doit envoyer mettre en contact avec les clients pour les devis etc., donc ça c'est tous les responsables de pôle en général. Donc les responsables de pôles, ils gèrent le travail et la direction, elle gère l'entreprise ». (Salarié de l'EBE)

Les coordinateurs ajoutent qu'au-delà de gérer le travail, leur mission est de gérer les ressources humaines qualifiées par un des coordinateurs de « *collaborateurs* ». La fonction de coordinateur a été créée afin d'instaurer de la hiérarchie dans l'entreprise dans l'objectif de permettre un meilleur accompagnement des salariés. Ainsi, établir un échelon intermédiaire de direction a été pensé pour adapter les « *règles d'en bas* » aux différentes personnes de l'entreprise, les formaliser, ainsi que pour gérer les tensions et les risques psycho-sociaux présents au sein de l'EBE.

« Concernant la répartition des tâches : on est l'articulation humaine non pas que la direction et les bureaux n'aient pas à faire au personnel, mais on est les garants du fait que le pôle tourne avant qu'une personne franchisse la porte des bureaux, elle viendra à nous consulter nous ». (Coordinateur de pôle)

Les salariés relèvent eux-aussi l'importance de cette articulation humaine entre eux et la direction.

« Au début il n'y avait pas de coordinateur, tout le monde était au même niveau c'était un carnage, chacun faisait ce qu'il voulait. C'était évident que ça ne pouvait pas durer comme ça quoi. Oui. Pour que ça fonctionne, c'est obligé. Surtout quand il y a trop de personnes qui viennent de milieux différents. Ça laisse trop de liberté, trop de champ d'action. En termes de risques psycho sociaux, ce qu'il s'est passé, chacun fait ce qu'il veut, comme il veut sans tenir compte de son environnement. Ce n'est pas gérable. Malheureusement ce n'est pas gérable. C'est pour ça que j'ai proposé cette idée de coordination pour justement régler ces problèmes quoi ». (Salarié de l'EBE)

La hiérarchisation progressive de l'entreprise, bien qu'elle ait été prévue dès la rédaction des statuts de l'association fait partie intégrante de l'institutionnalisation de cette dernière à travers son rapprochement des pratiques des entreprises « classiques ». En effet, l'utilisation d'un vocabulaire issu du monde de l'entreprise, la dissociation des rôles et sa verticalisation participent à l'instauration des normes formelles de l'entreprise. Nous résumons dans le schéma ci-dessous les différentes fonctions exercées au sein de l'entreprise.

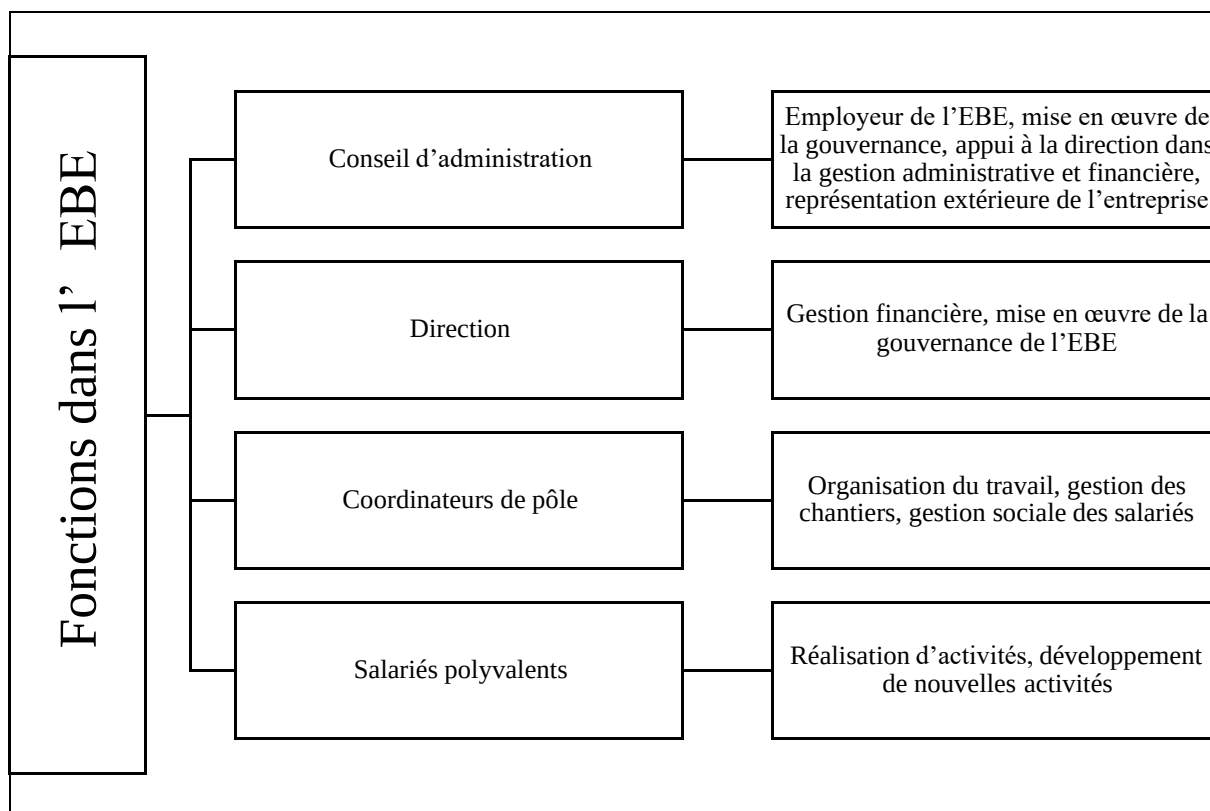


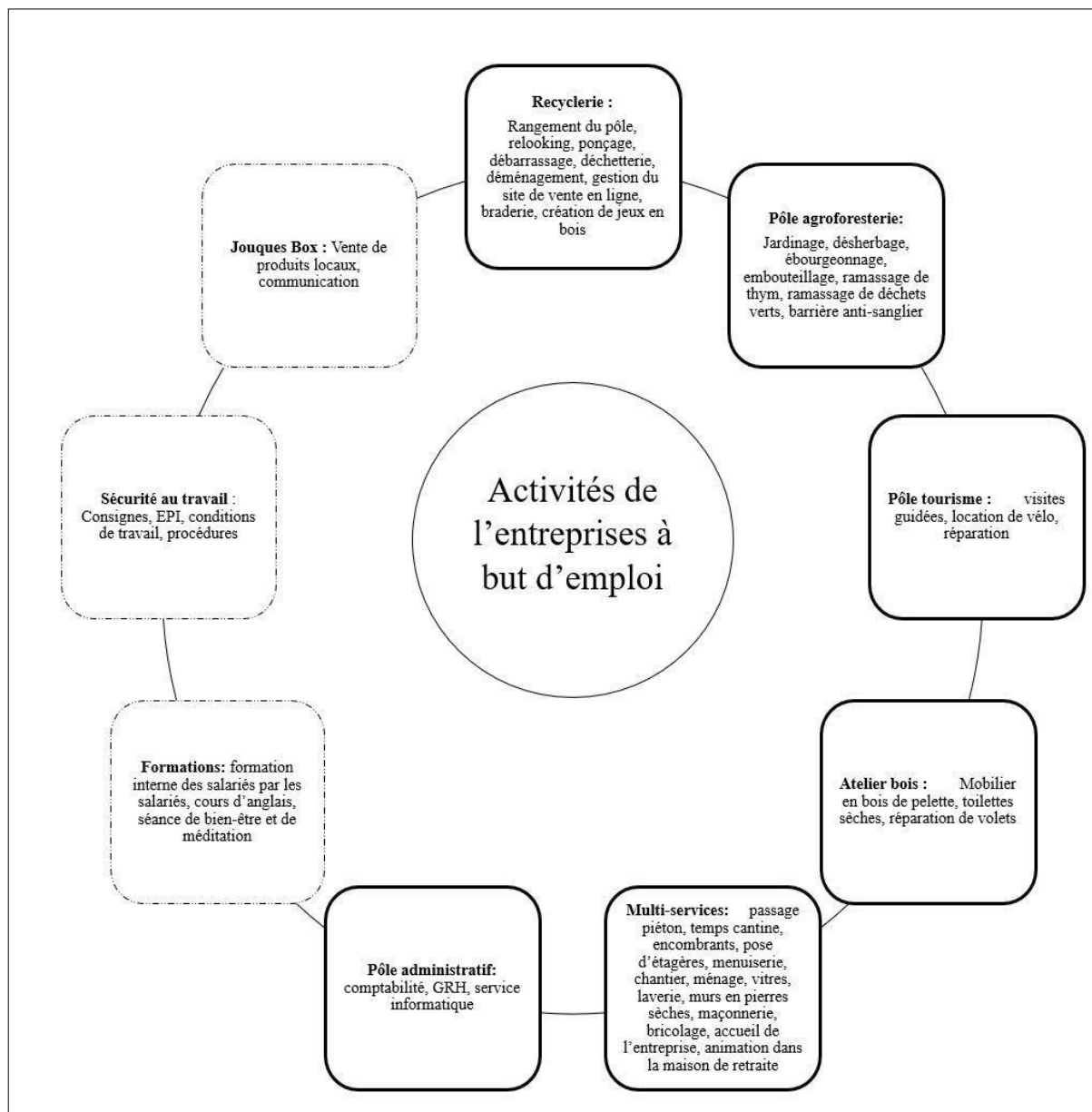
Figure 12: Fonctions dans l'EBE

Nous présentons désormais très concrètement les activités de l'EBE au sein des cinq pôles principaux la composant.

3.3 Les activités développées par pôle

L'EBE est composée de cinq pôles d'activités au sein desquels se développent une pluralité d'activités. Nous avons choisi, afin de nous concentrer sur les principales activités de l'entreprise, et de ne pas les schématiser à partir des brochures produites par l'entreprise mais plutôt grâce aux entretiens menés avec les salariés et les coordinateurs de pôle. Dès lors, ce schéma n'a pas vocation à faire apparaître l'ensemble des activités de l'entreprise mais plutôt les activités principales relevées par les salariés et les coordinateurs.

Figure 13: Activités de l'EBE



En encadré épais, apparaissent les activités développées au sein des cinq pôles de l'entreprise ; en pointillés, les activités annexes pouvant être développées au sein d'un pôle mais pouvant aussi être exercées indépendamment de ces derniers.

Nous nous intéressons désormais aux différences et aux similitudes, que nous avons commencé à introduire, de l'EBE vis-à-vis des entreprises « *classiques* ».

3.4 Différences et similitudes avec une entreprise « *classique* »

3.4.1 Différences avec une entreprise « *classique* »

Comme le souligne I. Huault en 2012, le concept d'isomorphisme mimétique développé par DiMaggio et Powell en 1983 a été largement mobilisé dans les travaux en sciences sociales et en management. Le mimétisme est par exemple perçu par les institutionnalistes comme un moyen de coordination quotidienne et de normalisation des comportements apportant de la stabilité aux comportements et de la légitimité aux pratiques (Huault, 2009).

Nous avons fait le choix de nous concentrer principalement sur le phénomène d'isomorphisme mimétique en mettant de côté les dimensions normative et coercitive afin de fluidifier notre analyse. Comme nous l'avons aperçu dans la précédente sous-partie, la structuration progressive de l'EBE a conduit cette dernière à s'inspirer des pratiques issues des entreprises dites « *classiques* » afin de formaliser sa gestion. Avant de nous intéresser aux autres pratiques relevant du mimétisme par rapport aux entreprises « *classiques* », nous commençons par considérer dans cette partie les aspects de l'EBE qui diffèrent par rapport à ces dernières. Nous comparons le point de vue des salariés à celui des coordinateurs.

Dans la perspective des salariés, sur dix-neuf interrogés, seize se sont positionnés concernant le fait que l'EBE soit ou non une entreprise « *classique* ». Parmi les répondants, une très grande majorité ne considère pas l'EBE comme une entreprise « *classique* ».

Cinq éléments différencient le fonctionnement de l'EBE de celui d'une entreprise « *classique* » selon les salariés. Le premier élément est le fait que l'entreprise héberge une multitude d'activités. L'EBE se démarquerait ainsi selon les salariés d'une entreprise « *classique* » par le fait que ses cinq pôles d'activités coexistent indépendamment les uns des autres.

« Non ce n'est pas une entreprise classique parce que normalement une entreprise classique est spécialisée dans une chose. Tandis que dans l'EBE il y a l'agro foresterie, il y a l'atelier

bois, il y a le multiservices et il y a le touriste. Voilà c'est diversifié. On fait énormément de choses ». (Salarié de l'EBE)

Le deuxième élément qui différencie l'EBE de l'entreprise « classique » est le processus de recrutement, ou plus précisément d'intégration. L'EBE recrute ses salariés (qui pour les premiers ont participé à la co-construction de l'entreprise) à partir des personnes au chômage de longue durée présentes sur sa file d'attente.

« Rien à voir avec ce que j'ai connu avant. Comme je vous dis on faisait partie des premiers on a vraiment construit le truc à partir de 0 quoi de A à Z. Du coup il y avait des réunions, on avait des réunions toutes les semaines voire plus au début pour essayer de déterminer tout ce qu'il y avait à faire ». (Salarié de l'EBE)

De plus, même après la première vague d'embauche, le recrutement est resté différent de celui d'une entreprise « classique ». Au sein de l'EBE, il n'y a pas de « mise en concurrence » des candidats. Même si, comme nous le verrons plus amplement dans une partie ultérieure, ce principe tend à évoluer en fonction des besoins détectés au sein de l'entreprise, les souhaits de la personne concernant l'activité sur laquelle elle sera intégrée sont pris en considération. D'une manière plus globale, la qualité d'écoute et la prise en considération de la personne est jugée meilleure que celles d'une entreprise « classique ».

« C'était différent. Parce que l'entretien d'embauche classique disons qu'on travaille. Alors que là non pas du tout. Ils étaient à l'écoute de mon parcours, à l'écoute de mes possibilités, de mes capacités. C'était à temps choisi aussi donc ils m'ont bien indiqué que je pouvais travailler que ce soit 20 heures ou 35 heures c'était moi qui choisissais, je faisais mes horaires aussi. Pas un entretien d'embauche classique ! Ça s'est très bien passé, ils étaient à l'écoute. Oui c'est ça à l'écoute. Puis normalement dans un entretien d'embauche vous n'êtes pas à l'écoute ». (Salarié de l'EBE)

La troisième différence relevée par rapport à une entreprise « classique » est la qualité de l'accompagnement. L'accompagnement est effectué au sein de l'expérimentation en amont de l'intégration au sein de l'EBE dans une logique de parcours. Ce processus, menant au recrutement, s'avère très différent de celui d'une entreprise « classique » puisque les entretiens préalables à l'entretien final ne sont pas réalisés dans une logique d'écrémage ou de sélection mais bien dans une logique d'accompagnement à l'emploi.

« Parce qu'il y avait trois rendez-vous. Moi je ne pensais pas que ça marchait comme ça. C'est vrai qu'avec [la militante ATD] c'était vraiment c'était de tout, même vos passions et tout. C'était vraiment différent de celui d'une entreprise. Mais ce qu'ils voient c'est l'expérience et les diplômes et puis voilà ça s'arrête là ». (Salarié de l'EBE)

La quatrième distinction est que contrairement à une entreprise « classique », l'EBE n'est pas guidée par la recherche du profit. L'extrait d'entretien suivant relève qu'initialement, l'entreprise a été développée dans une logique d'apprentissage et d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi et ne poursuit donc pas un objectif premier de réalisation de profit :

« Bah je crois que la principale chose qui saute aux yeux c'est la recherche de profit qui n'est pas le moteur de l'entreprise. Dans l'entreprise on sent toujours que le plus important c'est le profit. On travaille vite quitte à travailler mal et puis on pousse les salariés à bout quitte à ce qu'ils se blessent. Alors qu'à l'EBE c'est pas du tout ça. C'est plus une logique d'apprentissage, de réinsertion, parce qu'il y a des gens qui n'ont pas travaillé pendant des années, beaucoup de gens ont des problèmes physiques sont handicapés ou pourraient être reconnus handicapés mais ne le font pas on est plus dans cette logique sociale, d'aide que de recherche de performance ». (Salarié de l'EBE)

Dans cette continuité, contrairement aux entreprises « classiques », l'EBE peut se permettre, dans une logique sociale, de développer des activités qui ne sont pas viables sans l'aide au développement de l'emploi.

« Le fonctionnement n'est pas du tout le même, on a beaucoup de contrats de la mairie comme ça, et puis bah après on marche avec des subventions quoi du coup on fait beaucoup de choses qui ne sont absolument pas rentables et qui ne sont même pas viables pour une entreprise normale entre guillemets. Notamment la recyclerie, il y a un peu de rentrée d'argent mais je ne pense pas qu'on arriverait à payer les douze ou quatorze personnes qui travaillent juste avec ce qu'on fait rentrer quoi si y avait pas ce fonctionnement avec les subventions ». (Salarié de l'EBE)

Enfin, la dernière différence entre l'EBE et une entreprise « classique » est la limitation des licenciements. Bien que ces derniers ne soient pas interdits, le licenciement ne relève pas de la logique initiale de fonctionnement de l'EBE. C'est la raison pour laquelle ces derniers sont limités, bien qu'il y ait eu durant la séquence 3, six licenciements pour absences injustifiées et

un licenciement pour inaptitude constituant l'ensemble des licenciements depuis la création de l'EBE. Nous reviendrons ultérieurement sur cette évolution.

« Le management aujourd'hui ne diffère pas beaucoup. Sauf qu'effectivement, le directeur, même s'il dispose effectivement de possibilités de donner un avertissement, deux avertissements, trois avertissements, il ne peut pas licencier comme dans une structure classique. Or il y a quelques cas vraiment isolés ou peut être que ça serait vraiment ça qu'il faudrait faire. Moi je parle là peut avec mon passé de directrice de PME mais voilà. Voilà en quoi ça diffère du côté management humain. Après donc ça ressemble de plus en plus à une entreprise classique dans le fonctionnement hiérarchique. Comme je disais tout à l'heure ».
(Salarié de l'EBE)

Différences perçues par les salariés par rapport à une entreprise dite « classique »	Multitude d'activités, Processus de recrutement, Qualité d'accompagnement, Pas de recherche de profit, Limitation des licenciements.

Tableau 51 : Différences perçues par les salariés par rapport à une entreprise classique

Les coordinateurs mettent quant à eux en évidence deux aspects intimement liés pour comparer le fonctionnement de l'EBE avec celui d'une entreprise « classique » : la gestion des ressources humaines et la mise en œuvre des dimensions fondatrices de l'expérimentation (temps choisi, non-sélection, non-concurrence).

Les coordinateurs relèvent qu'au sein de l'EBE l'idée de collectif est plus importante que dans une entreprise « classique ». Cette idée est aussi induite par le principe de non-sélection présent au sein de l'EBE. Ce principe incite l'entreprise à inclure en son sein des personnes aux profils variés.

« On doit employer tout le monde, des vieux, des personnes RQTH, des jeunes alternatifs et malgré tout, les gens bossent. Mais y a des contraintes : l'EBE c'est l'employeur des personnes qui ont quelque chose dans leur chemin qui n'est pas dans les rails. Ce n'est pas comme une entreprise classique ça. Il y a une fine dose d'équilibre à trouver ». (Coordinateur de pôle)

Ce verbatim nous permet de rebondir sur le fait que les coordinateurs relèvent une certaine souplesse au sein de l'EBE permettant la reprise progressive d'un emploi dans l'entreprise qui a pour effet de produire des conditions de travail qualifiées de « plus cool ».

« Parce qu'on ne peut pas dans une entreprise classique vous avez, vous avez comment dire, je ne sais pas comment vous dire ça mais, le recrutement n'est pas pareil donc le besoin est identifié d'accord, là vous avez des personnes qui sont éloignées de l'emploi donc qui ont perdu en fait un petit peu le langage et les codes du travail déjà vis-à-vis de leur collègue, moi c'est ce que j'ai pu observer un peu de l'extérieur. L'entreprise classique vous n'avez pas besoin de réapprendre tout ça. (...) Au niveau du travail, on est plus cool que dans une entreprise classique où les gens ne tiendraient pas le coup. Et on continue d'évoluer un peu tous les jours. Les problématiques qu'on n'a jamais rencontrées qui fait qu'on doit voir les choses autrement aussi ». (Coordinateur de pôle)

Enfin, la gestion du personnel à travers l'aspect non-concurrentiel des activités à développer ainsi que le temps choisi apparaît comme un élément fondamental différenciant l'EBE du fonctionnement d'une entreprise « classique ». Cependant, le temps choisi, initialement pensé afin de s'adapter aux salariés de l'EBE, pourrait avoir l'effet pervers de retarder l'intégration de ces derniers au sein de l'EBE et de complexifier la gestion des plannings.

« Le temps choisi ! La première contrainte en termes de gestion du personnel, ce qui est le plus délicat, c'est le temps choisi. Dans le sens où pour établir les plannings et pour bah comme je dis en termes d'intégration, quelqu'un qui reste huit heures par semaine mettra un petit peu plus de temps au niveau de l'intégration de toute l'équipe, de toute la structure par rapport à quelqu'un qui est là à 35 heures. Moi niveau gestion du personnel les retours que j'ai pu avoir c'est ça. Gestion du personnel c'est parce qu'en termes de planning c'est compliqué et après retour salarié : je ne connais pas encore tout le monde parce que je suis là qu'une seule journée ou une demi-journée dans la semaine. Donc ça rallonge un petit peu le temps d'intégration ». (Coordinateur de pôle)

Les divergences relevées avec une entreprise « classique » proviennent principalement du profil du collectif s'inscrivant au sein de l'EBE ainsi que de ses règles de fonctionnement issues des dimensions fondatrices du projet.

Différences perçues par les coordinateurs par rapport à une entreprise dite « classique »	Idée de collectif Non-sélection Souplesse Non-concurrence Temps choisi

Tableau 52: Différences perçues par les coordinateurs par rapport à une entreprise « classique »

Au fil des séquences, l'EBE tend à se rapprocher d'une entreprise « classique ». Nous en présentons les éléments de similitude.

3.4.2 Similitudes avec une entreprise « classique »

Les salariés relèvent quatre éléments mettant en évidence que le fonctionnement de l'EBE se rapproche de celui d'une entreprise « classique » au fil de son évolution.

Le premier est le rythme de travail (que l'on différencie du temps choisi). L'EBE s'est peu à peu structurée afin d'organiser le travail sur le rythme d'une entreprise « classique ». La troisième direction de l'EBE a instauré des horaires afin de rompre avec l'ancien fonctionnement qualifié de « Club Med » par les salariés.

« Avec les anciens directeurs c'était voilà j'arrive un quart d'heure en retard, je fais ci, je pars dix minutes avant ah bah tient je m'absente du boulot pour aller m'acheter à manger mais en plein milieu de la matinée quoi, ce n'est même pas aux heures de pause c'est un peu quand je veux j'y vais. Moi ça m'est déjà arrivé d'aller faire des ménages pour le centre aéré, je devais le faire avec une personne qui avait les clefs, on commence à 8h30 et on attend jusqu'à 9 heures. Voilà c'est ce genre d'attitude qui m'énerve ». (Salarié de l'EBE)

Le deuxième élément rapprochant l'EBE d'une entreprise « classique », et particulièrement d'une TPE ou d'une PME est son modèle de management « paternaliste » opéré par la direction. Le management paternaliste est perçu comme provenant d'une forme d'organisation économique patriarcale où le « chef » est à la fois le père et le maître des personnes travaillant au sein de l'organisation (de Bry et Ollier-Malaterre, 2006). Joule et Beauvois (2000) mettent en évidence que l'autorité de ce chef sera d'autant plus acceptée que l'individu aura le sentiment d'y adhérer librement.

L'EBE est qualifiée d'entreprise familiale au sein de laquelle on retrouve un directeur à l'écoute, proche des salariés.

« Comme je vous dis, moi, je trouve qu'il n'y a pas de différence entre l'EBE et l'entreprise où j'étais avant. Parce que là où j'étais avant c'était presque un ami, comme c'est un ami de mon père je suis rentrée à 14 ans j'étais comme son minot. Je faisais comme je voulais, comme je le voulais. Il y avait un problème avec quoi que ce soit on en parlait. Il n'y avait pas l'autorité comme avec un patron et moi je trouvais le même truc ici. Pour moi ça n'a pas changé grand-chose ». (Salarié de l'EBE)

Le troisième élément rapprochant l'EBE d'une entreprise « *classique* » est sa structuration progressive en pôles d'activité délimités orchestrés par des coordinateurs de pôle. Nous le traduisons par un effet « *taille* » que nous retrouvons dans toute organisation grandissante. Cette structuration n'est pas sans rappeler celle des « *services* » d'une entreprise « *classique* ». La mise en place des coordinateurs, venant ainsi s'inspirer du fonctionnement des entreprises dites « *classiques* » par un processus d'isomorphisme mimétique peut ainsi venir altérer le principe de démocratie directe instauré initialement au sein de l'EBE.

« Et pour finir par bah devenir une entreprise un peu « classique » entre guillemets parce qu'elle ne l'est quand même pas non plus, elle a une vision de pôle vachement plus marquée etc. depuis qu'on est dans les nouveaux bâtiments aussi. Enfin voilà, je vous l'ai faite courte cette histoire. Pour dire qu'au final ouais, je m'y retrouve plus vraiment par rapport à ce qui était le projet du début, tout en étant bien consciente que c'est une chance quand même d'avoir un travail sur le territoire à temps partiel, en gros où on fait ce qu'on veut des horaires, du choix des horaires, du temps de travail ». (Salarié de l'EBE)

Enfin, le dernier élément rapprochant l'EBE d'une entreprise « *classique* » est la place de ses salariés en son sein et leur degré de participation. L'EBE a été créée initialement en considérant les futurs salariés comme de véritables parties prenantes puisque ces derniers ont amplement contribué à développer les activités de l'entreprise. Cependant, ce fonctionnement horizontal s'est peu à peu verticalisé, l'augmentation du nombre de salariés rendant le management complètement horizontal plus difficile à opérer.

« Initialement, les salariés étaient totalement parties prenantes de l'entreprise mais y a eu une évolution dans le sens du fonctionnement d'une entreprise classique ». (Salarié de l'EBE)

Similarités perçues par les salariés par rapport à une entreprise dite « <i>classique</i> »	Rythme de travail, Management paternaliste, Structuration progressive, Place des salariés.

Tableau 53 : Similarités perçues par les salariés par rapport à une entreprise « *classique* »

Les coordinateurs relèvent eux aussi une évolution dans le sens du fonctionnement d'une entreprise « *classique* » à travers deux aspects : l'éloignement des dimensions fondatrices ainsi que le fonctionnement avec les clients.

L'entreprise, au fil de son évolution s'est professionnalisée et s'est rapprochée de plus en plus du fonctionnement d'une entreprise « *classique* » envers ses clients.

« Est-ce-que c'est une entreprise classique ? Pas complètement. Dans ses obligations, on fonctionne avec les clients comme une entreprise, on a des obligations. Sur la prestation on est sur une entreprise classique. Sur le fonctionnement on s'en éloigne ». (Coordinateur de pôle)

Un coordinateur de pôle relève la nécessaire évolution de l'EBE par rapport aux dimensions initiales du projet. L'éloignement de ces dimensions est perçu comme un moyen de pérenniser l'EBE à travers son rapprochement du fonctionnement d'une entreprise « classique ».

« Elle tend à se rapprocher d'une entreprise classique. A un moment donné, il va falloir se poser et dire à un certain stade, qu'est-ce qu'on garde du projet, depuis sa création, qu'est-ce qu'on met en place d'une entreprise classique. Mais on ne sera jamais complètement une entreprise classique ». (Coordinateur de pôle).

	<u>Différences avec une entreprise « classique »</u>	<u>Isomorphisme mimétique progressif avec une entreprise « classique »</u>
Perception des salariés	Multitude d'activités (choix), Processus de recrutement, Qualité d'accompagnement, Pas de recherche de profit, Limitation des licenciements.	Rythme de travail, Management paternaliste, Structuration progressive, Place des salariés.
Perception des coordinateurs	Idée de collectif Non-sélection Souplesse Non-concurrence Temps choisi	Eloignement des dimensions Fonctionnement avec les clients.

Tableau 54 : Isomorphisme mimétique progressif avec une entreprise « classique »

L'isomorphisme mimétique de l'EBE vis-à-vis des entreprises « classiques » se perçoit principalement dans sa hiérarchisation et dans l'éloignement de ses dimensions fondatrices. La mise en place des coordinateurs a été pensée afin de hiérarchiser un management jugé « trop laxiste » à la fois par les salariés mais aussi par les directions succédant celle de la première séquence.

Cependant, la très grande majorité des salariés ne considèrent pas l'entreprise comme une entreprise « classique ». De plus, il y a, au moment des entretiens menés entre la deuxième et la troisième séquence plus d'éléments différenciant l'EBE d'une entreprise « classique » que

d'éléments de similitudes. L'isomorphisme mimétique au sein de l'EBE est progressif et s'accroît au fil de sa structuration. La mise en place des coordinateurs de pôles, en charge de mettre en œuvre les dimensions fondatrices semble être l'élément structurant de l'institutionnalisation de l'EBE à travers son isomorphisme mimétique. Nous nous intéressons donc plus spécifiquement à la dimension d'encadrement mis en œuvre à la fois par la direction mais aussi par l'encadrement intermédiaire de l'EBE.

3.5 L'encadrement au sein de l'entreprise à but d'emploi

Au sein de l'EBE, les « *règles d'en bas* » sont celles mises en œuvre par les encadrants. Elles relèvent des pratiques opérées afin d'atteindre les objectifs de la structure.

Les salariés décrivent l'encadrement de la direction et des coordinateurs comme étant plus « ouvert », participatif et plus horizontal que dans une entreprise « classique ».

« Non c'est beaucoup plus horizontal que dans n'importe quelle autre entreprise. Dans une entreprise classique c'est très vertical. C'est ça, dans les autres entreprises c'est très vertical on n'a pas notre mot à dire le grand patron donne des ordres au DG qui donne des ordres au DR qui donne des ordres à l'employeur. Donc quand il faut faire la tâche on ne peut pas avoir d'explication car il y a trop d'échelons entre le haut et le bas de l'échelle. Là c'est très horizontal. Même les responsables sont plus au même niveau que nous qu'au-dessus en fait. On ne sent pas cette hiérarchie avec notre responsable ». (Salarié de l'EBE)

Un discours similaire se retrouve chez les coordinateurs. Les coordinateurs décrivent leur propre management comme étant plutôt « collaboratif », familial, participatif, ancré dans des valeurs humanistes.

« Concernant le management, moi je suis plutôt collaboratif. J'ai du mal à m'extraire de me mettre au-dessus en disant vous êtes des exécutants. Un salarié en plus était ébéniste, un autre était maçon, au niveau de la conception, c'est plutôt moi qui suis en appui sur eux. C'est eux qui ont la technique. Je ne suis pas ultra autoritaire. On va plutôt privilégier l'esprit d'équipe ». (Coordinateur de pôle)

La perception du management comme étant « ouvert » et participatif n'est toutefois pas l'opinion de l'ensemble des salariés. Certains relèvent un fonctionnement plutôt hiérarchique venant rompre avec le fonctionnement initial du projet souvent qualifié quant à lui de trop « laxiste ».

« Je parle de la manière de fonctionner. Justement, on est très loin du management participatif quoi. On est beaucoup dans un management hiérarchique, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'échanges sur certains sujets, mais globalement il y a des ordres qui sont donnés, il y a des échos qui se décident entre coordinateurs et la direction, il y a une espèce de petit pôle de direction et de compta qui est devenu petit à petit un pôle de direction adjointe, tout ça s'est fait sans que personne ne soit vraiment consulté en interne. Autant au début du projet, tout le monde était consulté à chaque fois qu'il y avait un poste ou une définition de poste ou quelqu'un qui allait arriver dans la structure bah il y avait une réunion avec les salariés et on réfléchissait bah cette personne où est ce qu'elle pourrait se positionner et comment etc. Autant, c'est plus du tout comme ça que ça se passe. C'est le directeur décide d'un truc. A la rigueur, il va se coordonner avec les coordinateurs de pôle et puis les salariés sont la dernière roue du carrosse quoi ». (Salarié de l'EBE)

De même, certains coordinateurs affirment qu'établir un management participatif ne relève pas d'une mission facile au sein de l'EBE. Ainsi, certains évoquent le fait que leur management nécessite à la fois d'être autoritaire tout en ne faisant pas preuve de trop d'exigence.

« Comment qualifier le management ? Compliqué. La mission est compliquée et délicate. Vous devez être comme dans une entreprise classique, un supérieur mais en même temps vous ne pouvez pas être trop exigeant, sinon ils vous lâchent donc pas en finesse mais avec précaution. Pour les salariés de l'entreprise, j'ai toujours été assez autoritaire et grande gueule. Ça s'est très bien passé quand je suis devenu coordinateur. 80% des personnes m'ont félicité à se passe relativement bien et la direction est très satisfaite de mon travail. Finalement, la seule personne qui n'est pas satisfaite c'est moi ». (Coordinateur de pôle)

Concernant enfin le management opéré par la direction (troisième direction), celui-ci est qualifié initialement d'autoritaire pour s'adapter peu à peu aux nécessités de l'EBE le rendant plus participatif.

« Quand le troisième directeur est arrivé, il partait sur quelque chose de très autoritaire, il venait des entreprises classiques, il ne connaissait pas. Maintenant, il fait participer. Donc participatif et autoritaire quand il le faut ». (Coordinateur de pôle)

Ce fonctionnement plus hiérarchique et plus autoritaire qu'initialement a été pensé afin de s'adapter à la croissance du nombre de salariés travaillant dans l'EBE. Ce recadrage a été

réfléchi à la fois afin de rationaliser le fonctionnement de l'EBE mais aussi afin de s'adapter aux contraintes d'augmentation du chiffre d'affaires auxquelles est confrontée l'EBE.

« Je pense que c'est nécessaire, ceci dit, à la création de l'EBE, on était vraiment sur une association avec 15 personnes euh, donc la gestion enfin, le relationnel était surtout qu'il y avait eu deux ans de travail avant, quelque chose de plus important que le travail. D'où un moment où on est arrivés droit dans le mur parce qu'il y avait une confusion des genres et les gens ne comprenaient plus qui était l'employeur, qui était la direction, quel était le rôle de chacun, et du coup ils étaient moins sécurisés. Là le recadrage de tout ça (mais vous en discuterez avec les salariés) a fait qu'ils sont beaucoup plus sécurisés que l'entreprise est structurée plus calmement, plus... Avec des gens qui apparemment vont plutôt bien et surtout un chiffre d'affaires, enfin surtout ou en corrélation, un chiffre d'affaires qui a beaucoup rattrapé son retard entre août et décembre ce qui est quand même, même si ce n'est pas le principal indicateur du bien être dans une entreprise, qui montre quand même la prise de conscience qu'il y a eu, que l'entreprise avait un côté pérenne à mettre en valeur et surtout que chaque année il fallait puisque le principe de l'expérimentation est de diminuer tous les ans la contribution à l'emploi ». (Présidente de l'EBE)

La direction relève enfin la difficulté du management du collectif s'inscrivant au sein de l'EBE. L'orientation du management opéré est régulièrement discutée entre le « binôme direction – présidence » bien que cette dernière souligne le souhait de ne pas vouloir interférer dans le changement opéré au quotidien par la direction.

« Il faut savoir que c'est un collectif qui est difficile, il faut savoir que nos directeurs sont vraiment des génies parce qu' on peut avoir beaucoup d'idées sur le management qui n' est pas une science exacte de l'extérieur (...) Voilà on discute des dossiers avec le directeur et avec la sous-directrice, mais tout ce qui est management, prise de décision à ce niveau-là, même si je l'évoque avec la direction en tout cas je ne prendrai pas position devant les salariés, sauf cas grave évidemment, s'il a quatre grammes d'alcool et qu'il dort je lui laisse pas les clefs de la voiture mais voilà ! ». (Présidente de l'EBE)

La hiérarchisation de l'entreprise à travers la mise en place de coordinateur a pu être difficile à accepter par certains salariés. Cependant, ces derniers, tout comme les coordinateurs, s'accordent sur le fait que le management opéré au sein de l'EBE est plutôt de nature participative bien qu'il soit plus autoritaire qu'à l'ouverture de l'EBE. Nous pouvons

supposer que ce management participatif est considéré comme tel par rapport aux précédentes expériences des salariés vécues au sein des entreprises « *classiques* » dont le fonctionnement est plus hiérarchique. Ainsi, bien que l'EBE fasse preuve d'isomorphisme mimétique vis-à-vis des entreprises « *classiques* » dans sa structuration progressive et notamment la structuration de son management, cette dernière conserve les éléments issus des dimensions initiales du projet dans la gestion des salariés qui demeure plus participative que celle pouvant être opérée dans une « *entreprise classique* ».

Nous allons désormais, dans une dernière sous-partie, nous intéresser aux réunions ayant lieu au sein de l'EBE afin de comprendre l'évolution de la place des salariés dans la prise de décision au sein de l'EBE au cours de sa hiérarchisation.

3.6 Les réunions comme levier pour la participation des salariés

Au sein de l'EBE, deux sortes de réunions ont lieu : les réunions collectives et les réunions de pôle.

Au sein des réunions collectives l'ensemble des salariés est convié afin d'y participer. L'objectif de ces réunions est double. Le premier objectif est de transmettre les informations concernant l'entreprise à l'ensemble des salariés et de faire un point sur le fonctionnement des différents pôles d'activité. Le deuxième objectif est d'informer les salariés sur les aspects financiers de l'EBE. Initialement, les réunions collectives avaient lieu une fois par semaine (durant la séquence 1 du projet). A l'arrivée du troisième directeur (séquence 2), les réunions se sont espacées peu à peu.

« Après c'est vrai qu'on est cinquante, si on commence à discuter dans tous les sens c'est sûr que c'est ingérable. Avant elles avaient lieu une fois par semaine, après une fois tous les quinze jours et là c'est passé une fois tous les deux mois. Après c'est sûr qu'on ne peut pas non plus se permettre à cinquante de faire des réunions toutes les semaines c'est aussi du temps de travail qui n'est pas très rentable du coup. » (Salarié de l'EBE)

Concernant cette fois-ci les réunions de pôle, l'organisation, la fréquence et les enjeux de ces dernières diffèrent en fonction des pôles.

Le pôle multi-services organise très peu de réunions car la multitude de contrats ne permet pas de rassembler aisément l'ensemble des salariés du pôle en même temps. De ce fait, des temps

d'échanges journaliers brefs ont été instaurés afin de s'informer sur l'organisation de la journée au sein du pôle.

« Moi j'en fait très peu parce que j'ai quand même beaucoup de contrats. Et que je ne peux pas dire tous les mardis matin que je plante une réunion. Ce n'est pas possible. Je peux le faire ponctuellement avec un petit groupe et après en gros il faut que j'en fasse une autre avec un autre groupe. Alors ce sont plus des réunions ciblées sur des points précis que des réunions de pôle. Après des réunions de pôle on en fait dès que la période commence à retomber ». (Coordinateur de pôle)

Concernant la recyclerie, avant le changement de coordinateur (durant les séquences 2 et 3 du projet) les réunions de pôle étaient sources de conflits entre les salariés et le coordinateur.

« Pas du tout participatif parce que c'était directif, et tout au long des réunions, nous avions des avis contraires sur les prix, sur certaines activités qu'on menait ou qu'on ne menait pas, choix des produits qu'on vendait ou pas de toute manière on nous avait dit que ça ne servait à rien de nous réunir et de nous faire perdre une matinée toutes les semaines parce que ses choix ont elle de toute manière étaient ceux choisis. Et nos réunions, nos expressions n'avaient aucune valeur. On perdait du temps à ces réunions et elle s'écoutait parler toute la matinée et on était plus à une réunion d'expression, il fallait suivre ce dont elle avait envie ». (Salarié de l'EBE)

Enfin, au sein de l'atelier bois, les réunions s'organisent en début de chantier. Pour donner suite au démarrage de la mission, le coordinateur réalise une visite de ce dernier. Enfin, un debrief est réalisé à la fin du de ce dernier.

« Moi j'y assiste et ensuite je leur apporte ce qui a pu se dire. Sinon il n'y a pas de nécessité de faire des réunions collectives, ça se passe plutôt pas mal entre tout le monde. En général, je fais une réunion en début de chantier, ensuite je fais des visites courantes de chantier et je fais une visite de fin de chantier. Après, selon le résultat, bah je leur fais une petite réunion pour dire voilà, le chantier s'est passé comme ça, le client est content, pas content ». (Coordinateur de pôle)

Les modalités de mise en œuvre entre les réunions générales et collectives diffèrent. L'isomorphisme mimétique, ainsi que la croissance de l'entreprise ont conduit cette dernière à réduire le nombre de réunions générales ainsi que les temps d'échanges chronophages afin de

fluidifier son fonctionnement. Elle se rapproche donc du fonctionnement d'une entreprise « *classique* » dans la rationalisation de ses pratiques. L'espacement et la formalisation des réunions collectives ont eu pour effet d'éloigner les salariés de la démarche de co-construction initiale de l'EBE. La réduction de la participation des salariés à la co-construction de l'entreprise représente en ce sens l'un des facteurs de son institutionnalisation par le biais d'un isomorphisme mimétique vis-à-vis des entreprises « *classiques* ». L'EBE conserve cependant son management participatif dans la possibilité pour les salariés de s'exprimer lors des réunions de pôle qui, quant à elles, ont lieu régulièrement. Ainsi ces réunions sont devenues des espaces d'échanges privilégiés pour les salariés de chaque pôle.

4. Conclusion du chapitre

Nous avons cherché, dans ce chapitre, à montrer des modalités de gouvernance mises en œuvre dans l'expérimentation sur Jouques. Nous proposons d'extraire, à travers un découpage séquentiel, les modalités représentant les facteurs d'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire.

La démarche, dans la **séquence 1** a été portée et initiée, au niveau national et territorial par les ATD Quart Monde et ses alliés, dans une logique *bottom-up*. Cette logique ***bottom-up*** représente l'un des caractères innovants de l'expérimentation par rapport aux mouvements d'externalisation des politiques publiques de l'emploi dans une approche *top-down*. Cette logique permet d'ancrer la démarche dans une perspective participative de l'exercice du pouvoir que nous traduisons à travers la notion de co-construction.

L'institution progressive du Fonds d'expérimentation amorce un mouvement de formalisation du niveau de l'environnement institutionnel.

Le premier **cadre légal** (loi du 29 février 2016) contribue à établir les attributions des parties prenantes au niveau territorial. Cette loi, à travers ses effets sur le territoire, contribue en ce sens à l'institutionnalisation de l'expérimentation à travers la formalisation des attributions du CLE et de l'EBE sur le territoire.

Le Fonds national est dès lors plus perçu par les acteurs des territoires comme une autorité descendante elle-même instituée dans une logique *top-down* que comme un acteur de la co-construction territoriale de l'expérimentation.

Nous faisons émerger, à l'instar de Vaillancourt (2014), que la co-construction ne peut s'appliquer à un échelon national et s'envisage plus facilement à un échelon local, dans notre cas territorial dès lors que les deux échelons sont distinctement différenciés. L'institution d'une autorité descendante permettant la **production de normes dans une logique *top-down*** constitue un facteur de l'institutionnalisation de l'expérimentation.

Au niveau territorial, le fait que l'expérimentation ait été portée par une ONG a eu pour conséquence de l'ancrer dans une logique sociale forte. Les valeurs éminemment sociales d'ATD Quart Monde ont été mises en œuvre au niveau des territoires à travers l'inclusion des bénéficiaires de l'expérimentation au processus de co-construction territoriale de la gouvernance de l'expérimentation. En ce sens, nous considérons la co-construction de la

gouvernance de l'expérimentation comme une innovation sociale. La co-construction de l'expérimentation représente un autre élément innovant de l'expérimentation par rapport aux dispositifs existants.

Durant la **séquence 2**, afin de respecter les dimensions fondatrices de l'expérimentation, le CLE se structure en sous-unités (commissions). Cette **structuration en sous-unités**, que l'on peut comprendre comme sa **verticalisation** participe à l'institutionnalisation de ce dernier. On retrouve une verticalisation ainsi qu'une structuration en sous-unités (pôles d'activités) similaire au sein de l'EBE lors de l'arrivée de la nouvelle direction afin de rationaliser son fonctionnement et de structurer l'entreprise face à sa croissance. Le **renouvellement des acteurs** de l'EBE participe en ce sens à son institutionnalisation.

Malgré cette structuration, il subsiste un manque de clarification des rôles à l'origine de vives tensions sur le territoire. Le principal manque de clarification a lieu entre le rôle de l'EBE et celui du CLE. Ce manque de clarification tient une place importante dans l'instabilité de la gouvernance territoriale. Ainsi, sur le territoire, doivent se conjuguer la gouvernance territoriale du CLE ainsi que la gouvernance de l'EBE.

Durant la **séquence 3**, la mise en place des coordinateurs, venant s'inspirer du fonctionnement des entreprises dites « *classiques* » par un processus d'**isomorphisme mimétique** vient altérer le principe de démocratie directe instauré initialement au sein de l'EBE. Cet isomorphisme constitue l'un des facteurs de l'institutionnalisation de l'EBE. Il se traduit dans ce chapitre à travers la hiérarchisation de l'entreprise ayant elle-même pour conséquence d'éloigner les salariés de la démarche de co-construction initiale de l'EBE.

Enfin, dans la **séquence 4**, le facteur principal ayant généré un mouvement d'institutionnalisation est le **renouvellement des acteurs**. Ce renouvellement a eu pour conséquence de produire un **isomorphisme mimétique** du CLE vis-à-vis des acteurs institutionnels. Cet isomorphisme se caractérise par l'adaptation des dimensions fondatrices et plus spécifiquement du principe de non-sélection. Durant la quatrième séquence de l'expérimentation, un ciblage des personnes s'est progressivement mis en place, à l'instar d'un accompagnement « *classique* » par les acteurs institutionnels, à travers la redirection de certaines personnes porteuses de freins importants vers des organismes spécialisés. Nous nous trouvons donc dans une situation de « *tri par relégation* » au sens de Lavitry en 2009 qui consiste à envoyer le public le plus éloigné de l'emploi, vers d'autres organismes sous-

traitants permettant d'aider à résoudre les problèmes périphériques (freins) des bénéficiaires. Le renouvellement des acteurs a aussi eu pour effet de relancer le travail des commissions permettant de ce fait, une meilleure clarification du rôle des acteurs du CLE et de l'EBE. La **clarification des rôles** a participé à la réduction des tensions sur le territoire ainsi qu'à l'institutionnalisation de la coopération des acteurs dans la répartition des attributions de chacun par rapport aux dimensions fondatrices de l'expérimentation.

Durant cette même séquence, le Fonds national a renforcé sa logique de production de normes en proposant de mettre en œuvre un référentiel commun sur lequel peuvent s'appuyer les territoires. Le rôle du référentiel commun est ainsi de définir la pratique sur la partie non normée. A travers le référentiel commun, de nouvelles normes sont produites et s'imposent au territoire dans une logique *top-down* permettant de réduire la complexité et d'homogénéiser les pratiques comme le souligne Enjolras en 2010.

Les facteurs de l'institutionnalisation ayant participé à une gouvernance territoriale émergents de nos résultats sont donc : l'initiation de l'expérimentation dans une logique *bottom-up*, l'instauration d'un cadre légal, la production de norme dans une logique *top-down*, la verticalisation du CLE et de l'EBE, le renouvellement des acteurs dans ces organisations ainsi que leur isomorphisme mimétique.



Figure 14: Facteurs moteurs de l'institutionnalisation à travers l'approche par la gouvernance

Chapitre 6 : Les proximités comme facilitatrices de la gouvernance territoriale

Dans ce nouveau chapitre, nous éclairons notre question de recherche à la lumière de l'approche par les proximités.

Nous situons notre analyse au cœur de l'école française de la proximité au sein du courant institutionnaliste (Kirat, Lung, 1995 ; Gilly, et alii, 2004 ; Talbot, 2000). Ce courant retient trois types de proximité : la proximité géographique, la proximité organisationnelle ainsi que la proximité institutionnelle.

Nous présentons les proximités existantes entre les acteurs en fonction de leur groupe d'appartenance. Au sein du CLE, d'une proximité géographique représentant le socle d'émergence de la démarche dans une approche *bottom-up*, s'est construite au fil des séquences une proximité organisationnelle ancrée au territoire pouvant s'avérer conflictuelle. Une proximité institutionnelle s'est par la suite créée durant la séquence 4 par le biais d'un isomorphisme mimétique du CLE vis-à-vis des acteurs institutionnels. Nous montrons la manière dont le développement de ces proximités au sein du CLE conduit à son institutionnalisation.

Concernant l'EBE, à l'instar du CLE, cette dernière s'est ancrée fortement au territoire, dès sa création. Ce fort ancrage a permis de développer une proximité géographique importante avec l'ensemble de ses parties prenantes. Sa hiérarchisation progressive a conduit à la construction d'une proximité organisationnelle entre ses parties prenantes internes. Par la suite, s'est instituée peu à peu une proximité institutionnelle à la fois avec ses parties prenantes externes à travers le partage de valeurs communes permettant la mise en œuvre des dimensions fondatrices de l'expérimentation mais aussi entre certaines de ses parties prenantes internes participant au renforcement de sa verticalisation. Nous montrons que la verticalisation progressive de l'EBE contribue à son rapprochement des entreprises « *classiques* » et de ce fait à son institutionnalisation.

Enfin, entre le CLE et l'EBE, nous montrons la manière dont l'évolution des proximités a permis un rapprochement entre les acteurs au fil des séquences engendrant une meilleure coopération entre ces derniers.

Toutefois, nous montrons aussi que les proximités qui se créent au fil des séquences ont pour conséquence d'éloigner les bénéficiaires de la démarche de co-construction de l'expérimentation. Ainsi, l'institutionnalisation de l'expérimentation, dans le cas de Jouques, a pour effet de favoriser une coopération verticale des acteurs plutôt qu'horizontale. Nous faisons apparaître en conclusion à travers un découpage séquentiel l'ensemble des facteurs participant à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire à la lumière de l'approche par les proximités.

1. La proximité géographique comme socle des proximités

Dans une première partie, nous montrons le rôle des acteurs, leur intégration dans l'expérimentation ainsi que les premières interactions situées de ces derniers sur le territoire.

Dès 2010, la commission extra communale pour l'emploi (CECE), est née sur la commune. Cette dernière a constitué un terrain favorable au développement de l'expérimentation puisqu'elle a, dès ses débuts, constitué un premier réseau d'acteurs mobilisé ponctuellement sur le territoire.

L'ensemble des acteurs sont arrivés durant la séquence 1 et la séquence 2 de l'expérimentation, par groupe. Bien que la plupart des acteurs aient été remplacés au fil du temps, nous nous attachons ici à montrer l'ordre des premières arrivées par acteur dans le projet. Par exemple, nous ne faisons apparaître qu'une seule fois la mairie bien que la municipalité ait changé en juillet 2020 suite aux élections.

1.1 L'initiation des interactions situées par les fondateurs de la démarche

En mai 2014, la future cheffe de projet a proposé de mettre en place sur la commune l'expérimentation « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » ; elle même proche d'un des fondateurs du projet au niveau national. Elle fait partie, au moment de la proposition du projet, des quatre élus de l'opposition (comprenant les deux futurs présidents de l'EBE) face aux vingt-trois personnes de la liste majoritaire. La première fois que le projet a été proposé au conseil municipal, celui-ci a connu une forte opposition. Chemin faisant, le projet a été perçu comme un moyen de développer l'emploi sur la commune. Une membre de la CECE, faisant partie de la liste majoritaire est venue apporter son soutien à la future cheffe de projet.

« Du coup après, elle a proposé le projet car elle est amie avec un des fondateurs du projet. Inutile de te dire qu'après les élections c'était un peu difficile entre le conseil municipal et la liste d'opposition. Il y avait vingt-trois personnes dans la liste majoritaire et quatre dans la liste d'opposition (une personne, le premier président de l'EBE, la cheffe de projet et la deuxième présidente de l'EBE). Quand la cheffe de projet a proposé le projet, le conseil municipal a dit un non catégorique. Après ça, ils se sont dit qu'en même temps, s'il y avait l'opportunité de développer l'emploi sur la commune, c'était une vraie opportunité pour eux (...). Du coup j'ai dû insister pour le projet. Je me suis mis beaucoup de monde à dos. C'était mon deuxième mandat et on a eu un souci d'opposition. Petit à petit, ça s'est amélioré et les gens ont été d'accord pour le projet. Sauf ! Sauf qu'on nous a présenté le projet comme un projet qui ne coûterait rien pour la mairie. Alors que bon. Ça coûte cher ! ». (Membre de la CECE)

C'est ainsi qu'au moment de l'émergence de l'expérimentation, dans une approche *bottom-up*, ATD Quart Monde, représenté par l'allié ATD proche de la cheffe de projet, a permis d'insuffler l'idée sur la commune au commencement en 2014.

Ce sont les trois acteurs locaux historiques que sont : la commission extra communale pour l'emploi, la cheffe de projet, ainsi que (par la suite) la mairie qui ont accepté de soutenir le projet en septembre 2014.

Une première proximité géographique en termes de coordination s'est donc initiée entre les acteurs locaux historiques bien que cette dernière soit préexistante en termes de distance itinéraire puisque l'ensemble de ces acteurs sont des habitants du territoire d'implantation du projet. Pour rappel, la proximité géographique est définie comme une distance itinéraire ; mais aussi comme une condition facilitante à la coordination des agents permettant à ces derniers de se rencontrer et d'échanger rapidement sur la constitution de l'expérimentation naissante (Rallet, 2002).

1.2 L'intégration des acteurs institutionnels

La CECE a organisé en mars 2015 une réunion de tous ses partenaires afin de leur présenter le projet. Lors de la constitution du dossier de candidature, un certain nombre d'acteurs de l'emploi qu'ils soient locaux ou institutionnels avaient déjà été mobilisés autour de l'expérimentation naissante. Ainsi, le futur président de l'EBE a intégré l'équipe projet, incité par la cheffe de projet, dès 2015 comme le souligne le verbatim suivant.

« Parce qu'on était ensemble sur la liste d'opposition on était quatre sur la liste d'opposition. Ensemble on s'était séparés des deux autres qui étaient la deuxième présidente de l'EBE et la tête de liste d'opposition. Parce nous on voulait collaborer avec l'équipe municipale et dès que j'ai parlé au président de l'EBE de la possibilité de ce projet il a été très intéressé. Mais je pense que je ne l'ai accroché à un rôle que quand ... Roh je ne sais pas, est-ce qu'il était aux réunions des demandeurs d'emploi... Oui, oui, tout de suite. Je l'ai tout de suite fait rentrer dans l'équipe projet, dès juillet 2015 parce qu'on a fait une réunion importante ou chacun disait pourquoi le projet l'intéressait, ce qu'il était prêt à faire et ce qu'il ne voulait pas faire ». (Ancienne cheffe de projet)

Lors de cette réunion, la DREETS, Pôle Emploi et la Métropole étaient présents. Didier Goubert, ami de la cheffe de projet et membre d'ATD Quart Monde est alors intervenu pour présenter le projet. Les acteurs institutionnels se déplacent donc à ce moment-là sur le territoire afin d'être informés de l'expérimentation. Se crée ainsi une première proximité géographique entre ces acteurs qui resteront le noyau dur du CLE.

1.3 L'adhésion des parties prenantes internes de l'entreprise à but d'emploi

La sollicitation des DELD (demandeurs d'emploi de longue durée) a été réalisée en amont du vote de la loi. Dès janvier 2016, dans l'objectif de devenir territoire volontaire pour l'expérimentation, il était nécessaire de réaliser des études de faisabilité concernant les activités qui seraient développées dans le cadre de l'ouverture de l'EBE. Ainsi, cette sollicitation marque le passage d'une simple proximité géographique à une proximité organisationnelle, incluant, à cette période-là, l'ensemble des parties prenantes de l'expérimentation (fondateurs de la démarche, acteurs institutionnels et DELD).

Nous nous appuyons sur la définition de Gilly et Lung (2005) afin de comprendre la proximité organisationnelle. Ces auteurs la perçoivent comme :

« [les] ressources complémentaires détenues par des acteurs potentiellement aptes à participer à une même activité finalisée de type méso-économique, au sein d'une même organisation (grand groupe...) ou d'un ensemble d'organisations (réseau de coopération, secteur d'activité, système productif local...) ».

Ainsi, les aménagements organisationnels perçus à travers la mise en place des réunions permettant le développement d'activité, sont considérés comme des espaces permettant le

transfert et l'échange d'informations et de connaissances entre les acteurs. De ce fait, la proximité organisationnelle permet non seulement de créer l'expérimentation et la connaissance autour de cette dernière, mais de partager l'information auprès de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la constitution de l'expérimentation sur le territoire étudié. La proximité géographique des acteurs a permis la constitution d'espaces communs de réflexions menant peu à peu à l'émergence d'une proximité organisationnelle entre les acteurs. Cette dernière, partagée entre les acteurs locaux, institutionnels et les DELD a permis de faire en sorte que le territoire soit retenu comme territoire volontaire.

Les DELD éligibles ont donc participé en janvier 2016 à ces études de faisabilité. En juin 2016, a été choisi le futur directeur de l'EBE. Le premier directeur de l'EBE a été embauché en septembre. Une salariée a alors travaillé avec le directeur de l'EBE afin de monter les plans de financement avec la Région en amont de l'ouverture de cette dernière et du recrutement des premiers salariés.

En parallèle du développement de l'EBE, s'est initiée la mise en place de la file d'attente début 2016. Aux alentours du 20 novembre 2016, le territoire a été retenu comme territoire expérimental. Cette nomination a eu pour effet de transformer les acteurs institutionnels de l'emploi les plus sceptiques en « *fervents défenseurs de l'expérimentation* ». (Ancienne cheffe de projet)

1.4 L'intégration d'un soutien au fonctionnement du comité local pour l'emploi

Au début de la séquence 2, en septembre 2017, a été embauchée la secrétaire administrative du projet afin de gérer tout l'aspect administratif concernant à la fois les demandeurs d'emplois, la communication ainsi que l'aspect administratif des réunions réalisées avec les acteurs institutionnels. La secrétaire administrative, elle-même ancienne demandeuse d'emploi de longue durée, salariée de l'entreprise sociale a été « *mise au service* » de la mairie afin d'opérer cette gestion.

L'introduction de ce nouvel acteur au sein de l'expérimentation va permettre un meilleur partage de l'information auprès de l'ensemble des parties prenantes et va de ce fait consolider la proximité organisationnelle naissante entre les acteurs à travers le partage des dates de réunions, l'envoi des comptes rendus et la communication autour de l'expérimentation.

Nous finissons par présenter l'arrivée des acteurs complémentaires de l'expérimentation, perçus comme un soutien au fonctionnement de l'EBE.

1.5 L'intégration de soutiens au fonctionnement de l'entreprise à but d'emploi

Durant la séquence 2, en 2018, une membre de la CECE a initié un travail sur le handicap au sein de l'expérimentation. Ainsi, Cap emploi a été invité à rejoindre le projet afin de travailler sur l'adaptation du travail pour les personnes handicapées pouvant travailler en milieu ordinaire. Ainsi, cet acteur a pour objectif de venir compléter les compétences du CLE en termes d'accompagnement.

De même, la sous directrice de l'EBE a été embauchée à ce moment-là afin de venir en appui au directeur sur la gestion financière de l'EBE.

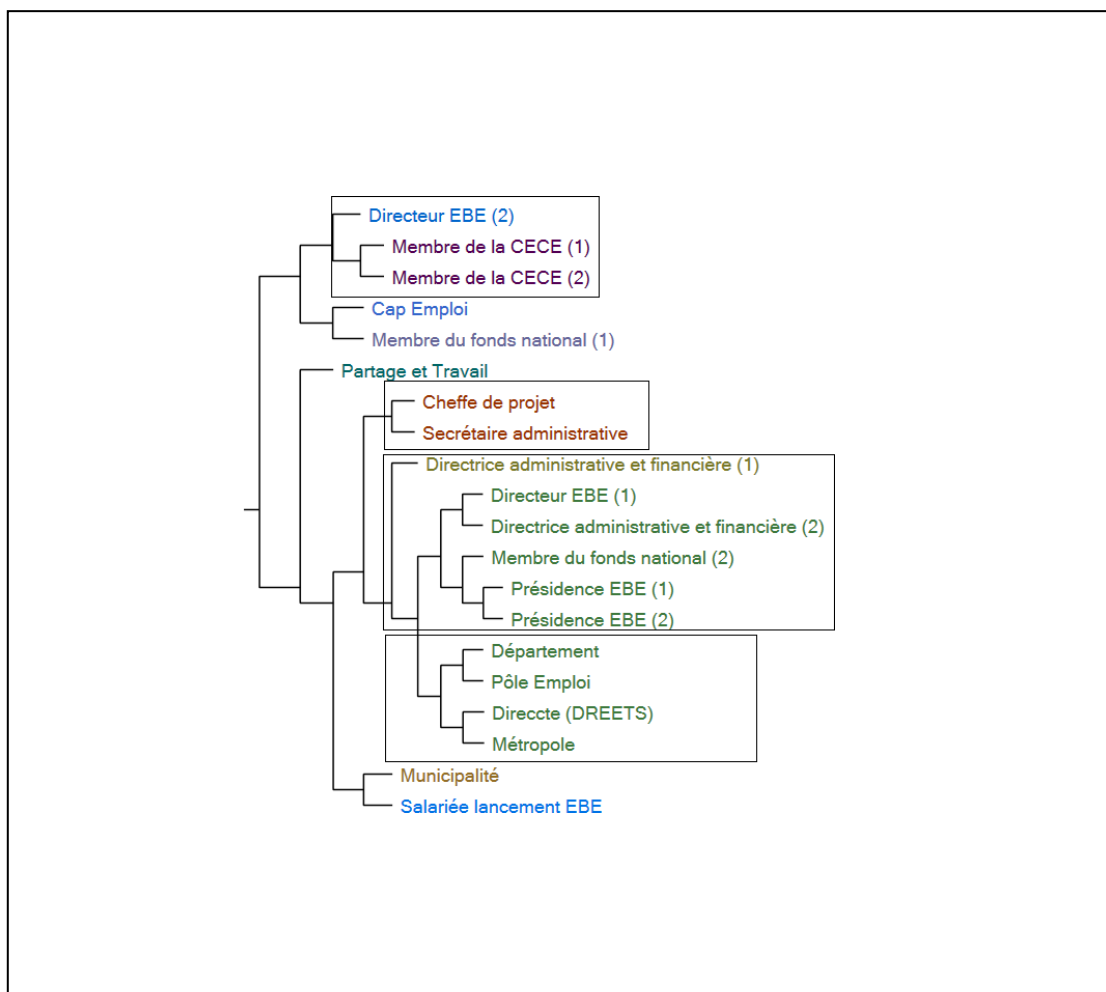
« [J'ai été embauchée] ...Suite au départ du premier directeur et à l'embauche de la deuxième directrice pour un besoin d'adjointe à la direction et surtout en appui au niveau de la gestion financière uniquement puisque la deuxième directrice n'avait pas cette ressource-là. Donc du coup, depuis ce moment-là ... Et voilà là le troisième directeur est en vacances donc je prends la partie direction en charge quand il est en vacances, quand il prend deux trois jours, ou quand il n'est pas là en RDV aussi également pour qu'il y ait toujours quelqu'un au niveau de la direction s'il y a des questions de salariés, une problématique éventuelle ». (Sous-directrice de l'EBE)

2. Proximités et tensions au sein du réseau d'acteurs

Afin de comprendre les proximités existantes entre les acteurs, nous découpons cette nouvelle partie en trois sous-parties : les proximités existantes entre les partenaires institutionnels, les proximités existantes entre les partenaires institutionnels et les acteurs locaux de l'emploi et enfin les proximités existantes entre les acteurs locaux de l'emploi.

2.1 La proximité des discours

En guise de préambule, nous souhaitons mettre en avant la proximité entre les acteurs en



termes de discours.

Figure 15: Regroupement des acteurs par discours

Dans ce dendrogramme, nous avons regroupé l'ensemble des fichiers contenant les retranscriptions des entretiens réalisés auprès des acteurs du réseau territorialisé. Nous avons souhaité regrouper ces fichiers par similarité de mots. Afin de mesurer les similarités, nous avons choisi de mobiliser le coefficient de corrélation de Pearson grâce au logiciel *Nvivo*.

En observant les acteurs regroupés par catégories de mots utilisés durant les entretiens, nous pouvons tout d'abord faire le premier constat que les acteurs institutionnels principaux (département, Pôle Emploi, DREETS, Métropole) sont regroupés. Ces différents acteurs institutionnels tiennent donc un discours partagé autour de l'expérimentation, plus distancié que les discours des acteurs de l'emploi du territoire.

Nous retrouvons par la suite le « *bloc* » le plus important, à savoir celui dont les discours sont orientés vers le fonctionnement interne de l'EBE ainsi que sur le développement d'activités. Au sein de ce même « *bloc* », les discours de la présidente et d'un membre du Fonds national relèvent plutôt du discours politique, travaillé afin de promouvoir l'expérimentation.

Nous voyons émerger un troisième « *bloc* ». La cheffe de projet a socialisé la secrétaire administrative à l'expérimentation. Elles tiennent donc toutes les deux le discours initial porté par le CLE. Il est néanmoins intéressant de remarquer que le discours de ces deux acteurs est éloigné du discours de la nouvelle municipalité en charge du pilotage du CLE. C'est assez significatif de l'évolution de l'expérimentation et des discours tenus au sein de cette entité. Ainsi, nous relevons que le discours tenu par la nouvelle municipalité est plus proche du discours des acteurs institutionnels que des premiers acteurs du CLE.

Nous retrouvons le discours isolé de Partage et travail (acteur institutionnel secondaire) qui est une association intermédiaire présente depuis le début de l'expérimentation mais qui pour autant ne s'est jamais réellement impliquée au sein du CLE.

Un membre du Fonds national et le représentant de Cap emploi tiennent eux aussi un discours très politique orienté vers le fonctionnement de leur institution ; leurs discours sont isolés par rapport à ceux des autres acteurs.

Enfin, il est intéressant de remarquer que dans un deuxième entretien, les propos du directeur de l'EBE se rapproche de ceux tenus par un membre de la CECE, très orientés sur l'emploi et particulièrement sur l'accompagnement du public. Cela traduit l'évolution du discours de la direction de l'EBE orienté, dans un premier entretien sur le fonctionnement interne de l'EBE et dans un second entretien sur les nécessités d'accompagnement des salariés au sein de l'entreprise.

2.2 Les proximités entre les acteurs institutionnels

Concernant les proximités existantes entre les acteurs institutionnels, une coordination entre ces derniers existe déjà en amont de l'expérimentation. Pour rappel, les acteurs institutionnels principaux sur le territoire sont Pôle Emploi, le département, la Métropole et la DREETS. Le service public de l'emploi est défini comme un véritable « *réseau de l'emploi* » dont les relations sont déjà construites. Cependant, concernant l'expérimentation, les acteurs institutionnels ne travaillent pas (durant la première partie de l'expérimentation) ensemble en

dehors des comités locaux et des commissions dans lesquelles s'inscrivent certains d'entre eux.

« Alors je parle de partenaires, mais bon, en dehors des comités locaux, on ne travaille pas vraiment ensemble, il faut être objectif. Les partenaires, bah c'est les partenaires que j'ai déjà dans le cadre de mon travail. On se rend bien compte qu'en dehors des réunions du CLE, personne ne travaille... Enfin on ne travaille pas les uns avec les autres à part peut-être en tout petit sous-groupes sur des questions très précises de concurrence ou de mise en emploi de certaines personnes mais on ne va pas travailler ensemble dans des réunions. Ainsi on ne peut pas relever d'impact réel de l'expérimentation sur la collaboration des acteurs institutionnels en dehors de l'expérimentation ». (Représentante de la DREETS)

Selon les représentants de Pôle Emploi et de la DREETS, les relations entre partenaires institutionnels sont déjà établies dans le cadre de leur mission. L'institution travaille régulièrement avec d'autres, notamment avec Cap emploi, le PLIE, le conseil départemental ainsi que la Métropole. Cap emploi vient, dans ce paysage constitué d'acteurs institutionnels, compléter la dimension d'accompagnement en tant qu'acteur du handicap. L'accompagnement déjà existant n'est donc pas plus important mais il est différent puisque l'expérimentation permet, à ces partenaires de l'emploi, une plus grande proximité avec les publics visés. Cela permet de déployer plus largement les prestations proposées.

« Non. Rien de nouveau. Exactement comme d'habitude. A part qu'on s'est un peu plus vu. Le projet a été un peu plus travaillé, car il a fallu convaincre. Enfin, convaincre n'a pas fonctionné vu que très peu de gens ont payé. Il y a beaucoup de gens qui viennent à ces réunions sans jamais donner un franc pour le projet. Il y a beaucoup de gens qui donnent leur avis aussi. Mais y a ça quoi. C'est-à-dire que, c'est sans doute le dossier où on est le plus venu. C'est l'endroit où je suis le plus allé cette année c'est sur ce territoire. Il y a un vrai investissement en temps. On en parle beaucoup. On donne beaucoup notre avis. D'ailleurs on le donne moins depuis un moment parce que le projet est parti, on préfère le laisser faire son chemin quoi. Et nous on pense que ça va aussi dans le bon sens mais... ». (Représentant Métropole)

Nous voyons donc à travers ces différents témoignages que trois éléments émergent :

- 1) Il n'y a pas de nouvelles collaborations entre les acteurs mais des rencontres plus fréquentes ont été permises par l'initiation d'une proximité géographique,

- 2) Un meilleur accompagnement des bénéficiaires est permis par l'émergence localisée d'une proximité organisationnelle,
- 3) Il n'y a pas d'investissement des acteurs institutionnels en dehors des comités locaux autour de l'expérimentation.

Nous traduisons ce dernier point par un manque de partage d'une proximité institutionnelle autour de l'expérimentation. Cependant, les acteurs partagent une proximité institutionnelle, extérieure au territoire, permise par le partage de valeurs autour de la création d'emploi.

Ainsi, nous pensons à l'instar de Rallet en 2002 que la proximité organisationnelle n'est pas dépendante d'une proximité géographique. Cependant, la proximité géographique a favorisé la construction d'une proximité organisationnelle autour de l'expérimentation entre les acteurs institutionnels.

Acteurs	Proximités existantes	Effets sur la coordination des acteurs
Acteurs institutionnels	Initiation d'une proximité géographique	Pas de nouvelle collaboration mais plus de rencontres
	Emergence d'une proximité organisationnelle ancrée au territoire	Meilleur accompagnement du public
	Manque de partage d'une proximité institutionnelle ancrée au territoire	Pas de travail en commun en dehors du territoire

Tableau 55: Proximités entre les acteurs institutionnels et effet sur leur coordination

Lors des premières réunions du CLE en octobre 2015, il n'y avait, encore à ce moment-là, pas de proximité institutionnelle hormis celle préexistante, extérieure au territoire. En effet, tous les acteurs institutionnels ne partageaient pas de valeurs communes concernant l'expérimentation, si ce n'est des valeurs liées au développement de l'emploi inscrites dans leur institution.

Deux opposants en termes de valeurs et d'idéologie étaient alors présents lors des comités locaux, la représentante de Pôle Emploi ainsi que le représentant de la Métropole. Nous faisons donc le constat, contrairement à Gilly et Lung, (2005) que la proximité organisationnelle s'envisage dans notre cas séparément de la proximité institutionnelle.

Ainsi, la proximité institutionnelle autour de l'expérimentation, en construction lors des premières réunions du CLE ne joue pas un rôle déterminant dans la coordination des acteurs institutionnel puisque ces derniers ne sont pas décisionnaires.

La proximité organisationnelle ainsi que la proximité géographique leur permettent de se réunir au sein des commissions et des comités locaux et jouent quant à elles, un rôle déterminant dans la coordination de ces acteurs au sein du comité local et des commissions permettant la mise en œuvre de la gouvernance territoriale de l'expérimentation.

Durant la séquence 3, la diminution du rythme des comités locaux passe d'une fois tous les deux mois durant les deux premières séquences à une fois tous les trois mois. Par la suite, aucun CLE n'a lieu entre février 2020 et janvier 2021. De ce fait, la séquence 3 a pour effet de fragiliser la proximité géographique existante entre les acteurs et de ce fait leur proximité organisationnelle autour de l'expérimentation. De ce fait, le travail des acteurs institutionnels autour de l'expérimentation est considérablement réduit durant cette séquence.

Durant la séquence 4 du projet, la nouvelle municipalité a relancé les réunions du CLE. Cette relance a eu pour effet de recréer une proximité géographique entre les acteurs institutionnels autour de l'expérimentation. La nouvelle municipalité a eu pour souhait d'impliquer plus amplement ces derniers dans la séquence 4 de l'expérimentation. Ainsi, leur proximité organisationnelle a été renforcée et une proximité institutionnelle s'est peu à peu construite à travers le partage des valeurs portées plus uniformément au sein du CLE.

Pour récapituler, alors que la proximité géographique se construit entre les acteurs autour de l'expérimentation, la proximité organisationnelle et institutionnelle sont préexistantes à cette dernière. Une proximité organisationnelle se crée dès la séquence 1 autour de l'expérimentation. La séquence 3 marque une rupture dans les proximités construites autour de l'expérimentation avant de les reconstruire durant la phase 4.

Nous observons désormais les proximités existantes entre les acteurs de l'emploi locaux et les acteurs institutionnels impliqués au sein de l'expérimentation. Cette sous-partie nous permettra de comprendre les raisons pour lesquelles des tensions au sein de la gouvernance territoriale de l'expérimentation sont apparues à des périodes spécifiques de cette dernière.

2.3 La proximité entre les acteurs de l'emploi locaux et les acteurs institutionnels

Les relations entre les acteurs locaux de l'expérimentation et les partenaires institutionnels se sont construites progressivement. Pour rappel, les acteurs locaux sont représentés par les instances pour l'emploi du territoire, de la municipalité et de l'équipe projet.

Durant la séquence 1, les relations en construction génèrent des incompréhensions entre les acteurs locaux de l'expérimentation et les acteurs institutionnels pouvant être à l'origine de conflits sur le territoire. L'attitude des partenaires de l'emploi est qualifiée de « rigide » et les acteurs locaux de l'emploi estiment que ces derniers demeurent dans une posture d'extériorité durant les comités locaux.

Une membre de la CECE souligne, durant la séquence 1 et 2 de l'expérimentation, le manque d'engagement de la sous-préfecture, le manque de financement du département, ainsi que le fait que la région ne veut plus financer les formations des personnes déjà en emploi (celles déjà recrutées au sein de l'EBE) et qu'elle ne souhaite pas non plus adopter un fonctionnement dérogatoire.

Pôle Emploi est un partenaire considéré comme incontournable. Néanmoins, des tensions sont aussi apparues durant la séquence 1 et 2 autour de la comptabilisation des demandeurs d'emploi.

Plus largement, les membres de l'équipe projet et de la CECE sont en attente d'une plus grande implication des partenaires institutionnels durant les séquences 1 et 2.

Durant ces séquences, la direction de l'EBE a la même perception des acteurs institutionnels que les membres de l'équipe projet et de la CECE comme en témoigne ce verbatim :

« Il y a un acteur présent, le département qui pour moi [n'est pas très utile]. Parce que si dans son rôle ça serait au moins d'identifier les DELD, il ne nous donne pas la liste nominative des bénéficiaires du RSA. Euh quoi d'autre comme acteur. Après il y a le PLIE, CAP emploi mais c'est pareil ça, ça ne pose pas plus de question, on les sent présents. Alors peut être qu'au départ ils ont été très actifs. Mais alors aujourd'hui moi, le PLIE et CAP emploi à part les voir je n'ai pas de... ça ne m'apporte pas plus quoi. Donc je ne sais pas trop. Je pense qu'ils ont une présence obligatoire mais ils ne savent pas trop pourquoi. Et la Région qui reprend un rôle d'assistant au niveau de la formation, un rôle de soutien au niveau de la formation. Mais pareil, depuis que moi je suis au CLE ils n'étaient pas présents entre les maternités et les remplaçants qui ne sont pas disponibles, je ne les ai jamais vus plus que ça ». (Direction de l'EBE)

Le département vient appuyer les propos de la direction de l'EBE ainsi que de la membre de la CECE en relevant qu'ils ont peu d'implication au sein du CLE par rapport à Pôle Emploi

puisque le public de l'expérimentation ne représente que 0,5% des bénéficiaires du RSA sur le territoire :

« Alors c'est un petit peu ça... Le CLE effectivement, bon on a des retours, mais après... C'est plutôt Pôle Emploi qui est investi. Donc nous on ne demande pas forcément le même investissement que Pôle Emploi parce que je veux dire pour nous ce territoire ça représente 0,5% des bénéficiaires du RSA du territoire du pôle d'insertion ». (Représentante du département)

Durant ces deux premières séquences, une proximité géographique s'est créée entre les acteurs locaux de l'emploi et les acteurs institutionnels à travers les participations aux différentes réunions de constitution de l'expérimentation puis les participations aux comités locaux et aux différentes commissions une fois ces derniers établis.

Cependant, des difficultés à mettre en place une proximité organisationnelle entre les acteurs locaux et les acteurs institutionnels sont apparues dès la séquence 1 de l'expérimentation.

Durant les séquences 1 et 2 de l'expérimentation, qu'il s'agisse de Pôle Emploi ou du département, les deux partenaires ne peuvent transmettre aux acteurs locaux de l'emploi des *listings* nominatifs des demandeurs d'emploi du territoire. Cela a pour répercussion de créer des tensions au sein des commissions et du CLE ne permettant pas aux acteurs de se coordonner efficacement autour de l'expérimentation.

De ce fait, durant les deux premières séquences, il n'y a pas de reconnaissance du rôle réel des partenaires institutionnels dans le fonctionnement de l'expérimentation si ce n'est de Pôle Emploi qui est le partenaire principal mais avec qui les relations demeurent conflictuelles.

Le rôle des partenaires financiers est aussi soulevé. Sur un *continuum* allant d'une proximité organisationnelle faible à forte, durant les deux premières séquences, nous nous situons sur l'extrémité gauche de dernier.

Le manque de proximité organisationnelle est lié au manque de clarification du rôle des acteurs. Les acteurs locaux de l'emploi ont des attentes envers les partenaires institutionnels alors que le rôle de ces derniers n'a pas été formellement précisé durant ces deux premières séquences. Cependant, il y a un réel enjeu dans l'implication des partenaires dans la conduite de la gouvernance territoriale, et ce, sur l'ensemble des territoires expérimentaux comme le souligne ce verbatim :

« Il y a un vrai enjeu dans la gouvernance avec les partenaires à leur dédier suffisamment de temps pour les informer. C'est là que je reviens sur la mobilisation territoriale qui n'est pas juste les gens du territoire c'est une aussi les institutions et si on veut vraiment que les gens soient toujours avec nous il faut passer beaucoup de temps avec eux. Parce qu'ils voient qu'ils sont pris en considération, ils voient qu'on les écoute ». (Ancien chef de projet Pipriac)

Deux éléments favorisent les relations conflictuelles entre les acteurs : le manque de clarification du rôle ainsi que le manque de partage de proximité institutionnelle, ne permettant pas à ces derniers de partager des valeurs communes autour de l'expérimentation.

Durant la séquence 3, une proximité organisationnelle s'est créée entre la Région, la Métropole et l'EBE. Il n'y a pas, durant cette période de latence du CLE couplée de la période de la Covid-19, de proximité géographique entre les acteurs.

Cependant, durant la séquence 3, l'EBE a pris contact avec la Région pour financer les formations des salariés de l'EBE. De même, la Métropole a permis de financer une grande partie des nouveaux locaux. Ainsi, une coordination entre ces acteurs a été initiée et renforcée afin de pouvoir percevoir à la fois des aides financières pour financer les formations mais aussi des aides pour financer les nouveaux locaux ; engendrant de ce fait une coordination nouvelle entre ces acteurs renforçant leur proximité organisationnelle. Durant la séquence 3, la clarification du rôle de l'ensemble des acteurs a été initiée afin de permettre d'engendrer une proximité organisationnelle des acteurs autour du financement des différents aspects de l'EBE comme en témoigne ce verbatim du directeur de l'EBE.

« Là on a repris un contact avec la région, parce qu'on avait pas eu de financement pour les formations cette année et là ils sont revenus vers nous pour monter un dossier sur le Fonds d'innovation pour la formation professionnelle et que on va monter en parallèle [un territoire émergent] qui postule à Territoires zéro chômeur et eux limite ils ont pris vraiment un rôle d'acteurs où ils veulent absolument nous aider à avoir un financement ou une subvention pour que sur deux ans on puisse faire former les salariés de l'EBE parce qu'ils ont entendu entre guillemets d'appel de « on est en galère », il faut former les gens et on a pas d'argent. (...) Y a que la Métropole qui est présente et qui nous aide beaucoup sur nos dossiers de subventions mais sinon même sur le développement de nouvelles activités ». (Directeur de l'EBE)

Enfin, durant la quatrième séquence de l'expérimentation, la proximité géographique est recréée entre les acteurs locaux de l'emploi et les partenaires institutionnels au cours des comités locaux. La constitution d'une nouvelle équipe projet, permettant la remise en marche de la gouvernance du CLE a engendré la reprise des différentes réunions et comités locaux et ont de ce fait favorisé le redémarrage des échanges d'informations entre les différents acteurs du réseau.

Les dernières séances des comités locaux observés (octobre 2021) nous laissent à penser que la proximité organisationnelle entre les acteurs est renforcée. Les acteurs institutionnels qui étaient dans une posture passive durant les séquences 1 et 2 prennent un rôle, désormais formalisé par la nouvelle municipalité, nettement plus actif dans la réflexion autour du redémarrage de l'activité du CLE. Ainsi, les acteurs institutionnels semblent « *en phase* » avec les valeurs présentées par la nouvelle équipe projet ce qui a pour conséquence de générer une proximité institutionnelle à pérenniser dans le temps.

La clarification progressive du rôle des acteurs a conduit à construire puis consolider une proximité organisationnelle entre ces derniers s'ajoutant à la proximité géographique générée par les comités locaux et la participation des acteurs aux différentes commissions.

Ce n'est qu'à partir de la séquence 4 qu'en plus de cette proximité organisationnelle, pouvant s'avérer à la fois faible et conflictuelle durant les deux premières séquences du projet, s'ajoute une proximité institutionnelle. Cette dernière a été créée par l'adhésion des acteurs institutionnels, au redémarrage du CLE par la nouvelle municipalité, partageant des valeurs communes avec ces derniers.

Cette proximité institutionnelle n'est pas sans lien avec le profil de la nouvelle adjointe à l'emploi, membre de la nouvelle municipalité. Dans le cadre de son activité professionnelle, l'adjointe à l'emploi partage d'ores et déjà une proximité organisationnelle avec les acteurs institutionnels principaux. Ces proximités professionnelles relèvent presque de relations amicales et sont durables dans le temps. La nouvelle municipalité a des relations déjà établies avec les acteurs institutionnels avant même le redémarrage du CLE. Ces proximités ont favorisé l'adhésion des acteurs à la nouvelle orientation donnée à l'expérimentation. Nous constatons donc pour conclure un rapprochement réciproque des valeurs de l'équipe projet et de celles des acteurs institutionnels durant la séquence 4. Nous considérons la proximité

institutionnelle comme un facteur de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire.

Pour résumer, la proximité géographique a été le socle de construction d'une proximité organisationnelle entre les acteurs ancrée au territoire. La séquence 3 marque une rupture dans la proximité géographique des acteurs ainsi que dans la proximité organisationnelle entre le CLE et les acteurs institutionnels. La proximité organisationnelle est toutefois maintenue entre ces derniers et l'EBE. La séquence 4 permet la reconstruction de ces proximités ainsi que la naissance d'une proximité institutionnelle entre les acteurs locaux de l'emploi et les acteurs institutionnels.

2.4 Proximités entre les acteurs locaux de l'emploi

Dans cette sous-partie, nous considérons l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi. Toutefois, nous finissons cette partie en répartissant l'ensemble de ces acteurs à travers les deux principales entités de l'expérimentation : le CLE et l'EBE. L'EBE est considérée dans ce chapitre de résultats comme une entité indépendante du CLE bien qu'elle en fasse partie. Cela nous permet, de l'analyser en tant qu'entité propre au sein de l'expérimentation.

2.4.1 Des relations conflictuelles entre les acteurs locaux de l'emploi

Concernant les tensions ayant pu avoir lieu entre les acteurs, les premières se sont déroulées entre la cheffe de projet et la représentante d'ATD Quart Monde, militante impliquée dans le projet. Ces tensions se sont exprimées dans la réalisation des premiers entretiens avec les demandeurs d'emploi de longue durée. Ces tensions se sont déroulées durant la séquence 1 de l'expérimentation et ont porté sur la priorisation des premiers salariés intégrés au sein de l'EBE.

Les premiers conflits ont eu lieu quant à l'interprétation et la mise en œuvre des principes fondateurs de l'expérimentation ; dans le cas présent, de la dimension de non-sélection.

Une deuxième source de conflit provient de la relation entretenue avec la CECE. Alors que l'ancienne cheffe de projet relève l'importance du rôle de la CECE qui n'est pas considéré comme une nouvelle collaboration mais comme une instance déjà très dynamique sur la commune ; la présidente de l'EBE relève quant à elle un manque de qualification des bénévoles au sein de cette dernière. Cette dernière entretient, durant les trois premières

séquences de l'expérimentation, une relation conflictuelle avec une membre de la CECE présente au sein de la commission emploi relevant que ni cette dernière, ni les autres bénévoles de la CECE ne sont formés à faire de l'emploi.

« Quelle que soit la qualification de la CECE... pour nous [sur le territoire] parce que c'est elle qui reçoit. Mais pour moi il manque des qualifications qui correspondent au projet dans cette instance de la CECE. Je l'ai signalé à monsieur le maire mais je ne pense pas avoir été comprise. Aucune critique là ». (Présidente de l'EBE)

Enfin, une troisième source de conflit émane des relations entre le CLE et l'EBE et du manque de clarification des rôles entre ces derniers. La secrétaire administrative relève que le fonctionnement du projet (le fait que le CLE soit constitué à la fois de l'équipe projet mais aussi du directeur et de la présidente de l'EBE), où *« tout le monde est un peu partout »* peut être générateur de conflit.

« Il y a toujours des tensions. Alors des tensions oui et non. Alors ils te disent... c'est un peu spécial car comme ça se regroupe en fait... tu as les personnes de l'équipe projet qui font partie des personnes du CLE, là-dedans tu as le directeur de l'EBE, tu as la présidente. Tout le monde est un peu partout en fait. Eux te disent qu'ils se voient, qu'ils se rencontrent, qu'ils font des réunions, qu'ils se parlent. Ça c'est vrai, ils échangent. Après les tensions il y en a forcément eu. Mais alors plus je dirais entre eux. Parce que dans le CLE il y a plusieurs membres ». (Secrétaire administrative)

La représentante de la DREETS vient appuyer ce constat. Elle met en avant que les tensions présentes sur le territoire sont ressenties par les partenaires de l'expérimentation. Elle relève qu'il s'agit de tensions *« internes »* au territoire. Ce sont les tensions internes qui sont mises en exergue et justifiées par le fait qu'il s'agit d'un micro-territoire, et de ce fait, que la situation est nécessairement conflictuelle. Durant la séquence 3 de l'expérimentation, étant donné que le CLE a été inactif pendant quasiment un an, les attributions du CLE ont été redirigées vers l'EBE.

« Puis il y a eu un moment de rupture où l'on a basculé dans un modèle symétriquement opposé ce qui n'a pas été sans conséquence sur les relations entre les acteurs locaux de l'emploi. Alors après ça il y a en plus de ça la dynamique du projet. On voit que c'est un projet qui a été dans un premier temps piloté par le CLE et où il y avait une forte déficience de l'EBE. En gros l'EBE était pilotée par le CLE presque directement. Et puis il y a eu un

moment de rupture ou l'on a basculé dans un modèle symétrique avec un patron de l'EBE qui conduit son EBE et un CLE qui n'est pas extrêmement dynamique. Donc vous voyez ça fait un changement important ». (Membre du Fonds national).

Durant la reprise du CLE qui a lieu durant la séquence 4, la nouvelle municipalité relève elle aussi l'ensemble de ces relations conflictuelles. Cette dernière souhaite réaffirmer le rôle du CLE ainsi que ses missions. L'objectif est de limiter la perméabilité entre les structures en formalisant les attributions de chacun afin de permettre de réduire les tensions. La nouvelle municipalité souhaite ainsi réaffirmer le rôle du CLE comme entité indépendante de l'EBE, qui a pour responsabilité de travailler sur les règles définies au départ notamment sur les dimensions fondatrices du projet comme la non-sélection, la non-concurrence et la complémentarité tout en ne positionnant pas le CLE et l'EBE comme des acteurs antagonistes.

Source de conflit entre les acteurs locaux de l'emploi	Interprétation et mise en œuvre des dimensions fondatrices de l'expérimentation
	Légitimité des acteurs par rapport à leur qualification
	Manque de clarification des rôles entre l'EBE et le CLE

Tableau 56: Source de conflit entre les acteurs locaux de l'emploi

2.4.2 Les proximités existantes entre les acteurs locaux de l'emploi

Un élément commun à l'ensemble de ces tensions émane de la proximité géographique partagée par l'ensemble de ces acteurs. Tous les acteurs locaux de l'emploi sont des habitants du territoire, de la commune environnante ou travaillent régulièrement sur le territoire. Ainsi, au-delà des relations professionnelles, les relations interpersonnelles interviennent dans la conduite de l'expérimentation.

La proximité géographique n'engendre pas nécessairement de coordination pérenne entre les acteurs permettant à ces derniers de développer des proximités organisationnelles et institutionnelles. Nous avons mis en lumière que la proximité peut certes être envisagée comme une condition facilitant les interactions des agents (Rallet, 2002), mais elle peut aussi être considérée comme une source de tension dès lors qu'elle intervient sur un micro-territoire.

Concernant l'interprétation et la mise en œuvre des dimensions fondatrices de l'expérimentation, malgré le partage d'une proximité géographique, le manque de partage d'une proximité organisationnelle et institutionnelle entre la cheffe de projet et la militante d'ATD Quart Monde ont conduit à engendrer une relation conflictuelle conduisant - suite à un élément déclencheur décrit ci-dessous à travers la perception de l'ancienne cheffe de projet - au départ de la militante d'ATD durant la séquence 1 de l'expérimentation.

« Un article qui est sorti dans [un journal local], une pleine page sur [la militante ATD] qui a monté et qui gère le projet TZC sur Jouques. Moi je n'ai pas vu l'article, mais ça a donné le feu à la mairie. C'était bizarre avec le maire, la DGS et la bénévole de la CECE. Ils ont convoqué [la militante ATD] et ils m'ont demandé comment ça se passait avec [la militante ATD]. Donc...et ils le savaient très bien. J'ai donné toutes les qualités de clarté et puis les points qui coïncident. (...) Donc on s'est retrouvé le lendemain, c'était un peu dramatique. Moi j'en étais retournée. Elle avait écrit une lettre de deux pages, qu'elle a lue. Dedans il y avait des choses qui n'allaient pas du tout où elle me prêtait des intentions ». (Personne anonymisée)

Nous pouvons faire le même constat concernant la deuxième source de tensions que nous avons relevée. Bien que la CECE et l'EBE partagent une proximité géographique puisqu'elles sont toutes les deux ancrées sur Jouques, la présidente de l'EBE ne perçoit pas les acteurs de la CECE comme des acteurs légitimes dans le champ de l'emploi sur le territoire concerné. Ainsi, il n'y a donc pas de travail en commun entre les deux structures et de ce fait de réelle proximité organisationnelle et institutionnelle durant les trois premières séquences de l'expérimentation.

Enfin, nous relevons une nouvelle fois que le manque de clarification entre le rôle du CLE et celui de l'EBE est source de tension au sein de l'expérimentation.

Etant donné qu'il s'agit d'un micro-territoire, la proximité géographique entre les deux entités de l'expérimentation est à la fois source de proximité organisationnelle mais aussi source de tension lorsque les rôles entre les structures ne sont pas formalisés.

Comme nous l'avons vu, la secrétaire administrative relève que *« tout le monde est un peu partout »* étant donné que le CLE et l'EBE sont deux entités séparées mais que l'EBE est aussi membre du CLE. Les *« règles d'action communes »* au sens de Gilly et Lung (2005), ne sont pas clairement définies ce qui empêche les acteurs de partager un *« système commun de*

représentations » conduisant à des situations de conflictualité. Ainsi, sans délimitation claire des attributions de chaque partie prenante, les deux entités ne peuvent partager de proximités institutionnelles, y compris par le partage de valeurs communes, puisque leurs relations sont trop conflictuelles.

Contrairement à Gilly et Lung (2005), nous constatons que la proximité organisationnelle s'envisage séparément de la proximité institutionnelle. Les acteurs se coordonnent à travers une proximité géographique et organisationnelle afin de mettre en place la gouvernance territoriale de l'expérimentation. Cependant, leur relation conflictuelle et le manque de clarification des rôles mettent les structures en concurrence dans l'application des dimensions fondatrices de l'expérimentation (par exemple au sujet de la non-concurrence ou de la non-sélection). Cela les empêche de partager des valeurs communes et de ce fait une proximité institutionnelle.

C'est la raison pour laquelle durant la séquence 4 de l'expérimentation l'enjeu de la nouvelle municipalité est de formaliser des rôles et des attributions de chacun au sein de l'expérimentation et de limiter la perméabilité entre le CLE et l'EBE. La nouvelle municipalité prévoit de nouveaux aménagements organisationnels permettant ainsi de reconsidérer les rôles de chacun afin de favoriser le transfert et l'échange d'informations entre les deux structures ce qui, par extension, participe à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs.

Ces deux actions auront pour effet de faciliter la coordination des acteurs permettant d'accompagner les demandeurs d'emploi de longue durée au sein de l'expérimentation en les faisant cheminer dans un parcours les conduisant à l'EBE pour certains d'entre eux. De ce fait, les nouveaux aménagements organisationnels permettent la consolidation d'une proximité organisationnelle entre les deux structures. Le deuxième effet favorise l'adhésion à des valeurs, des modèles et des règles (Kirat et Lung, 1999) communs à l'expérimentation entre les deux entités et, de ce fait, initie le partage d'une proximité institutionnelle.

Ainsi, nous percevons la réduction de la concurrence entre les structures opérée par la clarification des rôles de chacun comme un facteur de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération au sein de l'expérimentation à travers l'apaisement des relations entre les acteurs de l'expérimentation.

Pour résumer, les deux entités de l'expérimentation partagent des proximités géographique et organisationnelle établies de fait. Cependant, ce n'est que durant la séquence 4 qu'émerge timidement une proximité institutionnelle entre elles.

Après avoir abordé les proximités existantes au sein du réseau d'acteurs territorialisé, nous allons désormais aborder, dans une troisième partie, les proximités existantes entre l'EBE et ses différentes parties prenantes.

3. Les proximités entre l'entreprise à but d'emploi et ses parties prenantes

Dans cette partie, nous montrons les proximités existantes avec l'EBE. Nous commençons par l'existence des proximités existantes entre l'EBE et ses parties prenantes externes. Dans une deuxième partie, nous nous intéressons cette fois-ci aux différentes proximités existantes entre l'EBE et ses parties prenantes internes.

3.1 Les proximités entre l'entreprise à but d'emploi et ses parties prenantes externes

Dans une première sous partie, nous nous intéressons à la proximité géographique existante entre l'EBE et ses parties prenantes externes. Nous considérons que cette proximité est permise du fait du fort ancrage territorial de la structure.

3.1.1 Une proximité géographique permise par un fort ancrage territorial de l'entreprise à but d'emploi

L'EBE et les habitants du territoire partagent une proximité géographique due à au fort ancrage territorial de l'association. Cette proximité géographique produit plusieurs effets.

Le premier de ces effets est de permettre à l'EBE d'être connue et identifiée sur le territoire. La proximité géographique influence largement la perception des habitants du territoire de l'EBE puisque cette dernière est visible auprès des habitants et de ce fait, auprès de ses clients principaux.

Durant la séquence 1 et 2 du projet, l'EBE était située d'un côté, sur la rue principale de Jouques et de l'autre sur la principale rue d'habitation. Ainsi l'activité des salariés et de l'entreprise était largement visible.

Durant la séquence 3 de l'expérimentation, l'entreprise a construit des locaux sur un espace plus éloigné du centre du territoire. Bien que cela diminue la proximité géographique entre l'EBE et les habitants du territoire, ces nouveaux locaux ont eu pour effet non seulement de gagner de la place et de travailler dans des locaux aux normes pour les salariés mais aussi de professionnaliser l'image de l'entreprise.

Comme le soulève l'évaluation qualitative menée par le cabinet ASDO, les salariés de l'EBE ont en grande partie construit eux-mêmes les locaux de l'entreprise. Ainsi des entreprises extérieures ont livré la « *coquille du bâtiment* » et les salariés ont par la suite fini la

construction. Les locaux ont été financés à la hauteur de 70 000 euros. Le nouveau bâtiment, incluant l'ensemble des équipes, regroupe aussi l'ensemble du matériel de travail et des outils de production. En plus du bâtiment, l'EBE a fait le choix de conserver une boutique permettant d'exposer et de vendre les objets de la recyclerie, au centre-ville, servant de vitrine et permettant de gagner en visibilité. Cette boutique est louée pour un montant symbolique par la municipalité.

Malgré la professionnalisation de l'image de l'entreprise auprès des habitants, les salariés de l'EBE estiment que l'avis de ces derniers reste mitigé quant à l'activité de l'entreprise bien qu'il y ait eu une amélioration avec le temps et la connaissance du projet.

Les salariés relèvent qu'au début de l'EBE, durant la séquence 1, la vision des habitants du territoire était relativement négative :

« Au début, c'était très difficile. Parce qu'il y en a plein à cause de leur... enfin on n'était pas connu déjà, après y en a y pensait oui ils sont là pour voler le travail des artisans, alors qu'on n'a pas le droit de rentrer en concurrence alors non on ne vole rien du tout. Après ils se sont familiarisés, ça allait mieux. Mais après par rapport aux cas isolés qui étaient tout le temps dehors en train de fumer une cigarette on est passé pendant une période pour des fainéants. Maintenant ça va mieux, on a plus de travail, voilà. On va dire que ça a été en dent de scie. Mais c'est déjà beaucoup mieux ». (Salarié de l'EBE)

On constate que cette tendance, bien que l'entreprise ne fasse pas l'unanimité sur le territoire, tend à s'améliorer notamment grâce aux services rendus sur le territoire par cette dernière. Les salariés relèvent que beaucoup de clients sont des clients réguliers et sont satisfaits des services rendus par l'entreprise.

« Je ne sais pas vraiment ce qu'ils pensent. Il y a les clients qui sont contents du travail, qui disent que c'est du boulot bien fait. Mais il y a une petite partie qui n'est pas contente mais c'est comme partout. En général c'est plutôt positif. Même s'il y a du monde qui est content que cette entreprise existe et qu'il est possible de demander des petits boulots car ce n'est pas facile de trouver quelqu'un pour faire des petits boulots. Les gens veulent faire des grands projets mais l'EBE est toujours prête pour faire les petits boulots et tout le monde est content de ça ». (Salarié de l'EBE)

La proximité géographique permet donc de maintenir un contact perpétuel entre l'EBE et les habitants et clients du territoire, lui permettant, dans le même temps, de donner de la visibilité à son évolution ainsi qu'à sa professionnalisation. Nous constatons donc que la proximité géographique a pour effet de stimuler les interactions entre l'EBE et les habitants du territoire dont font partie certains de ses clients à travers une visibilité de cette dernière ainsi que des échanges réguliers permis par son fort ancrage territorial.

Concernant la proximité géographique existante entre l'EBE et les artisans du territoire, cette dernière est un des éléments constitutifs du principe fondateur de non-concurrence puisque ce dernier s'applique au sein du territoire d'implantation mais ne s'applique plus au-delà du territoire.

Cette clause de non-concurrence est mobilisée dans le cadre des activités d'ores et déjà développées et exercées au sein de l'EBE. Concernant le développement de nouvelles activités au sein de l'EBE, il appartient cette fois-ci à la commission vigilance pour la non-concurrence d'effectuer une veille permanente ainsi qu'une analyse de l'activité existante afin de s'assurer du caractère non concurrentiel de l'activité à développer. Cette veille est par ailleurs d'ores et déjà prévue dans le dossier de candidature du territoire comme en témoigne cet extrait :

« L'identification des besoins non-couverts sera un processus continu tout au long de l'expérimentation et sera organisée comme suit :

- L'entreprise conventionnée et ses salariés, dans le cadre de leur activité, seront au contact des acteurs socio-économiques du territoire et pourront ainsi identifier de futurs besoins non couverts,*
- Le CLE assurera une communication permanente, via ses membres, sur l'ensemble du territoire par tous les moyens listés précédemment.*

Les nouveaux besoins identifiés feront l'objet d'une analyse par le sous-groupe de travail du CLE en charge de la non-concurrence afin de valider leur éligibilité ».

La proximité géographique qu'entretient l'EBE avec ses parties prenantes externes lui permet dans un premier temps de lui donner de la visibilité et de stimuler les interactions avec ces dernières. Cette proximité géographique est avant tout permise par le fort ancrage géographique de l'EBE à son territoire. Au-delà de stimuler les interactions, la proximité

géographique représente une condition *sine qua non* au développement d'une proximité institutionnelle avec les artisans que nous présentons plus bas.

3.1.2 Une proximité organisationnelle conventionnée avec le Fonds national

L'EBE et le Fonds national partagent une proximité essentiellement organisationnelle à travers le conventionnement de l'EBE, la mise en place de feuilles de route trimestrielles et les réunions mensuelles des dix territoires se déroulant à Paris afin d'échanger sur les pratiques au sein des différentes EBE.

Dans le cas de la proximité organisationnelle existante entre l'EBE et le Fonds national, le conventionnement de cette dernière permet aux deux entités de participer à une activité commune à savoir les échanges au sujet des feuilles de routes trimestrielles. La proximité organisationnelle existante à travers le conventionnement entre l'EBE et le Fonds national est donc un moyen de garantir les échanges d'informations au sein de l'expérimentation.

Ce conventionnement permet au Fonds de contrôler l'utilisation des Fonds publics versés à l'EBE afin de couvrir une partie du salaire des salariés conventionnés.

« Les niveaux de contrôle vont être liés au conventionnement de chaque territoire conventionné avec le Fonds et avec les EBE. C'est là que le Fonds va exercer une forme de contrôle lié au fait qu'il y a des Fonds publics mobilisés et qu'on doit être capable de contrôler leur utilisation » (Membre du Fonds national).

De ce fait, l'EBE doit fournir, tous les trimestres, une feuille de route au Fonds national afin que ce dernier puisse avoir une vue sur la situation économique et sociale de l'entreprise.

« Alors on a nos feuilles de route, je ne sais pas si vous le savez ? Alors en fait, c'est comme les situations. On a eu des situations à faire au 30 juin, donc normalement c'est tous les trimestres. Donc on a eu juin, donc juillet ça a été assez épiqué car faire une situation au mois de juin après une période de confinement ça a été assez compliqué avec un bilan 2019 qui n'était toujours pas complété mais on demandait de faire le point le 30 juin... Là j'ai mis à jour la feuille de route au 30 septembre donc ça nous permet en fait de négocier des Fonds d'amorçage sur notre déficit d'exploitation. Parce qu'aujourd'hui on a encore un déficit d'exploitation ». (Sous-directrice de l'EBE)

Enfin, cette proximité organisationnelle est consolidée par des réunions mensuelles ayant lieu à Paris. Cette réunion permet la rencontre des dix territoires afin d'échanger sur leurs pratiques à la fois établies au sein des comités locaux mais aussi des EBE.

« En ce qui concerne le Fonds, son rôle est le pilotage au niveau national, de gérer la mise en œuvre du processus expérimental et l'accompagnement des territoires. Référentiel commun, échange de pratiques, bilan d'expérimentation. C'est au sein de l'équipe expérimentale que ça se fait. Et au conseil d'administration et au sein des réunions mensuelles ». (Membre du Fonds d'expérimentation)

Le Fonds national est donc la seule partie prenante externe avec qui l'EBE partage une réelle proximité organisationnelle. Cette proximité, conventionnée au moment de l'habilitation du territoire, permet aux deux entités de mettre en œuvre dès l'initiation de l'EBE un système d'échange d'informations sur la situation de la structure.

3.1.3 Une proximité institutionnelle comme condition nécessaire à la coopération territoriale

En plus de la consolidation d'une proximité organisationnelle conventionnée, le travail autour d'un référentiel commun a pour objectif de conduire à l'initiation d'une proximité institutionnelle entre l'EBE et le Fonds national.

La création d'une proximité institutionnelle selon Kirat et Lung en 1999 nécessite le partage de représentation, modèles et règles appliquées à la pensée et à l'action. Cependant, chaque EBE évolue séparément sur son territoire. Du fait de leur évolution distincte, et malgré la mise en œuvre d'un référentiel commun, les différentes EBE et particulièrement l'EBE étudiée n'adhèrent pas à des règles d'actions communes à l'ensemble des EBE, produites par le Fonds national. Le manque de valeurs partagées entre l'ensemble des territoires conduit au manque de partage de proximité institutionnelle voire même à la création de tensions entre certains territoires et le Fonds national.

De ce fait, bien que le référentiel commun participe à la création de modèles partagés et co-construit par les différents territoires et le Fonds national, ce référentiel ne semble, au moment de la séquence 4 de l'expérimentation, pas suffisant dans la création d'une proximité institutionnelle entre les deux entités.

Concernant la relation entre l'EBE et les artisans et commerçants du territoire, l'enjeu pour l'EBE semble de créer une proximité institutionnelle afin de respecter les conditions de non-concurrence faisant partie des dimensions de l'expérimentation. Il s'agit là de créer un espace commun entre l'EBE et les artisans du territoire afin de partager et adhérer aux valeurs nécessitées par le principe de non-concurrence permettant aux acteurs de se coordonner entre eux. L'objectif de cette coordination est d'atteindre les objectifs de complémentarité et de suppléantarité sur le territoire.

Durant la séquence 1 de l'expérimentation, les conditions de non-concurrence étaient strictement respectées par la commission vigilance pour la non-concurrence. Nous revenons sur l'évolution de ce principe ultérieurement. Toutefois, nous pouvons d'ores et déjà présenter que le respect strict des conditions de non-concurrence a pour effet de limiter drastiquement l'expansion des activités développées au sein de l'EBE.

C'est la raison pour laquelle, durant la séquence 2 de l'expérimentation, l'EBE a établi un système à travers lequel, les salariés de l'EBE - lorsqu'ils sont sollicités pour exécuter une mission pouvant être concurrentielle - proposent systématiquement le travail à un artisans du territoire. Ce dernier dispose d'un mois pour répondre à cette demande. Si dans le délai imparti, les artisans ne s'opposent pas à la réalisation des travaux et ne souhaitent pas l'exécuter eux-mêmes, les salariés de l'EBE peuvent alors s'engager sur l'activité. A travers l'explication des conditions de non-concurrence et de ce fait l'amorçage d'une proximité institutionnelle entre les acteurs, ces derniers acceptent de se coordonner entre eux afin de décider de la réalisation de l'activité. De ce fait l'amorçage d'une proximité institutionnelle à travers l'adhésion aux valeurs de l'expérimentation engendre un début de coordination entre les acteurs et de ce fait un début de proximité organisationnelle. En d'autres termes, c'est la compréhension de l'expérimentation qui incite les acteurs à se coordonner entre eux afin de ne pas créer d'activité prenant la place d'une activité existante en faisant de la concurrence déloyale à travers les prestations à prix solidaires.

« Concernant la non-concurrence, on utilise la fiche où on demande aux artisans de répondre dans le mois. Si on n'a pas de réponse, on fait signer un document et on intervient en montant quand même en parallèle un dossier pour justifier le caractère concurrentiel de l'activité (...) Ah bah je leur explique en général je leur donne des numéros. Je me suis débrouillée avec les artisans, que j'ai tous rencontré, enfin tous ceux dont j'ai les numéros, et je leur dis bah voilà appelez tel artisan de notre part et voyez avec eux ce qu'ils peuvent faire parce que nous on

ne peut pas le faire alors il y a ceux qui comprennent du premier coup et d'autres... »
(Coordinateur de pôle)

Cette clause n'est valable que sur le territoire d'implantation de l'expérimentation. L'EBE ne doit pas faire concurrence uniquement aux artisans et entreprises du territoire. Ainsi, cette dernière peut réaliser des travaux sans mobiliser ladite clause sur les territoires avoisinants.

« Concernant les villes aux alentours, [noms des villes aux alentours] c'est open bar. On fait comme on veut avec l'aval de la direction. Je ne fais rien de mon propre chef sauf les petits devis. C'est ça qui est agréable. Pour les prix, je regarde sur internet, et je me base par rapport à ça. La clôture, ils en avaient pour le double, mais on ne fait pas de concurrence ».
(Coordinateur de pôle)

Au-delà de la proximité géographique qu'entretiennent l'EBE, les artisans et entreprises du territoire, la proximité institutionnelle apparaît comme nécessaire afin que les valeurs, routines et espaces communs soient partagés entre les acteurs de l'EBE et du territoire. Ces valeurs partagées ont pour conséquences de favoriser un accord entre les acteurs sur les travaux réalisés par l'EBE. Nous percevons ici que la proximité institutionnelle entretenue avec les artisans du territoire matérialisée à travers un processus de contractualisation permettant la mise en œuvre du principe de non-concurrence participe à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire.

Une fois avoir étudié les proximités existantes entre l'EBE et ses parties prenantes externes, nous nous intéressons désormais à celles entretenues avec ses parties prenantes internes.

3.2 Les proximités existantes entre l'entreprise à but d'emploi et ses parties prenantes internes

3.2.1 Une proximité géographique renforcée

Concernant la proximité géographique existante entre l'encadrement intermédiaire et la direction, celle-ci s'est créée et renforcée lors de l'aménagement des nouveaux locaux de l'EBE. L'aménagement et l'installation de l'entreprise dans les nouveaux locaux a permis de rassembler les différents pôles d'activité au sein d'une même structure et de ce fait, de permettre le rapprochement entre la direction et les coordinateurs de pôle améliorant ainsi la dimension collaborative entre ces derniers.

« Après du bon ou du mauvais, ça c'est un questionnement à part. Après en fait marquant, il y a la construction des locaux. Les locaux c'est le tournant de l'année qui va permettre d'avoir tout le monde au même endroit, d'avoir tout le monde qui travaille ensemble. Parce que l'histoire du collaboratif il est bien, mais quand on a déjà cinq points différents ou tout le monde travail séparément ce n'est pas vraiment collaboratif. Et puis, on va pouvoir se concentrer sur les activités en cours et sur les nouvelles, une organisation différente, une relation différente. Parce que se voir le matin, se dire bonjour et se revoir le soir, ce n'est pas pareil que d'être ensemble toute la journée sur un atelier ou dans un bureau. Et puis même pour moi de tous les voir tous les jours ». (Sous-directrice de l'EBE)

Le renforcement de la proximité géographique a eu une incidence positive dans la coordination entre la direction et l'encadrement intermédiaire.

L'encadrement intermédiaire et les salariés partagent quant à eux une proximité géographique par le fait que l'ensemble du personnel est regroupé en un seul bâtiment (hormis la boutique au centre-ville). Cette proximité géographique permet le partage d'informations à travers les réunions journalières ou hebdomadaires ainsi que la coordination des salariés et des coordinateurs par rapport aux missions à accomplir au sein du pôle.

Nous relevons donc que le déménagement dans les nouveaux locaux de l'EBE a permis de renforcer la proximité géographique de l'ensemble des parties prenantes internes. Dans le cas de l'encadrement intermédiaire et la direction ainsi que l'encadrement intermédiaire et des salariés, le renforcement de la proximité géographique a eu pour effet de favoriser la coordination des acteurs et de ce fait une certaine proximité organisationnelle que nous allons présenter ci-dessous.

3.2.2 Une proximité organisationnelle comme facilitatrice de la coordination des parties prenantes internes

Concernant cette fois-ci la proximité organisationnelle entre les coordinateurs et la direction, cette dernière est plutôt forte. Comme nous l'avons explicité dans le chapitre précédent, les coordinateurs et la direction se divisent les tâches. Alors que la direction est chargée de la gouvernance de l'entreprise à travers le pilotage essentiellement stratégique et économique de cette dernière, les coordinateurs de pôle sont quant à eux chargés de pilotage opérationnel de l'entreprise au sein de chaque pôle. C'est la raison pour laquelle les coordinateurs se

perçoivent comme un relais de la direction au sein de l'EBE comme en témoigne ce verbatim :

« Concernant ma place par rapport à la direction, on est vraiment comme un relais. On reste assez libres de la façon dont on gère le pôle. A partir du moment où les objectifs sont remplis. Il n'y a pas de souci. Les objectifs c'est l'occupation en premier puis la relation client et la gestion de l'équipe mais je n'ai pas de problème de pas avoir assez d'activité. Car ce n'est bien pour personne de ne pas avoir assez d'activité et je suis vigilant sur la qualité de ce qu'on sort. On pêche parfois sur les finitions ». (Coordinateur de pôle)

Une proximité organisationnelle existe aussi entre les coordinateurs et les salariés. Le rôle des responsables de pôle est celui d'organiser le travail, de gérer les chantiers et de gérer l'aspect social au sein de l'entreprise. En d'autres termes, leur rôle est de mettre en œuvre les modalités d'organisation du travail. Ainsi, à travers l'organisation du travail des salariés, ces derniers et les coordinateurs créent une proximité organisationnelle permettant de générer de l'activité au sein du pôle et de s'assurer de la bonne conduite de l'activité au sein de ce dernier par la mise en place d'espaces d'échange d'informations.

« En général, je fais une réunion en début de chantier, ensuite je fais des visites courantes de chantier et je fais une visite de fin de chantier. Après, selon le résultat, bah je leur fais une petite réunion pour dire voilà, le chantier s'est passé comme ça, le client est content, pas content » (Coordinateur de pôle). Nous percevons ici, à l'instar du précédent chapitre, l'importance des espaces d'échange d'informations entre les parties prenantes.

Cependant, il ressort des entretiens menés avec les salariés que la direction ne partage pas avec eux ni de proximité organisationnelle, ni de proximité institutionnelle.

A l'instar de la proximité géographique, la proximité organisationnelle entre la direction et l'encadrement intermédiaire ainsi qu'entre l'encadrement intermédiaire et les salariés permet à ces derniers de se coordonner afin de générer de l'activité au sein des différents pôles de l'entreprise. Du fait de la hiérarchisation de l'entreprise, la proximité organisationnelle directe entre la direction et les salariés est restreinte.

3.2.3 Une proximité institutionnelle limitée

Concernant le partage d'une proximité institutionnelle entre la direction et l'encadrement intermédiaire, alors que certains coordinateurs de pôles partagent une forte proximité institutionnelle avec la direction, d'autres au contraire ne partagent pas du tout de proximité institutionnelle avec la direction en fonction des séquences du processus.

Les premiers coordinateurs de pôles dont la fonction a été mise en place durant la séquence 2 ont tous été remplacés durant la séquence 4 de l'expérimentation. Les premiers coordinateurs et notamment ceux du pôle tourisme et du pôle multi-services ne partageaient pas tous une proximité institutionnelle avec la direction. Nous voyons dans cet extrait d'entretien que le coordinateur, faisant partie des premiers salariés de l'EBE ne partage pas les valeurs, les croyances et les routines de la nouvelle direction et de la nouvelle présidence arrivées durant la séquence 2 de l'expérimentation.

« Il y a moins d'implication mais après pour moi potentiellement, on aurait pu garder cet état d'esprit. Toute personne qui rentre, il faut qu'elle trouve une activité quelque part. Pas forcément nouvelle. Mais il faut qu'elle trouve sa place, ça veut dire que quelqu'un quelque part a trouvé du travail qui correspond à son poste. Donc comme on doit tout le temps rentrer des gens, on doit tout le temps réfléchir à ça, et il y a plus du tout ça. C'est la présidente et le directeur sont plus du tout, qui n'ont jamais eu vraiment l'envie terrible que ça se fasse avec nous parce qu'ils trouvaient ça compliqué. Enfin, moi le positionnement de la présidente j'ai toujours eu beaucoup de mal. C'est pour ça quand tous les autres sont partis et qu'il restait que la présidente, ça a été très difficile ». (Coordinateur de pôle)

Le manque de proximité institutionnelle avec les premiers coordinateurs de pôle durant la séquence 2 et la séquence 3 a eu pour effet à la fois de créer des conflits entre la direction et les coordinateurs concernés mais aussi à réduire l'appui de la direction auprès de ces coordinateurs et de ce fait, réduire leur légitimité auprès des salariés.

A l'inverse, la proximité institutionnelle, lorsqu'elle existe, entre la direction et les coordinateurs de pôle se retrouve dès le recrutement ; c'est le cas avec l'ensemble des nouveaux coordinateurs désignés durant la séquence 4. Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les coordinateurs de pôles sont choisis à la fois car il s'agit de personnes ayant des compétences leur permettant d'exercer des activités d'encadrement mais il s'agit aussi d'un choix personnel de la présidence et de la direction par rapport à leurs valeurs. La proximité institutionnelle partagée uniquement par les échelons décisionnaires est, à l'instar du comité

local, un facteur de l'institutionnalisation de l'EBE et de l'expérimentation. Cette institutionnalisation se traduisant aussi par un manque de partage de proximité institutionnelle avec les salariés, participe de l'éloignement de ces derniers de la démarche de co-construction de l'EBE.

« C'est quelque chose qui se prépare. Déjà il faut que le coordinateur soit d'accord par rapport à ce que nous on avait vu. Ce qui fait qu'en général nous sommes sur deux trois profils à chaque fois et les choses se font comme vous le savez ce qui est dit à 10 heures est connu des 50 salariés à 10h05... Le salarié qui n'est pas d'accord avec le fait que nous prévoyons qu'éventuellement le futur coordinateur serait untel avec son accord discussion et autre vient le dire. C'est ce qui s'est passé. Quelqu'un a dit mais je pensais quand même que ce serait moi. Et on explique pourquoi ça n'a pas été ce choix-là. Ça a été bien vécu ». (Coordinateur de pôle)

La proximité institutionnelle existante entre les salariés et les coordinateurs n'est pas partagée au sein de l'ensemble des pôles. Au sein du pôle tourisme, la proximité institutionnelle n'est pas partagée entre le coordinateur et les salariés. Les valeurs et les croyances au sein du pôle ne sont pas partagées entre la coordination et les salariés. Du fait de ce manque de partage, les salariés n'adhèrent pas aux règles d'actions du pôle et cela a conduit à générer de grosses tensions au sein du pôle qui ont eu comme répercussion l'assèchement de ce dernier.

« Je suis resté deux ans et demi au tourisme. Et là, depuis septembre de l'année dernière, je suis au multi-services. Ce qui m'a poussé à changer, c'est la coordination du tourisme. [Il] a fait partir tous les salariés du pôle tourisme ». (Salarié de l'EBE)

Un manque de proximité institutionnelle, de valeurs partagées, s'est aussi fait ressentir au sein de la recyclerie lorsque la première coordination du pôle était en poste.

« Normalement ça doit organiser le travail d'une manière plus efficace. Mais actuellement, je vois les coordinateurs, bien sûr ce sont des personnes qui font des équipes, mais c'est d'une manière un peu chaotique. Si on parle de la coordination de la recyclerie, c'est une [personne] bordélique. C'est intérieur, extérieur, au travail. Et pour coordonner le travail elle fait le contraire ». (Salarié de l'EBE)

Le manque de proximité institutionnelle a conduit au sein de deux pôles d'activités à générer de fortes tensions. Les règles appliquées à la pensée et à l'action (Kirat et Lung, 1999)

n'étaient pas partagées entre les coordinateurs et les salariés. Cela a mené à une contestation de la coordination de ces pôles. Ce manque de partage a conduit, dans un premier cas, les salariés à quitter le pôle. Dans un deuxième cas, le manque de partage a conduit à générer de fortes tensions au sein du pôle et au départ de son coordinateur.

Il est intéressant de souligner pour l'anecdote, que la parité initialement existante au sein des coordinateurs de pôles a été supprimée lors de la nomination des nouveaux coordinateurs de pôles. Ainsi, les nouveaux arrivés sont tous des hommes. Il semble unanimement ressenti que l'arrivée des nouveaux coordonnateurs de pôles, étant tous d'anciens salariés de leur pôle respectif, a eu un impact positif sur l'ambiance de l'entreprise et le partage des valeurs au sein de chaque pôle et entre les pôles. Il est relevé qu'une proximité institutionnelle jusqu'alors très faible entre les pôles, indépendants les uns des autres, s'est créée lors du changement de coordination.

« Le changement de coordination global. On est sorti de la guerre des pôles. Les gens qui étaient coordinateurs étaient là depuis le début, il y avait un fort côté affectif, tandis que là, il y a beaucoup plus d'entraide. On essaie de s'arranger et le bâtiment a joué aussi dans le côté moins conflictuel. Quand on peut communiquer et dire les choses plus facilement, ça résout les tensions ». (Coordinateur de pôle)

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que l'alignement des valeurs entre la direction et les coordinateurs de pôle a conduit à l'alignement des valeurs entre les salariés et les coordinateurs et de ce fait, à une réduction des tensions au sein de l'EBE. Ce constat est d'autant plus appuyé que les coordinateurs sont eux-mêmes d'anciens salariés. Par un partage de valeurs entre les coordinateurs et la direction, cette dernière vient favoriser la légitimité des encadrants auprès des salariés ce qui a pour effet d'impacter positivement l'ambiance globale de l'EBE.

Parmi les 16 salariés interrogés durant la phase 3 ayant répondu à la question *« quelle est l'ambiance au sein de l'EBE »*, seuls deux estiment qu'il n'y a pas de tension en son sein. Les 14 autres relèvent l'existence de tensions émanant soit des salariés soit des coordinateurs de pôle. Aucun salarié, parmi les 16 répondants, ne relève de tension avec la direction. Enfin, parmi les 14 salariés relevant l'existence de tension au sein de l'entreprise, six relèvent aussi que l'ambiance au sein de l'EBE est bonne malgré l'existence de ces tensions.

Parmi les tensions émanant des salariés et des coordinateurs, les salariés déclarent que les tensions proviennent quasiment aussi souvent de la part des salariés (9 salariés le relève) que des coordinateurs (8 salariés le relèvent).

Concernant les tensions émanant des salariés, nous pouvons les regrouper en deux catégories : la première est celle du profil des salariés, et la deuxième est celle de leur comportement dans leur lieu de travail.

« C'est toujours difficile. En bien c'est toujours l'attention. Je pense que c'est une entreprise qui réunit des gens qui connaissent des difficultés, qui ont déjà vécu quelque chose, qui ont vécu la misère. Je n'ai pas vécu la misère, mais il y a beaucoup de problèmes, d'alcool, de dépression. [Il y en a] qui ont connu ça et qui même actuellement sont dans cet état. Ainsi c'est un problème vraiment qu'il n'y ait pas de professionnels. Tout le monde apprend à faire quelque chose. Et même un chef d'équipe, un chef de pôle ce ne sont pas des professionnels. Il n'y a pas vraiment de respect. L'ambiance est quand même bizarre ». (Salarié de l'EBE)

La deuxième catégorie, très en lien avec la première concerne l'attitude des salariés en situation de travail. Il est relevé par les salariés que certains salariés de l'EBE sont considérés comme « toxiques », font preuve de racisme envers les salariés qui ne sont pas originaires du territoire, créent des tensions pouvant se traduire en insultes ou encore font preuve d'un manque d'investissement dans l'activité.

« Globalement je trouve que c'est une ambiance si vous voulez, il y a les habitants du territoire et les gens extérieurs comme moi. Et il y a déjà des gens du territoire, ils sont très vous voyez, ils sont dans un noyau. Et moi je ne supporte pas ça. Parce qu'en fait, j'ai l'impression de leur manger de prendre leur pain, alors que pas du tout. J'habite ici, quand j'ai fait les vendanges, je n'ai jamais vu, il y a deux trois personnes du territoire mais bon après voilà ». (Salarié de l'EBE)

Concernant les tensions ayant lieu avec les coordinateurs de pôles, ces dernières ont principalement lieu avec les coordinateurs du pôle tourisme ainsi que le premier coordinateur du pôle recyclerie. Ces tensions peuvent être regroupées en une seule catégorie : celle de la légitimité des coordinateurs de pôles par rapport au fait que les premiers n'ont pas été formés pour cette fonction. Afin de pallier ce manque d'expérience, une formation au management a été proposée à l'ensemble des premiers coordinateurs ainsi qu'aux membres de la direction.

« Les coordinateurs. Moi j'ai fait partie de ceux qui étaient plutôt favorables à la création de coordinateurs dans chaque pôle. Les anciens disaient que ça ne servait à rien. Que c'était mieux quand tout le monde décidait de tout quand chacun faisait ce qu'il voulait. Ils n'ont pas changé d'avis d'ailleurs. Moi ce que je constate c'est que c'est quand même qu'on a pris ceux qu'on avait sous la main. Les plus anciens pour la plupart, qui ont bah je crois, aucun n'a eu de responsabilités d'encadrement. Enfin je ne sais pas tout de leur carrière dans le détail mais je ne ressens rien. Alors ils ont eu une formation management, je ne sais pas ce qu'ils ont retiré, je n'ai pas l'impression qu'ils ont retiré grand-chose ». (Salarié de l'EBE)

Tensions émanant des salariés	Profil des personnes Comportement sur le lieu de travail
Tensions émanant des coordinateurs	Légitimité de la coordination

Tableau 57 : Sources de tensions dans l'EBE

Pour finir, il n'existe pas de réelle proximité institutionnelle entre les salariés et la direction de l'EBE. Durant la séquence 1 de l'expérimentation, les salariés étaient considérés comme de véritables parties prenantes de l'expérimentation et ont participé fortement à la création de l'entreprise dans son ensemble (nom, activités, création des locaux). Avec le temps, la place des salariés a évolué vers un fonctionnement plus « *traditionnel* » que l'on retrouve dans les entreprises « *classiques* ». Les salariés, bien qu'ils puissent participer au conseil d'administration et s'exprimer lors des réunions générales n'ont plus une place de partie prenante décisionnaire au sein de l'EBE. De ce fait, il n'existe pas de réelle proximité institutionnelle entre la direction et les salariés.

Ce manque de proximité institutionnelle est d'autant plus marqué que durant la séquence 2 de l'expérimentation. L'arrivée du nouveau directeur, venant un secteur d'activité tout autre que celui du secteur associatif, a marqué un clivage entre les valeurs de ce dernier et celles portées par les salariés. Pour autant, une acculturation mutuelle et progressive, comme en témoigne ce verbatim, a eu lieu au sein de l'EBE. Cette acculturation ne permet toutefois pas le partage d'une proximité institutionnelle entre les salariés et la direction.

« Alors moi j'ai le sentiment qu'aujourd'hui le directeur en place joue bien son rôle. Enfin, ce que moi je vois, je vois qui est important pour la structure aujourd'hui. Non, on va poser les choses différemment. Il a un rôle de gestion administrative et financière qui, je pense, est très bien tenu avec un rôle de développement aussi parce qu'il anticipe avec l'aide de la

présidence, il identifie les partenaires financiers. Et puis les choses ont fait leur preuve, les choses se mettent en place. Après en rôle de DRH, je ne sais pas trop dire, il y a des choses positives et des choses qui pour moi sont beaucoup trop classiques dans le fonctionnement. Personnellement moi je n'adhère pas mais globalement moi j'ai l'impression qu'il a ça de positif pour lui. Au début il est arrivé avec une culture qui était une culture totalement différente de la culture associative et de l'esprit dans lequel on avait monté cette association. Il arrivait de la grande distribution, il avait une façon de parler, une façon de s'adresser aux gens, de gérer, c'était vraiment complètement en décalage quoi. Et moi je trouve qu'il a su s'adapter et que globalement il est apprécié et que ça fonctionne. Je ne dirais pas que c'est le modèle de direction que moi je voyais, que je verrais comme idéal pour un projet pour celui-là, mais ça fonctionne. C'est déjà pas mal ». (Salarié de l'EBE séquence 3)

4. Conclusion du chapitre

Nous avons cherché, dans ce chapitre, à éclairer notre question de recherche à la lumière de l'approche par les proximités.

Après avoir exposé les modalités de gouvernance dans le chapitre du même nom, nous avons, dans ce chapitre sur les proximités, mis en évidence les raisons pour lesquelles les acteurs coopèrent. Nous mettons désormais en évidence les facteurs principaux participant à l'institutionnalisation de l'expérimentation émergents de ce chapitre.

Durant la **séquence 1**, la proximité géographique représente la condition *sine qua non* à l'engagement des acteurs au sein de l'expérimentation et de ce fait dans la démarche de co-construction. La proximité géographique représente le socle dans la volonté de renforcer la dimension d'accompagnement. En effet, par rapport aux dispositifs classiques de l'emploi, l'accompagnement se traduit notamment par l'inclusion des bénéficiaires à l'élaboration de l'expérimentation afin d'être au plus proche des besoins d'accompagnement de ces derniers. Cependant, nous avons montré que la proximité géographique peut certes être envisagée comme une condition facilitant les interactions des agents comme le souligne Rallet en 2002 mais aussi comme une source de tension dès lors qu'elle intervient sur un micro-territoire.

Même si la proximité organisationnelle n'est pas dépendante de la proximité géographique (Rallet, 2002) cette dernière permet tout de même de créer une nouvelle proximité organisationnelle des acteurs institutionnels autour de l'expérimentation. Contrairement à ce qu'affirment Gilly et Lung, (2005), la proximité organisationnelle s'envisage dans notre cas

séparément de la proximité institutionnelle. Ainsi, dans la séquence 1, la proximité institutionnelle autour de l'expérimentation, ne joue pas un rôle déterminant dans la coordination des acteurs institutionnels au sein de l'expérimentation. En effet, certains acteurs institutionnels s'avèrent très critiques envers l'expérimentation et n'en partagent pas les valeurs.

Durant la **séquence 2**, nous mettons en évidence à l'instar de Vaillancourt (2014) que la co-construction s'applique difficilement à un échelon national et s'envisage plus facilement à un échelon local, dans notre cas territorial, dès lors que les deux échelons sont distinctement différenciés.

Le pilotage de l'expérimentation a été qualifié de « *pilotage à deux étages* » par la directrice du Fonds d'expérimentation. Le premier « *étage* » est composé d'un pilotage national géré par le Fonds d'expérimentation. Le rôle du Fonds est décrit par sa directrice comme celui du pilotage au niveau national de l'expérimentation, de la mise en œuvre du processus d'expérimentation et de l'accompagnement des territoires. Nous avons relevé dans le chapitre concernant la gouvernance que l'image « *d'étages* » laisse supposer une perspective descendante dans la logique de contrôle exercée par le Fonds d'expérimentation.

Toutefois, le Fonds national partage une proximité organisationnelle avec l'EBE que nous qualifions de conventionnée. Cette proximité est conventionnée au moment de l'habilitation du territoire et permet aux deux entités de mettre en œuvre dès l'initiation de l'EBE un système d'échange d'informations sur la situation de la structure. Ce **cadre réglementaire**, initié dès l'émergence de l'EBE, participe en cela à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs en imposant, dès le début de la structure, des règles formelles dans une logique descendante.

Durant les deux premières séquences de l'expérimentation, il n'y a pas de reconnaissance du rôle réel des partenaires institutionnels dans le fonctionnement de l'expérimentation si ce n'est de Pôle Emploi qui est le partenaire principal mais avec qui les relations demeurent conflictuelles. Globalement, les partenaires institutionnels sont, durant les deux premières séquences, dans une posture passive. Sur un *continuum* allant d'une proximité organisationnelle faible à forte, durant les deux premières séquences du projet, nous nous situons sur l'extrémité gauche de dernier. Le manque de proximité organisationnelle est lié notamment au manque de clarification du rôle des acteurs. Les acteurs locaux de l'emploi ont

des attentes envers les partenaires institutionnels alors que le rôle de ces derniers n'a pas été formellement précisé durant ces deux premières séquences. Le manque de clarification des rôles et de « *règles d'action commune* » (au sens de Gilly et Lung, 2005) conduit à réduire la proximité organisationnelle entre les acteurs.

Durant la **séquence 3**, la proximité organisationnelle entre les coordinateurs et la direction de l'EBE est plutôt forte bien qu'ils ne partagent pas de proximité institutionnelle. En effet, les coordinateurs et la direction se divisent les tâches. Alors que la direction est chargée de la gestion de l'entreprise à travers le pilotage essentiellement stratégique et économique de cette dernière, les coordinateurs de pôle sont quant à eux chargés de pilotage opérationnel de l'entreprise au sein de chaque pôle. Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre sur la gouvernance, la hiérarchisation de l'EBE que nous avons traduit à travers sa **verticalisation** permise par le partage d'une **proximité organisationnelle** entre coordinateurs et direction participe à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs.

Néanmoins, nous avons souligné que la mise en place des coordinateurs, venant ainsi s'inspirer du fonctionnement des entreprises dites « *classiques* » par un processus d'isomorphisme mimétique vient altérer le principe de démocratie directe instauré initialement au sein de l'EBE. Ce constat est d'autant plus vrai lorsque l'on prend en compte le renforcement de la proximité organisationnelle entre les coordinateurs et la direction. En effet, ce renforcement vient accroître la légitimité des coordinateurs au sein de l'entreprise. Ainsi, ce rapprochement avec les pratiques des entreprises « *classiques* » impacte négativement à la fois le principe de démocratie directe ainsi que la légitimité de la place des salariés en tant que partie prenante de l'entreprise. L'**isomorphisme mimétique** représente en cela un facteur de l'institutionnalisation progressive de l'expérimentation mais aussi un facteur d'éloignement de la démarche de co-construction incluant initialement les bénéficiaires.

Durant la **séquence 4**, nous relevons un renforcement des proximités internes à l'EBE. Le renouvellement des coordinateurs a permis le partage d'une proximité institutionnelle entre ces derniers et la direction. Le manque de proximité institutionnelle initiale entre les précédents coordinateurs et la direction a eu pour effet de créer des instabilités au sein de l'EBE. Nous soulignons un mouvement inverse. Alors que le renforcement de la **proximité institutionnelle** permet le rapprochement progressif des coordinateurs et de la direction à travers la clarification et la légitimation de leur rôle au fil de l'institutionnalisation de l'entreprise ; les salariés quant à eux sont graduellement éloignés de la gouvernance de l'EBE,

bien qu'ils participent à son conseil d'administration et que des réunions d'équipes soient organisées, espacées toutefois dans le temps.

S'agissant du CLE, les proximités entre les acteurs durant la séquence 4 participent au mouvement de son institutionnalisation. La proximité géographique est recréée entre les acteurs locaux de l'emploi et les partenaires institutionnels. Le renouvellement des acteurs à travers la constitution d'une nouvelle équipe projet a permis la remise en marche de la gouvernance du CLE et a engendré la reprise des différentes réunions et réunions du CLE. L'arrivée de la nouvelle municipalité a, en ce sens, favorisé le redémarrage des **échanges d'informations** entre les différents acteurs.

De même, les dernières séances des CLE observées (octobre 2021) laissent à penser que la proximité organisationnelle entre les acteurs est renforcée. Les acteurs institutionnels qui étaient plutôt dans une posture passive lors des séquences 1 et 2, prennent un rôle désormais formalisé par la nouvelle municipalité, nettement plus actif dans la réflexion autour du redémarrage de l'activité du CLE. Ainsi, les acteurs institutionnels semblent « *en phase* » avec les valeurs présentées par la nouvelle équipe projet ce qui a pour conséquence de générer ce que nous interprétons comme une proximité institutionnelle à pérenniser dans le temps. Ce **partage de valeurs** des acteurs de l'expérimentation que nous traduisons par le partage d'une proximité institutionnelle participe grandement à l'institutionnalisation de la dynamique de coopération de ces derniers.

La clarification progressive du rôle des acteurs du CLE a conduit à construire puis consolider une proximité organisationnelle entre ces derniers s'ajoutant à la proximité géographique générée par les réunions du CLE et la participation des acteurs aux différentes commissions. Cette proximité organisationnelle a été permise par l'adhésion des acteurs institutionnels, aux valeurs portées par la nouvelle municipalité lors du redémarrage du CLE. Le rapprochement du fonctionnement du CLE de celui des acteurs institutionnels par son isomorphisme mimétique a conduit ce dernier à s'assimiler aux valeurs des acteurs institutionnels et de ce fait à créer une proximité institutionnelle entre les acteurs du CLE. Ainsi, la proximité organisationnelle a été générée par la proximité institutionnelle entre les acteurs institutionnels et les acteurs locaux de l'emploi.

Une proximité organisationnelle s'est par la suite créée entre les acteurs du CLE et de l'EBE durant cette séquence 4. La **clarification du rôle** des acteurs du CLE et de l'EBE a été une

étape intermédiaire à l'institutionnalisation de l'expérimentation. Un des éléments constitutifs de la proximité organisationnelle entre les deux entités est la clarification de leur rôle. Cette dernière représente un levier de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs.

La clarification des rôles s'est instituée à travers le **renouvellement des acteurs** que ce soit au sein du CLE ou au sein de l'EBE. Cette institutionnalisation progressive à travers notamment la formation des rôles a *in fine* permis de réduire les tensions dans la gouvernance territoriale de l'expérimentation.

Les éléments que nous avons éclairés par l'approche par les proximités, constitutifs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération sur le territoire sont : le cadre légal, la verticalisation des organisations, la proximité organisationnelle, l'isomorphisme mimétique, le renouvellement des acteurs, la proximité institutionnelle (à travers le partage de valeurs communes entre les acteurs) et la clarification des rôles.

Par rapport à l'éclairage apporté par l'approche par la gouvernance, nous faisons donc émerger deux nouveaux facteurs de l'institutionnalisation : la proximité organisationnelle ainsi que la proximité institutionnelle.



Figure 16: Facteurs moteurs de l'institutionnalisation à travers l'approche par les proximités

Chapitre 7 : Incidence d'une pluralité de logiques institutionnelles sur la gouvernance territoriale

Dans ce nouveau chapitre, nous mettons en évidence les tensions autour des dimensions fondatrices de l'expérimentation afin de faire émerger les facteurs d'institutionnalisation émanant de l'approche par les logiques institutionnelles.

Comme le soulignent A. Fretel et F. Jany-Catrice (2019), l'expérimentation est marquée par son incomplétude. Cette incomplétude est de fait, à l'origine d'interprétations diverses pouvant être contradictoires notamment autour de ses dimensions fondatrices. Les forces émanant des différents niveaux de l'expérimentation que nous avons présentés engendrent une multitude de ce que ces auteures qualifient de « *micro-initiatives* » autour des dimensions fondatrices. Nous appréhendons donc les forces s'entrechoquant autour des dimensions fondatrices à travers les « *micro-initiatives* » des acteurs. Pour ce faire, nous mobilisons l'approche par les logiques institutionnelles.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous présentons donc ce chapitre à travers certaines dimensions fondatrices de l'expérimentation à savoir : l'accompagnement, la non-sélection et ses dérivés, l'exhaustivité, la non-concurrence et enfin les conditions de travail des salariés.

Nous considérons le CLE et l'EBE étudiés comme des organisations hybrides au sens de Battilana et Dorado (2010). En effet, les deux entités de l'expérimentation sont traversées par de multiples logiques et sont de ce fait, des lieux de contradiction. Nous nous appuyons sur les travaux de Besharov et Smith (2014) qui nous permettent de caractériser le degré de centralité et de compatibilité des logiques rencontrées au sein des deux organisations autour des dimensions fondatrices.

Nous faisons le choix d'à la fois mobiliser les approches mettant l'accent sur les contraintes des logiques institutionnelles sur l'action des acteurs au sein de l'expérimentation mais aussi de mobiliser le concept d'*agency* (au sens de Scott, 2008) afin de montrer comment les acteurs agissent sur ces logiques, les reproduisent et les transforment. Ainsi, notre objectif est de montrer comment, autour des dimensions fondatrices de l'expérimentation, les logiques se

transforment au cours du processus étudié ainsi que la manière dont cette transformation participe à l'institutionnalisation de l'expérimentation.

En guise de préambule, nous proposons un tableau regroupant l'ensemble des logiques identifiées au sein de l'expérimentation. Nous avons procédé de deux manières afin de « *capturer* » les logiques présentées. Concernant les logiques sociale et marchande, les travaux de Zoonekynd en 2004 et Péneau et Servant en 2012 mettent en évidence que ces deux logiques sont les logiques traversant principalement les entreprises sociales d'insertion. Les travaux sur les ordres institutionnels (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012) nous ont permis de relier ces logiques aux ordres déjà existants. Ainsi, afin de « *capturer* » ces deux premières logiques, nous nous sommes appuyés sur la littérature, puis l'avons confrontée à nos données empiriques nous permettant, à travers nos résultats, d'enrichir ces deux premières logiques à partir des caractéristiques émergentes.

Concernant les logiques administrative et politique, à notre connaissance, la littérature nous éclaire sur le fait que les organisations de l'ESS et particulièrement les structures d'insertion par l'activité économique sont des organisations hybrides traversées par de multiples logiques (Kraatz & Block, 2008 ; Pache et Santos, 2013). Château Terrisse en 2012 précise que ces structures hybrides combinent une dimension sociale, politique et économique. La logique politique est de ce fait évoquée mais pas nécessairement précisément caractérisée dans les travaux que nous mobilisons. La logique administrative n'apparaît pas distinctement. Afin de faire émerger ces modèles de logique, nous sommes partis de nos données empiriques codées sur *Nvivo 12* que nous avons par la suite caractérisées plus spécifiquement.

Afin par la suite de caractériser les logiques rencontrées, nous nous basons sur le travail d'un ensemble d'auteurs (Friedland et Alford, 1991, Thornton *et al.*, 2012, Pache et Santos, 2013, Charue-Duboc et Raulet Croset, 2014). Nous caractérisons les logiques institutionnelles rencontrées à partir de notre matériau empirique émergent en considérant les valeurs que ces dernières véhiculent, les institutions, les individus et les formes organisationnelles porteuses de la logique et les actions menant à la légitimité de la logique

<u>Logique sociale</u>	Logique institutionnelle au niveau sociétal	Ordre communautaire.
	Caractéristiques émergentes de la littérature	Accompagnement des personnes éloignées de l'emploi. Développement de l'employabilité, logique initiale sociale voire assistancielle, rebond sur le marché du travail « <i>classique</i> ».
	Attentes, valeurs et croyances	Valeurs initiales du projet, valeurs du travail social.
	Pratiques et actions	Dimension d'accompagnement, adaptation de l'activité par rapport à une entreprise « <i>classique</i> », non-sélection dans l'atteinte de l'exhaustivité territoriale, contrat à durée indéterminée, implication des DELD dans la gouvernance.
	Individus et organisations	Commission emploi, file d'attente, comité de pilotage, EBE, initiateurs locaux et nationaux de l'expérimentation.
<u>Logique marchande</u>	Logique institutionnelle au niveau sociétal	Ordre corporatiste.
	Caractéristiques émergentes de la littérature	Production de biens et de services, production d'un chiffre d'affaires, qualité de la production et gestion administrative et juridique.
	Attentes, valeurs et croyances	Développement économique de l'entreprise, création d'emploi pour les DELD.
	Pratiques et actions	Ralentissement du rythme des embauches, pérennisation et développement des activités, développement du chiffre d'affaires, rapprochement du modèle d'une entreprise « <i>classique</i> », procédures similaires aux entreprises « <i>classiques</i> ».
	Individus et organisations	EBE, file d'attente.
<u>Logique administrative</u>	Attentes, valeurs et croyances	Gestion et rationalisation du projet territorial.
	Pratiques et actions	Répartition des DELD entre les partenaires institutionnels, ciblage, exhaustivité territoriale, gestion des flux de la file d'attente, organisation des rencontres du réseau d'acteurs.
	Individus et organisations	Partenaires institutionnels, file d'attente, CLE, EBE.
<u>Logique politique</u>	Attentes, valeurs et croyances	Légitimité du projet sur la scène politique.
	Pratiques et actions	Atteinte des objectifs d'exhaustivité, mesure de l'impact de l'accompagnement, développement du chiffre d'affaires.
	Individus et organisations	CLE, Fonds national.

Tableau 58: Logiques institutionnelles présentes dans l'expérimentation

1. D'une logique sociale centrale à la rationalisation de l'accompagnement

Nous souhaitons tout d'abord rappeler en guise de préambule, que l'accompagnement effectué par le CLE se situe en amont de celui proposé par l'EBE qui ne concerne que les personnes ayant intégré cette dernière.

1.1 Les acteurs de l'accompagnement professionnel au sein du comité local pour l'emploi

Au sein de l'expérimentation des réunions régulières sont organisées auprès des demandeurs d'emploi afin d'informer ces derniers sur l'offre que proposent les partenaires institutionnels. Ainsi, les acteurs institutionnels et les acteurs locaux de l'emploi proposent, dans une logique de parcours, un accompagnement aux personnes souhaitant s'inscrire au sein de l'expérimentation.

« On a fait à un moment une réunion, où on a présenté ce que le PLIE offrait, ce que la mission locale offrait ce que SCN offrait, ce que les prestations de Pôle Emploi offraient et ce que le projet offrait et déjà on s'est entendus, tous entre nous présenter, comprendre que ce que chacun apporte. Discuter entre nous devant les demandeurs d'emplois des différences, des comparaisons possibles et des demandeurs d'emplois, un certain nombre d'entre eux ont choisi ». (Ancienne cheffe de projet)

Le partenaire institutionnel accompagnant principalement les demandeurs d'emploi de longue durée demeure Pôle Emploi reflétant la centralité du service public au sein même de l'expérimentation. L'institution peut intervenir en amont du recrutement des personnes privées durablement d'emploi au sein de l'EBE. Une fois que la personne est recrutée, ce sont les règles du droit commun qui s'appliquent, autrement dit, les règles de fonctionnement d'une entreprise « classique ».

« Bien évidemment, je reviens sur ce que vous disiez sur le dispositif de formation aujourd'hui on a donc, Pôle Emploi, nous on peut intervenir en amont, mais après, à partir du moment où la personne elle est recrutée par un chef d'entreprise, bah ce sont les règles du droit qui s'appliquent et les règles de fonctionnement normal d'une entreprise. C'est à dire le développement des compétences appartient à l'entreprise et au chef d'entreprise. Donc à partir du moment où ça appartient à l'entreprise et au chef d'entreprise, il lui appartient aussi de financer le coût de la formation de ses propres salariés. Alors il y a plusieurs possibilités

de financement car il n'y a pas que Pôle Emploi qui peut financer ». (Représentant de Pôle Emploi)

Certains acteurs de l'emploi peuvent venir compléter cet accompagnement proposé par Pôle Emploi. Ainsi, Cap emploi, peut venir en appui de ce dernier concernant les personnes en situation de handicap afin de compléter leur accompagnement.

« Si Pôle Emploi a une difficulté à accompagner les personnes handicapées, ils peuvent prendre conseil auprès de nous ». (Cap emploi)

De même, les instances locales de l'emploi à savoir le CCAS, le BME et la CECE (membres de la commission emploi) sont aussi des acteurs de l'accompagnement des personnes au sein de l'expérimentation. Afin de prendre contact avec les membres de l'expérimentation - outre le bouche-à-oreille - un moyen de s'inscrire dans l'expérimentation est de se rendre dans un des services municipaux de l'emploi afin de réaliser un premier entretien permettant de recueillir les informations sur la personne rencontrée. Les membres du CLE prennent ensuite le relai - sous condition d'éligibilité - afin d'inclure la personne dans l'expérimentation. Si les personnes sont par la suite intégrées dans l'EBE, il appartient au directeur de l'EBE de développer leurs compétences et de financer le coût des formations. Certains partenaires institutionnels peuvent alors prendre le relai en termes de financement de formation comme la Région.

1.2 Une logique sociale prédominante dans l'accompagnement professionnel sur le territoire

1.2.1 Les formations professionnelles mises en œuvre sur le territoire

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configurations des logiques
Accompagnement professionnel au sein du CLE	Logique sociale Logique administrative	Domination Absence de conflictualité

Tableau 59: Logiques institutionnelles présentes dans l'accompagnement sur le parcours professionnel

Que les personnes soient éligibles ou non à l'expérimentation, l'ensemble du public demandeur d'emploi peut bénéficier d'un accompagnement sur le parcours professionnel prodigué par les acteurs institutionnels ou les instances de l'emploi du territoire. La différence principale entre l'accompagnement par les acteurs institutionnels et celui par les instances de l'emploi est toutefois la centralité de la logique de contrôle.

Par exemple, les personnes bénéficiaires du RSA sont convoquées depuis le premier janvier 2018 par le pôle d'insertion (conseil départemental) dans une perspective « *d'orientation* » qui a supplanté la perspective de « *contrôle* » selon le représentant du département interrogé :

« L'objectif principal c'était de reprendre la relation avec l'allocataire en veillant surtout à ce qu'il respecte son devoir de contractualisation et d'engagement. Vous savez que le principe du RSA contrairement à ce que ça pouvait être avec le RMI c'est que la personne doit s'engager à suivre un parcours socioprofessionnel. A ce titre-là, la personne est, on va dire, encouragée à être accompagnée soit par un référent, on va dire social, qui peut être dans une maison de la solidarité, dans un CCAS ou dans un lieu d'accueil ou à être accompagné si la personne relève de l'emploi par un conseiller professionnel, par un conseiller Pôle Emploi ». (Représentant du département)

Sur le territoire, l'accompagnement professionnel à proprement parler, à savoir le travail sur le CV et le projet professionnel est réalisé par les bénévoles de la CECE (membres de la commission emploi) durant les quatre séquences du projet ainsi que par une consultante RH au sein de la file d'attente durant la séquence 2 du projet. A la CECE, le travail sur le projet professionnel n'est pas orienté uniquement vers l'EBE et relaie au sein du territoire des offres d'emploi pouvant correspondre aux personnes qui en sont privées durablement.

De plus, les acteurs institutionnels sont mobilisés afin de proposer des formations aux personnes accompagnées sur le territoire.

« En termes d'égalité il faut proposer, accompagner. Après, une formule ou une autre, il faut les aider à prendre conscience de leur compétence, éventuellement les valoriser. Maintenant que ce soit de l'individuel ou du collectif, ça dépend après de la façon dont tu arrives à les mobiliser. Tu peux utiliser les prestations de Pôle Emploi. Il y a deux prestations intéressantes. Il y a deux stages intéressants. On peut essayer de faire monter deux stages ici sur le territoire ou organiser une session à des dates qui arrangent les gens et organiser du covoiturage donc il y a quand même des choses que tu peux faire sur l'image professionnelle, reprise de confiance en soi donc tu peux faire des choses comme ça ». (Ancienne cheffe de projet)

L'accompagnement professionnel « *classique* » réalisé par les acteurs institutionnels est complété par un accompagnement professionnel « *personnalisé* » au sein du territoire ce qui a pour effet de produire un accompagnement plus complet des personnes privées durablement

d'emploi jugé nécessaire par les membres de l'expérimentation. L'expérimentation a eu pour effet de dynamiser l'offre d'accompagnement professionnel sur le territoire que cette dernière s'adresse ou non au public visé par le projet. Au sein de cet accompagnement professionnel, la logique sociale relevant du travail social est prédominante et partagée entre les acteurs afin de proposer un accompagnement complémentaire aux demandeurs d'emplois du territoire.

Cependant, la logique sociale dans l'accompagnement professionnel guidant les actions des acteurs de l'emploi ne permet pas nécessairement que ces dernières soient en adéquation avec les besoins des demandeurs d'emploi de l'expérimentation.

« Elle est restée perchée là-dessus. Oui essayez de rester un an comme ça, vous aurez plein de droit, pour la formation et tout. Nan le mec il faut qu'il nourrisse sa famille donc il lui faut un travail. Les formations de 6 mois non rémunérées où tu as juste les trajets, il ne peut pas le mec. Oui c'est ce qu'elle a fait, elle, il y a trente ou quarante ans parce qu'elle a fait ça mais pas tout le monde est dans ce truc-là. C'est bien beau de dire qu'il fait une formation mais le mec comment il mange. Tu vois moi je te donne cet exemple le dernier, où tu as des gens tu leur dis formation truc et tout, déjà ils ne sont pas véhiculés ça les fait chier d'aller dans une grande ville, je pense que même si tu les amènes ça les fait chier ». (Secrétaire administrative)

Cette logique sociale coexiste avec une logique administrative minoritaire puisque l'on voit que le public est, au fil des séquences, réparti et accompagné par les différents acteurs institutionnels en fonction de ses caractéristiques. La logique administrative se traduit à travers des valeurs de gestion et de rationalisation progressive du projet. On la retrouve donc dans la répartition des DELD auprès des différents acteurs institutionnels et la logique est, dans le cas de l'accompagnement professionnel, portée par ces derniers.

Les deux logiques présentent de ce fait une absence de conflictualité et se trouvent dans une configuration de domination de la logique sociale. Les deux groupes d'acteurs (acteurs institutionnels et acteurs du territoire) sont guidés par des objectifs différents (Besharov et Smith, 2014) que sont l'atteinte de l'exhaustivité territoriale et la répartition du public en fonction des compétences des acteurs institutionnels. Cependant, l'essence sociale de la démarche d'accompagnement professionnel demeure centrale ce qui a pour effet de réduire la complexité dans la combinaison de ces deux logiques.

1.2.2 La logique sociale centrale dans la formation professionnelle au sein de

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Formation professionnelle au sein de l'EBE	Logique sociale Logique marchande	Situation de domination Conflictualité modérée

l'entreprise à but d'emploi

Tableau 60: Logiques institutionnelles présentes dans la dimension d'accompagnement au sein de l'EBE

La logique centrale dans la formation professionnelle au sein de l'EBE demeure la logique sociale. Cette dernière se caractérise à travers trois éléments : l'accompagnement du personnel, la nécessité d'adapter cet accompagnement en fonction des troubles physiques et psychiques présents dans l'EBE, la nécessité d'adaptation de l'activité de travail par rapport à une entreprise « classique », la dimension de « tremplin » ainsi que les formations professionnelles.

Tout d'abord, il nous semble important de relever qu'à la fois les coordinateurs de pôle ainsi que le rapport d'étude de l'ASDO soulèvent le fait que l'EBE n'a pas pour rôle premier de fournir un accompagnement social mais bien un accompagnement professionnel comme en témoigne ce verbatim :

« La formation m'a confortée dans beaucoup de choses car j'avais déjà fait un peu d'accompagnement aussi, de pas rester dans un accompagnement social car ce n'est pas notre rôle. On n'a pas la formation pour ». (Coordinateur de pôle)

Cependant, nous verrons plus bas qu'un accompagnement social est inévitable et se conjugue à l'accompagnement professionnel dans le travail des encadrants de l'EBE. Ce verbatim vient être corroboré par le rapport d'étude de l'ASDO qui met en exergue le fait que l'accompagnement social au sein de l'EBE doit être fait par des professionnels extérieurs à l'EBE.

Le deuxième élément que nous avons mis en évidence est l'adaptation de l'accompagnement en fonction des troubles physiques, psychiques et des addictions présentes au sein de l'entreprise. Les coordinateurs de pôle doivent, en plus de l'accompagnement proposé par des professionnels au sein de l'entreprise, adapter leur management au quotidien aux diverses problématiques sociales.

« C'est du vrai management de société. A mon sens, ce n'est pas du tout adapté à certains profils ici. Moi j'ai cette chance, je ne suis pas confrontée à l'alcool... Je leur dis : le premier qui arrive avec une odeur suspecte d'alcool, c'est alcootest, alcootest, commissariat et la porte. Moi c'est tolérance zéro. Donc heureusement je n'ai pas ce problème. Y a d'autres pôles qui sont confrontés à ça, à la drogue et à tout ça. Franchement c'est moi qui m'en sors le mieux de tous ! ». (Coordinateur de pôle)

En plus de l'accompagnement du personnel et de l'accompagnement spécifique à réaliser auprès des personnes présentant des problématiques diverses, il est nécessaire au sein de l'EBE d'adapter l'activité en fonction des souhaits, des horaires et des capacités des personnes.

Concernant l'accompagnement vers l'emploi sur le marché du travail classique, nommée mission de « tremplin » de l'EBE, ce dernier est mitigé et dépend principalement des profils des salariés. Le rapport d'activité de l'EBE datant de 2020 précise qu'il y eut, cette année-là, six sorties de salariés se répartissant comme suit : sortie en CDI, départ en retraite, inaptitude et absence injustifiée. L'effet « tremplin » n'est donc pas la raison principale de sortir de l'EBE jusqu'alors.

« Oui. L'EBE est un tremplin, sauf quand elle ne l'est pas. Parce qu'on ne peut pas décider pour nos salariés. (...) Y en a vraiment pour qui c'est un tremplin, c'est-à-dire que c'est aussi une situation d'attendre que le poste se libère entre guillemets. Il y a des personnes qui sont parties dans des assos elles attendaient que les assos soient assez matures pour les embaucher. Oui bien-sûr, c'est un tremplin, mais là aussi ce n'est pas quelque chose qui doit être figé. C'est-à-dire qu'il ne faut pas mettre la pression aux gens en disant ça fait deux ans maintenant c'est fini il faut partir. Ce n'est pas dans le projet, ce n'est pas dans l'expérimentation, et c'est très bien que les gens aient été visionnaires là-dessus. Ce n'est pas non plus ce qui se produit. Certains quittent l'EBE parce que le collectif est trop lourd ». (Direction de l'EBE)

Enfin, s'agissant de la formation des salariés au sein de l'EBE, cette dernière se caractérise à travers deux pratiques : la formation en interne des salariés et les formations qualifiantes de ces derniers. Comme le soulignent A. Fretel et F. Jany-Catrice en 2020, la philosophie initiale de l'expérimentation porte la privation d'emploi au centre de cette dernière. Le chômage n'est donc, dans cette philosophie, pas perçu comme un problème d'inadéquation des personnes

privées durablement d'emploi à l'offre d'emploi. Partant de ce constat, la formation et l'accompagnement n'ont pas été pensés initialement comme le cœur de l'expérimentation. C'est la raison pour laquelle les formations ont débuté, au sein de l'EBE de Jouques par des formations en internes. Ces dernières sont réalisées par les salariés pour les salariés. Ces formations concernent soit des compétences transversales comme l'apprentissage de l'anglais soit des compétences liées au poste de travail. Ces formations peuvent aussi concerner l'apprentissage de compétences élémentaires comme l'écriture.

Bien qu'elles permettent d'acquérir des compétences nécessaires pour exercer l'activité de travail, ces formations en internes ne sont pas professionnalisantes et de ce fait difficilement valorisables sur le marché du travail externe. Ainsi, des formations qualifiantes ont progressivement été proposées au sein de l'EBE. Le binôme direction-présidence a souhaité augmenter drastiquement le volume de ces formations durant la séquence 4 de l'expérimentation. Les formations principales ressortent du discours des salariés sont les formations SST, la formation à l'habilitation électrique, la formation revalorisation en recyclerie ainsi que la formation au management pour les coordinateurs.

La formation concernant la recyclerie et celle concernant le management ont marqué un réel tournant dans l'histoire de l'EBE et ont permis sa professionnalisation. La formation en recyclerie a permis aux salariés de monter en compétences au sein du pôle. De même, la formation en management adressée aux coordinateurs a unanimement aidé ces derniers et a permis la professionnalisation du management intermédiaire au sein de l'entreprise.

La séquence 4 du projet marque la volonté d'accentuer le plan de formation au sein de l'entreprise. Cette volonté de mettre en œuvre cet ambitieux plan de formation vient répondre aux lacunes détectées concernant l'accompagnement des salariés par le biais des formations sur les trois premières séquences de l'expérimentation.

« Honnêtement, jusqu'à maintenant, les formations ce n'était pas ça. Surtout pour les jeunes, pour qu'ils retournent vers le classique. Faire des formations sans dépister les lacunes, c'est aller à l'échec ». (Coordinateur de pôle)

Ce tournant qui prend place du la séquence 4 dans l'accompagnement des salariés à travers les formations vient renforcer la logique sociale présente au sein de l'EBE. Ces formations ont été principalement financées par des fonds privés permettant, à travers l'obtention de

montants plus élevés, de pouvoir proposer des formations plus diversifiées dans le plan de formation débutant en 2020.

« Face à la difficulté à obtenir des réponses rapides et certaines de la part de l'OPCO et du conseil régional, l'EBE a choisi de faire appel à des financements privés, par appel à projet et/ou ad hoc pour permettre la formation de leurs salariés. Plus d'une vingtaine de dossiers ont été déposés sur la dernière année. On peut par exemple citer : la mobilisation d'un fonds de revitalisation SFR grâce auquel l'EBE dispose d'un budget formation de 90 000 euros sur trois ans ; le financement du permis de conduire des salariés volontaires grâce à des fonds obtenus dans le cadre du Plan pauvreté (5 000 euros) de la DDCS 13 complétés par des financements AG2R (partenaire depuis la création de l'EBE) ». (Rapport de l'ASDO, octobre 2020)

Une logique sociale centrale couplée d'une logique marchande en « *trame de fonds* » est donc progressivement mise en place. La logique sociale s'incarne à travers la volonté de développer l'employabilité des salariés par le biais des formations et est portée par la direction de l'EBE. La logique marchande est elle aussi portée par la direction de l'EBE et s'incarne à travers le fait que ces formations permettent à la fois de développer des compétences valorisables sur le marché du travail « *classique* » mais aussi de développer des compétences nécessaires à la professionnalisation de l'EBE.

Ces deux logiques se trouvent dans une situation de « *domination* ». Nous avons mis en lumière que la logique sociale apparaît comme centrale et la logique marchande comme périphérique. Nous soulevons le fait que la conflictualité est modérée entre ces logiques. Certains aspects de ces logiques impliquent des prescriptions contradictoires (Besharov et Smith, 2014). En effet, la logique marchande peut orienter les choix des formations vers des formations utiles à l'EBE et moins utile pour le développement de l'employabilité des salariés sur le marché du travail « *classique* ».

1.3 Une logique administrative présente dans la rationalisation de l'accompagnement

1.3.1 Coexistence d'une logique sociale et administrative dans l'accompagnement personnel

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques

Accompagnement personnel	Logique sociale Logique administrative	Séparation Conflictualité modérée

Tableau 61: Logiques institutionnelles présentes dans l'accompagnement personnel

Une membre de la commission emploi relève que toute l'expérimentation, qu'il s'agisse de la file d'attente ou de l'EBE doit être accompagnée par un psychologue et un psychiatre, notamment concernant les problématiques d'addiction. L'accompagnement psychologique peut être réalisé, au sein de la file d'attente par le biais des partenaires institutionnels (CPAM, Pôle Emploi, mission locale, département) et doit se poursuivre pour être réalisé par d'autres professionnels si la personne s'intègre au sein de l'EBE.

Plus spécifiquement, au sein de la file d'attente, l'ancienne cheffe de projet relève qu'il est nécessaire de proposer un accompagnement personnel individualisé pour toutes les personnes se présentant au sein de l'expérimentation. Cet accompagnement personnel se traduit aussi à travers le travail de rappel des « *perdus de vue* » qu'il est nécessaire de régulièrement rappeler afin de comprendre où sont ces personnes ayant manifestées leur intérêt pour le projet à un moment, quelle est leur situation professionnelle et si elles sont intéressées par le fait d'intégrer la file d'attente « *active* » (celle répondant régulièrement aux sollicitations de la commission emploi).

Cet accompagnement personnel et individualisé est permis par la proximité géographique des acteurs. Les demandeurs d'emploi et les membres de la commission emploi résidant sur le territoire se connaissent du fait de leur proximité géographique. Ainsi, cela facilite les échanges. La logique sociale est largement dominante au sein de cette démarche bien qu'elle coexiste avec une logique administrative. La logique administrative se traduit dans le processus de rappel des « *perdus de vue* ». Deux appels, un message et un mail envoyé. Si une personne ne répond pas, cette dernière est sortie de la liste des demandeurs d'emploi souhaitant s'inscrire dans l'expérimentation.

Bien que ces logiques soient incompatibles puisqu'elles ne partagent pas le même but, et qu'elles impliquent des prescriptions contradictoires (d'un côté « *personne n'est inemployable* », de l'autre, retrait du projet de certaines personnes) ces dernières sont cependant faiblement conflictuelles puisque la logique administrative ne s'applique qu'à un très faible nombre de personnes. Ainsi les logiques sont dans une situation de « *séparation* ». La faible centralité insinue que la logique sociale est largement dominante.

1.3.2 L'accompagnement au sein de la file d'attente au prisme de sa rationalisation administrative

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Accompagnement au sein de la file d'attente	Séquence 1 et 2 : Logiques sociale, marchande et administrative	Pas de conflictualité
	Séquence 3 et 4 : Logique sociale Logique administrative	Séparation Conflictualité modérée

Tableau 62: Logiques institutionnelles présentes dans l'accompagnement au sein de la file d'attente

Durant la séquence 1 de l'expérimentation, l'accompagnement a principalement consisté en des réunions d'information et de réflexion collective autour de l'expérimentation. Ces réunions ont permis aux futurs salariés de s'investir dans le développement des futures activités, dans la réflexion autour de la forme que prendra l'entreprise et aussi son nom.

« Comme je vous dis on faisait partie des premiers on a vraiment construit le truc à partir de 0 quoi de A à Z. Du coup il y avait des réunions, on avait des réunions toutes les semaines voire même plus au début, pour essayer de déterminer tout ce qu'il y avait à faire et du coup c'est vrai moi je travaillais comme on avait pas du tout de matériel notamment en informatique c'était quand même assez dramatique ». (Salarié de l'EBE)

La séquence 1 et 2 du projet ont connu une forte animation de la file d'attente à travers des ateliers réguliers, des réunions hebdomadaires ainsi que des formations à des études de marché dans l'objectif de développer de nouvelles activités sur le territoire. Durant la séquence 3 et 4 du projet, l'animation de la file d'attente est réduite. Les personnes bénéficient d'un premier entretien réalisé par un bénévole de la CECE puis peuvent, si elles le souhaitent, se rapprocher de cette structure communale afin de travailler sur un projet professionnel.

Plus précisément, du début de l'expérimentation jusqu'au départ de la cheffe de projet fin 2018- début 2019, la file d'attente s'est progressivement animée. Trois entretiens individuels se sont mis en place : entretien 1 : présentation de l'expérimentation, entretien 2 : échange sur les précédentes situations de travail, entretien 3 : travail sur les éventuels freins à l'emploi.

Le chef de projet de Pipriac souligne ainsi, l'importance du CLE, dissocié de la figure d'employeur, dans la conduite des entretiens. Ce constat peut s'appliquer à l'ensemble des territoires.

« Un directeur, même s'il est très bienveillant, ça reste un directeur et pour les gens privés d'emploi, ça reste mon futur chef. On n'a pas la même liberté, on est moins libres parce qu'on fait voilà qu'est-ce qu'il va penser de moi, est ce qu'il va m'embaucher alors que l'équipe projet on n'est pas dans une relation du tout hiérarchique avec les personnes. On se rend compte que du coup ça donne une proximité. Ils sont beaucoup plus libres vis à vis de nous de dire ce qu'ils pensent. Ça permet aussi d'avancer beaucoup mieux car on sait où ils en sont, ils disent ce qu'ils pensent. Cela aide à voir comment lever ses freins, ses difficultés, ses peurs et à un moment donné faire en sorte que les personnes osent venir dans l'entreprise ». (Ancien chef de projet Pipriac)

En plus de ces entretiens, des réunions hebdomadaires avaient lieu au début sous la forme de simples échanges. Ces échanges se sont par la suite structurés en réflexion concernant les nouvelles activités à développer au sein de l'EBE. Afin de développer ces réflexions, des formations concernant les études de marché ont été encadrées par le CBE sud Luberon. Enfin, des formations VAE ont été réalisées à la fois avec les demandeurs d'emploi de longue durée mais aussi avec les salariés s'inscrivant déjà au sein de l'EBE. Ces formations ont pris fin quelque temps après le départ de la cheffe de projet, pour des raisons de manque de financement.

« Disons la file d'attente disons que je suis restée à peu près neuf mois en accompagnement avec l'équipe d'accompagnement qui était à l'époque la [cheffe de projet], y avait [une membre de la CECE], y avait la [militante ATD Quart Monde] au début. C'était enthousiasmant. Oui entre l'accompagnement qui était enthousiasmant et stimulant quoi bien qu'à des moments je me disais c'est quand même utopique ». (Salarié de l'EBE)

Ainsi, durant la séquence 1 et 2 du projet, 44 personnes ont retrouvé un emploi en CDI ou en CDD à l'extérieur de l'expérimentation (contre 53 embauches au sein de l'EBE à la même période) (source : rapport intermédiaire du Fonds d'expérimentation, 2019). De ce fait, certains partenaires institutionnels mettent en avant le rôle redynamisant de la file d'attente.

Durant la séquence 1 et 2, la gestion de la file d'attente était centrée sur son animation et sur le développement des activités pouvant être développées au sein de l'EBE par les demandeurs d'emploi de longue durée. Ainsi, la file d'attente présentait une réelle hybridation des logiques sociale caractérisée par le travail social réalisé, marchande présente pour répondre

aux besoins de l'EBE notamment à travers le développement d'activités et administrative dans la mise en œuvre de la gestion de cette dernière.

Suite au départ de la cheffe de projet, au manque de financement des formations et à la réduction du nombre de personnes présentes au sein de la file d'attente passant de 45 personnes au moment de l'habilitation à une quinzaine en 2019, l'animation de cette dernière s'est peu à peu réduite à des réunions d'information mensuelles concernant le fonctionnement de l'expérimentation ainsi qu'aux entretiens de présentation de l'expérimentation pour les nouveaux entrants.

Durant la séquence 3 de l'expérimentation (la séquence de latence), l'accompagnement au sein de la file d'attente a été arrêté. Ainsi, la liste d'attente s'est résumée à un traitement administratif des demandeurs d'emploi du territoire en intégrant au sein de l'EBE les personnes correspondant au besoin de main d'œuvre de cette dernière en plus des urgences sociales.

La réduction du nombre de personnes présentes au sein de la file d'attente a complexifié l'accompagnement en termes de programmation des formations. Le départ de la cheffe de projet, que nous avons considéré comme un moteur, a donc entraîné une bifurcation dans la gestion de la file d'attente et de ce fait au sein de l'accompagnement des personnes privées durablement d'emploi. Nous mettons donc en évidence qu'au sein de cet accompagnement réalisé dans la file d'attente, l'hybridation des logiques fait place à une logique administrative dominante, accompagnée en arrière-plan d'une logique sociale.

Lors du renouvellement des acteurs du CLE, ces derniers renforcent des logiques institutionnelles nouvelles (administrative en l'occurrence) par rapport à celles mobilisées précédemment. Cet élément nous permet de comprendre comment les routines au sein du CLE ont évolué et de ce fait, comment les activités, les commissions, la file d'attente et les différents acteurs se sont progressivement organisés.

La logique sociale « *en trame de fond* » s'identifie à travers les entretiens 1 de présentation de l'expérimentation qui perdurent grâce au travail social de la CECE permettant de pérenniser la socialisation à l'expérimentation.

Les deux logiques se trouvent dans une situation de séparation avec une conflictualité modérée puisque la logique administrative est durant la séquence 3 et 4 prépondérante et la

logique sociale ne représente pas de prescription contradictoire par rapport à cette première logique devenue dominante. Les deux logiques sont portées par les mêmes acteurs. Nous faisons donc le constat à l'instar de Besharov et Smith en 2014 que certaines logiques sont prévalentes au sein des organisations et varient avec le temps venant modifier de ce fait les routines au sein de l'activité, en l'occurrence l'animation de la file d'attente au sein de l'expérimentation.

1.3.3 Les logiques administrative et marchande présentes mais minoritaires dans l'accompagnement professionnel au sein de l'EBE

Deux logiques minoritaires traversent la dimension d'accompagnement professionnel au sein de l'EBE, la logique administrative ainsi que la logique marchande. La logique administrative se caractérise à travers trois éléments : la mise en place de procédures similaires aux entreprises « classiques » et l'introduction de fiches de demandes de formation qui en constitue un exemple. Nous pouvons caractériser la logique administrative par le fait que l'EBE se rapproche, de plus en plus, à travers son fonctionnement administratif, d'une entreprise « classique ». La direction de l'EBE souligne que cette dernière met peu à peu en place des procédures issues des entreprises « classiques » comme en témoigne ce verbatim :

« On met en place des procédures qu'on retrouve dans les entreprises classiques. Mais on essaie de faire en sorte que dès qu'il y en a une qui n'est pas là on puisse reprendre son poste. Parce qu'on a une fiche de procédure. On sait comment se tient la caisse. Quand on récupère un ticket ce qu'on va demander etc. Vraiment comme ça il n'y a pas de perte de données on peut reprendre le travail de l'autre quand on est en vacances donc ça c'est assez sympa ». (Direction de l'EBE)

De même, nous retrouvons d'autres éléments issus du fonctionnement des entreprises « classiques ». C'est le cas de la mise en place de fiches pour que les salariés puissent effectuer auprès des responsables administratifs, des demandes de formation.

Concernant cette fois-ci la logique marchande nous pouvons la caractériser à travers deux éléments : l'EBE s'inscrit dans une expérimentation (potentiellement limitée dans le temps) poussant cette dernière à vouloir développer son chiffre d'affaires, l'activité commerciale de l'entreprise portée par les salariés grâce à l'accompagnement des coordinateurs pousse cette

dernière à s'orienter vers le modèle de fonctionnement des entreprises « classiques » poursuivant une logique marchande.

Le caractère potentiellement dégressif des subventions de l'EBE pousse la direction à développer l'entreprise sur le modèle d'une entreprise étant capable de générer un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir les salaires ainsi que les frais de structure. Cette volonté a pour répercussion de générer des attentes envers l'implication des salariés dans un premier temps afin d'augmenter le chiffre d'affaires de l'EBE et dans un second temps dans l'objectif de les habituer au fonctionnement d'une entreprise « classique » que certains pourraient rejoindre suite à l'expérimentation.

« Pour moi il faut rester dans l'idée que ça reste un dispositif. Un dispositif d'État ou les EBE sont capables de couvrir des salaires et de couvrir leurs frais de structure. Pour un pôle tourisme, il faudrait travailler samedi et dimanche. L'accompagnement social et d'adaptation ne peut pas durer, et ça n'aide pas de trop à s'adapter car ailleurs ça sera moins facile. C'est eux les acteurs, c'est eux qui rentrent le chiffre d'affaires donc il faut qu'ils se sentent impliqués. Alors je ne le dirais pas forcément avec tout le monde, mais il faut qu'ils se sentent impliqués un petit peu à toutes les échelles ». (Direction de l'EBE)

Toutefois, nous souhaitons préciser ici que l'injonction à l'augmentation du chiffre d'affaires, générée par l'idée initiale de dégressivité de la contribution à l'emploi n'est plus forcément à l'ordre du jour durant la séquence 4 de l'expérimentation (au moment de la parution de la deuxième loi) comme le souligne ce verbatim :

« Il y a deux raisons principales à l'abandon de l'idée de dégressivité dans la 2ème loi: (1) on ne sait pas comment évoluera l'économie des EBE au fil du temps, car certes elle vont se professionnaliser peu à peu et peut-être gagner en productivité de ce fait, mais d'un autre côté elles vont voir aussi probablement leurs salariés les plus productifs s'en aller vers d'autres emplois et pourraient peu à peu réunir une plus grande concentration de salariés qui n'ont pas les capacités de production attendues par les entreprises classiques. On ne sait donc pas quel sera au final l'impact de ces deux facteurs contradictoires sur les besoins de financement public des EBE. (2) L'économie de l'EBE dépend beaucoup de la conjoncture économique, dont on ne peut prédire comment elle évoluera : si elle est mauvaise, l'EBE aura plus de personnes à faire travailler, et plus elle doit créer d'emplois, plus elle est obligée d'aller vers des activités peu rentables pour être en mesure de donner du travail à tout le

monde. Il n'y a donc aucune raison de penser que les besoins de financement public se réduiraient au fil du temps. Ça n'a d'ailleurs jamais été l'idée du projet. C'est l'Etat qui a voulu que soit introduite cette notion de dégressivité simplement dans un souci de réduction du coût budgétaire de l'expérimentation (...) ». (Ancien chef de projet Pipriac)

1.4 La logique politique prégnante dans la mesure des effets de l'accompagnement

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Comptabilisation du retour à l'emploi	Logique politique	Logique unique

Tableau 63: Logique institutionnelle présente dans la dimension d'exhaustivité

Les effets de l'accompagnement au sein de la file d'attente, qu'ils soient d'une nature professionnelle ou personnelle sont difficilement mesurables. Le nombre de personne intégrant l'EBE est facilement quantifiable. Cependant, concernant les personnes ayant bénéficié d'un accompagnement personnel ou professionnel n'ayant pas intégré l'EBE, l'impact de l'accompagnement au sein de l'expérimentation sur leur trajectoire est plus difficile à montrer et quantifier. C'est ce que souligne la responsable administrative de l'expérimentation dans le verbatim ci-dessous :

« Bah l'accompagnement on a essayé de mettre en place des choses et ... on a essayé au début avec Pôle Emploi et tout ça de monter des formations sur lesquelles il n'y avait personne, donc je ne peux pas dire.... Je pense que oui, ça permet... mais après le résultat... Au niveau de l'insertion ? c'était quoi ? Quand tu parles d'insertion c'est forcément EBE du coup ? Bah si tu écoutes les chiffres les trucs et tout on te dit qu'il y a cinquante personnes qui sont rentrées dans l'EBE en gros et 50 personnes qui ont trouvé un emploi [en dehors de l'EBE] donc on peut te dire que le projet est porteur, voilà, que ça a permis de faire en sorte qu'une centaine de personnes aient retrouvé un emploi donc tu te dis oui. Après moi personnellement, je sais... moi ce qui me dérange depuis le début c'est de dire qu'il y a une cinquantaine de personnes qui ont retrouvé un emploi dehors grâce à ce projet... je ne suis pas certaine en fait. Tu vois ce que je veux dire ? Comment tu peux dire ? Tu vois en plus toi tu les as appelés derrière, tu en as eu peut-être une quinzaine non ? Est ce qu'ils t'ont dit j'ai retrouvé un boulot, un CDI merci parce que je suis passé par le projet... Et c'est ça qu'ils communiquent en fait c'est ce qui me dérange un peu. Tu vois on n'a pas pris chaque personne pour dire alors quel a été l'impact du projet ». (Secrétaire administrative)

Bien que l'exhaustivité présente une dimension sociale dans la volonté d'accompagnement de l'ensemble des personnes souhaitant s'inscrire dans l'expérimentation sur le territoire, cette notion est avant tout guidée par une logique politique afin de démontrer l'efficacité du projet à un niveau supra territorial. Nous retrouvons ces enjeux politiques dans la mesure d'efficacité des services publics. Un des enjeux politiques de l'expérimentation est de montrer, à travers ses évaluations et notamment celles orientées sur son coût, qu'elle ne coûte pas plus cher que la privation d'emploi.

1.5 De l'accompagnement professionnel des personnes les plus éloignées de l'emploi aux pratiques de ciblage : Coexistence des logiques sociale, administrative et marchande

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Accompagnement professionnel des personnes ayant des freins à l'emploi	CLE : Logique sociale Logique administrative	Alignement Faible conflictualité
	EBE : Logique sociale Logique marchande	Contestation Forte conflictualité

Tableau 64 : Logiques institutionnelles dans l'accompagnement professionnel des personnes ayant des freins à l'emploi

Le rôle de la commission emploi, est de déterminer les freins de la PPDE et de proposer un accompagnement par rapport aux freins détectés. Ainsi, selon un membre de la commission, concernant les personnes porteuses d'un frein important, le rôle de la commission emploi est d'accompagner ces personnes, mais pas nécessairement vers l'EBE. Les partenaires sont ainsi mobilisés afin de trouver une structure adaptée à ces personnes.

« Mais on reste une entreprise du secteur classique, on ne peut pas faire rentrer quelqu'un avec un handicap mental. Il y a un type, il a été interdit de Pôle Emploi, toi, tu le mets dans l'EBE ? Des gens violents, sortis de prison, est-ce qu'on doit leur donner leur chance ? Où est-ce qu'ils sont insérables ? C'est une question. Tu peux être sorti de prison sans être violent aussi. Certains territoires insèrent des gens comme ça. D'où l'intérêt d'avoir des partenaires, ils les connaissent ». (Membre de la commission emploi)

Cela tranche avec l'idée du projet développée durant sa première séquence, qui respectait scrupuleusement l'un des principes fondateurs de l'expérimentation à savoir : « *Personne n'est inemployable* ». Contrairement à l'idée initiale du projet, l'idée que certaines personnes relèvent d'un dispositif d'accompagnement adapté prend forme dans la séquence 2 du projet et se concrétise en opérant une forme de sélection dans la séquence 3 et 4 du projet :

« *Le problème de la personne handicapée mentale, elle n'est pas insérable, tu ne vas pas la mettre en difficulté, se pose le problème de l'autonomie quand tu fais rentrer les gens dans l'EBE* ». (Membre de la commission emploi)

Durant la séquence 1, le principe de non-sélection est largement présent au sein de la commission emploi porté par une logique sociale forte suivant les valeurs d'ATD Quart Monde « *personne n'est inemployable* » et emprunte des principes énoncés par les initiateurs de l'expérimentation.

Durant les séquences suivantes, un ciblage des personnes s'est progressivement mis en place tant au sein du CLE que dans l'EBE. Concernant le CLE, le ciblage prend forme, à l'instar d'un accompagnement « *classique* » par les acteurs institutionnels, à travers la redirection de certaines personnes porteuses de freins importants vers des organismes spécialisés. Nous nous trouvons donc dans une situation de « *tri par relégation* » (Lavitry, 2009) qui consiste à envoyer le public le plus éloigné de l'emploi donc le plus propice à subir des sanctions vers d'autres organismes sous-traitants permettant d'aider à résoudre les freins périphériques des bénéficiaires. Concernant l'EBE, le ciblage s'opère lors des recrutements réalisés en fonction des besoins en ressources humaines de l'entreprise.

La logique sociale est contrainte par les logiques administrative et une logique marchande émanant du CLE et de l'EBE engendrant des pratiques de ciblage du public.

Des pratiques organisationnelles opérées au sein du CLE permettent de rendre compatibles ces logiques sociales et administratives considérées comme hétérogènes. Ces logiques sont compatibles car elles sont toutes deux orientées vers l'atteinte de l'exhaustivité territoriale (à travers, ou non, l'expérimentation), bien que cet objectif tende à disparaître du discours des acteurs. De ce fait, la coexistence des logiques permet à la commission emploi de se trouver dans une situation d'alignement où deux logiques sont principales mais présentent un degré de compatibilité élevé.

Concernant l'EBE, les logiques sociales et marchandes sont fortement conflictuelles puisque les pratiques de ciblage viennent s'opposer diamétralement au principe de non-sélection présent au sein de l'expérimentation. Elles sont ainsi dans une situation de contestation.

2. Un difficile équilibre entre éligibilité, ciblage et non-sélection

2.1 Glissement d'une logique sociale à administrative dans le principe de non-sélection au sein du comité local pour l'emploi

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Principe de non-sélection au sein du CLE	Séquence 1 : Logique sociale	Logique unique
	Séquence 2 : Logique sociale Logique administrative Logique politique	Situation de contestation
	Séquence 3 et 4 : Logique sociale Logique administrative	Situation de séparation

Tableau 65: Logiques institutionnelles présentes dans la dimension d'éligibilité

Nous nous attardons cette fois-ci sur la deuxième hypothèse concernant la non-sélection et son pendant, le ciblage du public. La pratique de ciblage consiste à déterminer l'éligibilité de la personne privée durablement. Plus spécifiquement c'est aux membres de l'équipe projet avec l'aide des partenaires institutionnels composant la commission emploi de trancher concernant la détermination de l'éligibilité de l'individu.

« C'est le CLE qui décide qui est privé d'emploi qui ne l'est pas. Sachant que normalement quelqu'un qui n'a pas travaillé pendant un an est manifestement privé d'emploi mais on exclut par pour autant systématiquement des gens qui ont des contrats courts ou des contrats à temps très partiel. Mais c'est le discernement du CLE avec Pôle Emploi. Mais pour ça il faut qu'il y ait une animation du CLE suffisamment claire ». (Membre du Fonds national)

Plus spécifiquement, il relève de la responsabilité de l'équipe projet de déterminer l'éligibilité des personnes souhaitant intégrer l'expérimentation. Il ne s'agit pas là d'une spécificité du territoire de Jouques.

« Si on regarde plus finement, il y a un sujet dans l'opérationnel, en fait c'est l'équipe projet qui est en relation avec l'EBE ce n'est pas le CLE, ce n'est pas le maire, le maire chez nous, il a autre chose à faire de s'occuper des relations opérationnelles avec l'EBE. Si on se posait la question de savoir si on allait intégrer une personne avec des problématiques d'addictions au sein de l'EBE ce n'est pas le maire, c'est l'équipe projet qui allait réfléchir à comment intégrer la personne. Donc il y a une vraie question de comment on coopère bien, quelles sont un petit peu les modalités, dans les réponses possibles ». (Ancien chef de projet Pipriac)

Les partenaires institutionnels jouent alors un rôle d'appui à l'équipe projet au sein de la commission mais ne sont pas décisionnaires.

« Après, si vous voulez, il n'appartient pas à Pôle Emploi de déterminer l'éligibilité de la personne. L'éligibilité appartient... enfin on ne devrait pas parler d'éligibilité. Nous on est là pour apporter un élément d'éclairage. C'est à dire que sur la liste de personnes privées d'emploi depuis plus de douze mois, sur l'exhaustivité... y a des personnes qui ont une activité professionnelle et d'autres qui n'en ont pas. Y a des personnes qui ont peut-être... et c'est le sujet de la réflexion que nous avons eu la dernière fois, grosso modo, une personne qui est inscrite depuis treize mois qui a travaillé un mois dans ces treize mois, est ce que l'on considère que c'est une personne privée d'emploi depuis plus de douze mois. Si on s'arrête à une réflexion basique et stricte, dans les douze mois elle a une activité professionnelle donc elle ne fait pas partie des personnes privées d'emploi depuis plus de douze mois. Après, je pense que sur ce genre de dispositif qui est un dispositif expérimental, la règle qui doit prédominer c'est, je dirais, le bon sens ». (Représentant Pôle Emploi)

Plusieurs moyens sont à la disposition de la commission afin de déterminer l'éligibilité des demandeurs d'emploi de longue durée. Nous avons d'ores et déjà évoqué le « *tri par relégation* » (Lavitry, 2009). Nous avons de même évoqué dans la revue de littérature le « *tri par réorientation* » consistant à accompagner les bénéficiaires dans un élargissement dans leur recherche d'emploi. Nous avons vu que d'autres stratégies pouvaient être adoptées afin de sélectionner les « *bons* » et les « *mauvais* » bénéficiaires d'une manière subjective (Dubois, 2003) afin de leur accorder un traitement préférentiel.

Afin d'accompagner les acteurs locaux et les acteurs institutionnels des territoires dans la prise de décision concernant l'éligibilité des individus, le Fonds national a produit un document facilitant la détermination de cette dernière et permettant d'éviter dans la mesure du possible le ciblage subjectif des demandeurs d'emploi.

« Je pense que le ministère du travail a fini par se rendre compte que le diagnostic qui lui avait été fourni n'était pas totalement fiable. Qu'effectivement pour l'essentiel les gens qui avaient été recrutés étaient bien des gens privés durablement d'emploi et ce n'était pas forcément une bonne idée de dire qu'il fallait exclure tous les gens qui avaient travaillé 15 jours dans l'année précédente parce que si on posait un critère comme celui bah le principal résultat serait que les gens ne travaillent pas durant les 15 jours en question de façon à être

sûr de rentrer dans l'EBE. Donc tout ça a dégagé des choses mais le ministère du travail demande néanmoins de faire un travail sur ce qu'on appelle le faisceau d'indice commun à tous les comités locaux pour déterminer si quelqu'un est privé d'emploi ou pas ». (Membre du Fonds national)

Initialement, une logique très fortement sociale est dominante au sein de la commission emploi. Les valeurs de cette logique sociale reposent sur le fait de vouloir répondre aux dysfonctionnements des précédents dispositifs, notamment ceux portés par une logique de ciblage ou de sélection. Les pratiques incarnées dans cette logique sont donc des pratiques de non-sélection dans un objectif d'atteinte de l'exhaustivité territoriale. Cette pratique est principalement portée par les initiateurs de l'expérimentation, à l'échelon local, par la cheffe de projet, membre d'ATD Quart Monde ainsi que par la militante ATD Quart monde.

Durant la séquence 1 du projet, les conditions d'éligibilité stipulent uniquement que la personne devait avoir connu une période de chômage depuis plus d'un an et résider sur le territoire depuis plus de six mois. Elle se rapprochent ainsi des conditions des publics visés par les entreprises sociales d'insertion par le travail que nous avons évoquées dans la revue de littérature. Ces conditions sont relativement larges et le code du travail dispose que peuvent être recrutées au sein des entreprises sociales d'insertion par le travail des personnes « *sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières* » (Avisé, CRLDA IAE, 2014). A l'instar de l'expérimentation, que le cadre législatif prévoit une définition large du public faisant en ce sens reposer la responsabilité de la non-sélection ou *a contrario* d'un ciblage plus précis sur les acteurs de l'accompagnement au sein de ces structures.

Au fur et à mesure de l'évolution du projet, les conditions d'éligibilité se sont par la suite affinées et certains questionnements, notamment sur les personnes ayant réalisé des missions d'intérim sont apparus. D'autres questionnements sont aussi apparus, concernant la sélection des personnes correspondant aux réalités de travail et aux besoins en ressources humaines ressentis au sein de l'EBE.

Durant la première partie de la séquence 3 du projet - durant laquelle les commissions fonctionnent toujours même en l'absence de cheffe de projet-, les conditions d'éligibilité se sont durcies en opérant une forme de sélection parmi les demandeurs d'emploi de longue durée en fonction d'autres caractéristiques que les critères initiaux comme le niveau de

diplôme, l'âge ou encore les freins majeurs de la personne. Cette sélection reflète une logique administrative s'incarnant à travers « *la synchronisation* » du rythme de la file d'attente à celui des embauches dans l'EBE. Durant la deuxième partie de la séquence 3, le CLE n'a plus de rôle actif. Ainsi, la question de l'éligibilité devient - par la force des choses - une décision devant être assumée par l'EBE durant cette période d'inactivité du CLE.

« Avec l'ancienne municipalité j'ai toujours eu de bons contacts après pour le fonctionnement c'est autre chose. Maintenant, il faut qu'ils alimentent aussi une file d'attente car là j'embauche sur une éligibilité douteuse et j'aimerais reprendre ». (Directeur de l'EBE)

Durant la séquence 4, la question d'éligibilité n'est plus réellement prégnante dans le projet puisque la file d'attente est extrêmement réduite et que peu de personnes souhaitent l'intégrer. Cependant, la question des profils à intégrer au sein de l'EBE reste importante. Qu'il s'agisse des personnes jugées « *compliquées* » ou des personnes « *trop qualifiées* », la question du profil prend forme peu à peu dans le ciblage des personnes privées durablement d'emploi.

Les besoins de l'entreprise sociale d'insertion par le travail peuvent la pousser à mettre de côté le volet social afin de se concentrer sur sa survie et de ce fait à opérer une forme de sélection à l'embauche (Pénaud, Servant, 2012). Il s'agit plutôt dans ce cas d'une sélection opérée pour les personnes jugées « *trop compliquées* ».

Pour les personnes jugées cette fois-ci « *trop qualifiées* » les partenaires institutionnels mettent en avant eux aussi que ces dernières ne doivent pas être embauchées au sein de l'entreprise comme le souligne ce verbatim :

« Nous ça nous embête beaucoup. En termes de profil, on aimerait que ce soient des gens non qualifiés qui soient sur l'EBE. Enfin on aimerait... Les gens qui sont qualifiés n'ont rien à foutre à l'EBE. Quand je dis qualifié, je dis qualifié et proche de l'emploi. On peut avoir un bac +5 et être complètement en ruine. Dans ce cas-là, on fait partie des gens en très grande difficulté même avec un bac+5. Des gens qui pourraient trouver tout seul n'ont rien à foutre à l'EBE ». (Représentant du département)

Durant la séquence 1, la logique sociale était très prégnante et la non-sélection était le principe de base. Ce n'est que dans la séquence 2 que l'introduction de la logique administrative engendre une forte conflictualité avec la logique sociale. Les deux logiques présentent des prescriptions incompatibles. Leur incompatibilité est forte et repose sur les

objectifs de la commission emploi séparés entre d’une part la volonté d’atteindre l’exhaustivité territoriale, et d’autre part le besoin progressif d’opérer une forme de sélection afin de s’adapter aux évolutions de l’expérimentation. La séquence 2 fait aussi émerger la logique politique, portée par les acteurs institutionnels, principalement présente au sein de la commission emploi.

La configuration des logiques évolue une nouvelle fois durant la séquence 3 durant laquelle, faute de chef de projet, la logique administrative devient centrale créant de ce fait une conflictualité modérée entre les logiques engendrant plus de questionnements que de réels conflits à ce sujet entre les acteurs de la commission emploi.

2.2 Glissement d’une logique sociale à marchande dans la non-sélection au sein de l’entreprise à but d’emploi

Dimension d’analyse	Logique(s) présente(s)	Incorporation des logiques
Principe de non-sélection au sein de l’EBE	Logique sociale Logique marchande	Situation de contestation Forte conflictualité

Tableau 66: Logiques institutionnelles présentes dans la dimension de non-sélection au sein de l’EBE

Durant la séquence 1, dès lors qu’une personne privée durablement d’emploi répondait aux critères d’éligibilité de l’expérimentation, cette dernière se voyait attribuer un numéro au sein de la file d’attente. Les salariés intègrent l’EBE dans un ordre chronologique d’entrée dans la file d’attente à l’exception des urgences sociales. Une logique éminemment sociale a permis la mise en place de ce principe au sein de l’expérimentation. Ce principe permet, contrairement au marché du travail « classique », de ne pas opérer de sélection des personnes intégrant l’EBE et de ce fait d’atteindre l’exhaustivité territoriale.

Durant la séquence 2, à partir de l’arrivée du dernier directeur et de la dernière présidente au sein de l’entreprise, les recrutements se sont adaptés aux besoins de développement des activités comme en témoigne ce verbatim :

« Là on va en embaucher un la semaine prochaine. Le gars je l’ai vu, on manque un peu de bras sur les encombrants, on manque un peu de bras sur le multi-services. Je lui ai dit voilà moi j’ai besoin d’un gars qui soit un peu homme à tout faire et qui n’ait pas peur. Le gars me dit ouais c’est bon moi je viens. Il n’est pas parti en disant je veux créer mon activité ! C’est bien et ce n’est pas bien. Ce n’est pas bien parce que limite ils n’apportent pas d’idée. Mais

c'est bien parce qu'ils ne sont pas là à se poser des questions existentielles de ça ne me plaît pas je ne le fais pas ». (Direction de l'EBE)

Bien que le principe de non-sélection demeure, celui-ci vient être contraint par la logique marchande issues des besoins en développement d'activités de l'EBE. Les deux logiques se trouvent donc dans une situation de « *contestation* » dans laquelle la logique sociale, initialement centrale, se trouve altérée par la logique marchande devenue elle aussi centrale au fil des séquences. En effet, une logique a pour objectif de ne pas opérer de sélection dans les embauches, tandis que l'autre contraint à recruter en sélectionnant les personnes en fonction des besoins de l'entreprise.

3. L'exhaustivité sous contrainte des possibilités d'absorption de l'entreprise à but d'emploi

3.1 L'exhaustivité, un concept polysémique

L'exhaustivité est un concept polysémique. Le rapport d'étude pour la Darès relève que certaines dimensions clés du projet ne sont pas partagées de la même manière entre tous les acteurs de l'expérimentation. Pour le niveau national, il s'agit d'un concept éminemment politique dont l'enjeu est de démontrer que les territoires sont en capacité d'atteindre l'exhaustivité. Cependant, concernant l'objectif territorial, celui-ci est partagé entre l'objectif du CLE et les contraintes d'embauche de l'EBE que nous avons présentées. Cette polysémie se retrouve de ce fait sur le territoire où il est nécessaire d'explicitier, en fonction des séquences du projet et des acteurs de l'emploi du territoire, les objectifs d'atteinte de l'exhaustivité. Ledit rapport d'études soulève que certains partenaires regrettent que certains points centraux n'aient pas été explicités en amont du lancement de l'EBE

« Les acteurs n'ont par ailleurs pas tous la même définition de l'exhaustivité (parle-t-on en flux, en stock ? des PPDE, des DELD ?) ». (Rapport d'études pour la Darès)

Le même constat ressort de nos entretiens menés avec les acteurs institutionnels de l'expérimentation :

« C'est tellement... c'est tellement... L'exhaustivité par rapport à quoi ? L'exhaustivité de quoi ? Précisez votre question, c'est quoi pour vous l'exhaustivité ? Justement, pour moi exhaustivité, si on avait un nombre de personnes statiques, il y a 150 personnes, c'est 150

personnes qui ont été identifiées et on peut parler d'exhaustivité. Sauf que ce n'est pas statique. C'est pour ça que moi l'exhaustivité, j'ai du mal à comprendre ». (Représentant de Pôle Emploi).

3.2 La responsabilité de l'exhaustivité répartie entre le comité local pour l'emploi et l'entreprise à but d'emploi

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Mise en œuvre du principe d'exhaustivité	Séquence 1 : Logique sociale	Logique unique
	Séquence 2 : Logique sociale Logique marchande (portée par l'EBE)	Situation de contestation
	Séquence (fin séquence 2), 3, 4 : Logique sociale Logique administrative Logique marchande	Situation l'alignement

Tableau 67 : Logiques institutionnelles présentes dans la dimension d'exhaustivité

L'exhaustivité a été définie dans le rapport intermédiaire de 2018 produit par le Fonds national comme « *l'objectif poursuivi par l'expérimentation, à savoir un recrutement local sans sélection de toutes les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) dans un emploi adapté, de qualité et à temps choisi. L'exhaustivité doit être comprise comme un élément dynamique du projet qui évolue au fur et à mesure de la mise en œuvre de l'expérimentation (arrivée de nouveaux volontaires). La mesure de l'atteinte de cet objectif nécessite notamment l'analyse des méthodes d'animation mises en place par les comités locaux pour l'emploi* ». La gestion de l'exhaustivité territoriale est l'un des rôles du CLE. Cependant, une perméabilité existe entre le CLE et l'EBE. La gestion de l'exhaustivité se fait sous contrainte des capacités d'absorption de l'EBE.

« *C'est une mesure qui est importante à faire bien sûr parce qu'on ne va pas mettre les mêmes moyens peut être si on a 10 personnes ou 20. Mais l'EBE j'entends et je lis qu'elle doit viser l'exhaustivité avec le CLE. L'EBE fait ce qu'elle peut sur l'exhaustivité parce qu'elle a des données économiques fortes et qu'elle va contribuer au maximum à ce que l'exhaustivité soit atteinte mais l'exhaustivité c'est une affaire de CLE et d'EBE* ». (Présidente de l'EBE)

Comme le montre le rapport d'étude pour la Dares produit en 2019 (séquence 2) sur le territoire de Jouques, la notion d'exhaustivité ne se traduit pas de la même manière entre le CLE et l'EBE durant la séquence 1 et 2 de l'expérimentation.

Dimension d'analyse	Objectif d'atteinte de l'exhaustivité du CLE	Objectif d'atteinte de l'exhaustivité de l'EBE
Recrutement	Atteindre au plus vite l'exhaustivité = recruter, peu importe le profil des personnes (adaptés ou non aux activités développées dans l'EBE)	Ne pas recruter trop vite, consolider le collectif, recruter les personnes sur la base de leur adéquation aux pôles développées et à leurs besoins (ex. des déménageurs...)

Tableau 68 : Objectifs différents d'atteinte d'exhaustivité. Source : Rapport d'étude pour la Darès, 2019

L'objectif du CLE durant ces deux premières séquences est d'inclure au sein de l'EBE les personnes privées d'emploi sans opérer de sélection, bien que des questions se posent à ce sujet dès la séquence 2 de l'expérimentation. Les routines, supposées créer des modèles de comportement selon Becker (2004) et porter de la stabilité au sein de l'organisation sont difficiles à établir et à stabiliser concernant l'exhaustivité. Alors que le CLE souhaite inclure l'ensemble des personnes sans opérer de sélection, l'EBE quant à elle, fait face à ses contraintes de fonctionnement ne souhaite pas durant ces deux séquences, recruter trop vite. S'opère aussi une forme de sélection afin que les profils intégrant l'EBE correspondent aux besoins de développement des pôles d'activité C'est ce que souligne le rapport d'étude pour la Darès (2019) :

« Le rythme du recrutement a fait l'objet de tensions régulières entre l'EBE et le CLE. Le CLE rappelle l'objectif de l'exhaustivité et la direction de l'EBE insiste sur la nécessité de stabiliser et structurer les activités déjà en place. Sur la pression du premier directeur notamment ».

Le CLE et l'EBE sont donc animés par des logiques différentes. Le CLE durant la séquence 1 et partiellement durant la séquence 2 du projet est animé par une logique profondément sociale consistant à atteindre l'exhaustivité territoriale à la fois en accompagnant les personnes au sein de la file d'attente mais aussi en accompagnant vers l'EBE toute personne souhaitant s'y inscrire sans opérer de sélection. L'EBE quant à elle tend à être contrainte par une autre logique. Cette dernière est confrontée à une logique marchande dès la séquence 2 du projet la conduisant à ralentir le rythme des embauches afin de stabiliser la structure sur le plan social et économique.

Une tension entre la logique sociale et la logique marchande apparaît dès la séquence 2 de l'expérimentation et que les deux logiques présentent une forte conflictualité. Ces deux logiques sont centrales au sein de chaque organisation et faiblement compatibles. La perméabilité entre les deux organisations a pour effet de créer de la conflictualité entre les logiques traversant chaque organisation.

Dès la fin de la séquence 2, la logique sociale est contrainte par une logique administrative. De ce fait, la logique administrative, plus compatible avec la logique marchande, vient réduire la conflictualité au sujet de l'atteinte de l'exhaustivité territoire entre le CLE et l'EBE. Ainsi, au fur et à mesure de l'évolution de l'expérimentation, les trois logiques tendent à s'aligner et présentent par la suite une faible conflictualité durant la séquence 3 et la séquence 4 du projet.

3.3 Le complexe dénombrement de l'exhaustivité

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Eligibilité	Séquence 1 : Logique sociale	Logique unique
	Séquence 2 : Logique sociale Logique administrative Logique politique	Situation de contestation
	Séquence 3 et 4 : Logique sociale Logique administrative	Situation de séparation

Tableau 69: Logiques institutionnelles présentes dans la comptabilisation de l'éligibilité

Le dénombrement des personnes privées durablement d'emploi sur le territoire a longtemps été une source de conflits entre les acteurs locaux de l'emploi et les partenaires institutionnels.

Durant la séquence 1 et 2 de l'expérimentation, une tension relevée s'est produite entre les membres de la commission emploi et le service public pour l'emploi afin d'avoir une liste exhaustive des personnes privées durablement d'emploi sur le territoire.

« Puisque pour nous, comme on n'a pas les chiffres, Pôle Emploi n'a pas prévenu les demandeurs d'emplois qui sont éligibles au projet. (...) Donc les retombées sont ce qu'elles sont et vu que nous on n'a pas accès au fichier, on fait confiance à Pôle Emploi ». (Membre de la commission emploi)

Pôle Emploi n'étant pas autorisé à donner de listes nominatives des personnes en situation de chômage de longue durée, le travail des élus locaux afin de cibler toutes les personnes du territoire dans un objectif d'exhaustivité a été contraint. La restriction de l'accès aux listes nominatives a généré la crainte de multiplier le nombre d'invisibles au sein de l'expérimentation.

« Là-dessus, la direction générale a pris le pas sur la partie statistique pour qu'on soit tous au même niveau, que tous les territoires qui sont sur l'expérimentation aient exactement les mêmes statistiques, les mêmes données, les mêmes chiffres voilà. Donc ça maintenant, si vous voulez, il y a statistiques trimestrielles, donc nous on ne fournit plus des statistiques au niveau des expérimentations justement pour éviter ces incompréhensions, ces différences d'un territoire à un autre ou ces différences par rapport aux données qui sont fournies par la direction générale ». (Représentant de Pôle Emploi)

La direction générale de Pôle Emploi vient appuyer politiquement le travail des Pôle Emploi locaux en proposant d'uniformiser la manière de dénombrer le nombre de PPDE sur l'ensemble des territoires expérimentaux. Cependant cela ne permet pour autant pas l'accès aux fichiers nominatifs. Des tensions similaires se retrouvent sur le territoire de la MEL. En effet, des « zones grises » apparaissent dans le dénombrement des personnes privées d'emploi, questionnant, à travers les différentes manières de dénombrer les PPDE, la définition même de privation d'emploi (Fretel et Jany-Catrice, 2020).

Afin de surmonter cette difficulté sur le territoire de Jouques, un travail conjoint entre les élus locaux et Pôle Emploi a été mis en place afin d'examiner au cas par cas la situation des personnes ayant manifesté leur intérêt pour le projet afin d'en déterminer leur éligibilité. On constate que concernant la comptabilisation du nombre de personnes ayant bénéficié d'un accompagnement au sein de l'expérimentation, il y a une logique politique très présente sur la communication des chiffres. L'objectif politique est de pouvoir démontrer que l'atteinte de l'exhaustivité territoriale est possible.

Durant la séquence 3 de l'expérimentation, comme le souligne le rapport de l'étude qualitative du cabinet ASDO étude datant d'octobre 2020, selon la Présidente de l'EBE :

« L'expérimentation aurait par ailleurs déjà atteint « l'exhaustivité » sur le territoire étudié : il n'y aurait aujourd'hui que 10-15 personnes sur la liste d'attente. Cependant, ce décompte ne s'appuie que sur les personnes effectivement inscrites sur la liste d'attente, et non sur le

nombre de demandeurs d'emploi ou bénéficiaires du RSA résidant sur la commune. Les relations avec les partenaires institutionnels demeurent distendues. En l'absence de CLE, la pression à embaucher vient avant tout du Fonds de revitalisation SFR. Dans la convention de revitalisation, l'EBE s'engageait à embaucher 7 nouvelles personnes en 2020. L'EBE en a embauché deux seulement pour l'instant. Pour le directeur, il est encore compliqué d'imaginer comment il va pouvoir embaucher 5 nouvelles personnes d'ici la fin de l'année compte tenu de la baisse d'activité liée à la crise sanitaire ».

Durant la séquence 1 et 2 du projet, trois logiques coexistent au sein du CLE et plus précisément au sein de la commission emploi. La logique sociale était portée par les acteurs locaux de l'emploi. Cette logique sociale est contrainte par une logique administrative apparaissant dès la séquence 2 de l'expérimentation. Les acteurs institutionnels portent quant à eux, à travers leurs institutions, une logique politique forte contraignant le travail de la commission emploi.

Cependant, la logique administrative devenant peu à peu dominante et la logique politique ne sont pas diamétralement opposées. Les acteurs partagent le même but à savoir l'atteinte de l'exhaustivité territoriale.

De même, nous relevons que durant la séquence 3 et 4 de l'expérimentation, la comptabilisation du nombre de PPDE ne représente plus les mêmes enjeux pour le territoire puisque la file d'attente est extrêmement réduite. Durant la séquence 3 et 4, l'exhaustivité est traitée par le CLE à travers la mise à jour du fichier informatique comprenant l'ensemble des personnes étant passées par l'expérimentation et la réalisation des premiers entretiens avec les personnes ayant manifesté leur intérêt pour le projet. La logique dominante est de ce fait une logique administrative bien que la logique sociale subsiste dans la pérennisation de la volonté d'atteindre l'exhaustivité territoriale, valeur initiale de l'expérimentation.

3.4 L'exhaustivité, un but atteignable ?

Nous pouvons enfin nous demander si l'exhaustivité représente en soi, un but atteignable sur le territoire. Au regard du ciblage opéré durant les séquences 3 et 4 de l'expérimentation, certaines personnes sont de fait, vouées à ne pas intégrer le dispositif.

« [Est ce que tu penses toi que l'exhaustivité est un but atteignable ?] Non. Non. Et on le sait depuis le départ. Et même nous en tant qu'acteur principal de soutien à l'emploi, je vais te

dire, donc c'est le but premier de remettre des gens en emploi. Mais il y a des gens qui n'ont rien à faire dans ce genre de dispositif. Il y a des gens que ça n'intéresse jamais. Et là je le dis mais c'est contraire à mon travail et mes missions, mais il y a des gens qu'on ne remettra jamais au travail ! Et c'est comme ça et c'est une réalité ». (Représentante de la DREETS)

De même, la question des « invisibles » se pose dans l'atteinte de l'exhaustivité. Une des complexités de l'expérimentation est de différencier les personnes invisibles et non ou peu informées du projet des personnes en situation de non-recours que nous avons défini dans la littérature à travers les travaux de P. Warin (2017) comme « *une situation de non-activation d'une offre publique qui est elle-même un facteur de non-réalisation d'une politique et in fine un cas de non-exercice d'un droit social* ».

« C'est un travail qui peut être de longue haleine. C'est pour ça que j'ai tendance à distinguer l'aspiration au travail du volontariat. Si on se limite à ceux qui sont volontaires, on va prendre que les plus proches de l'emploi, les plus dynamiques et on ne sera pas à l'exhaustivité (...) des acteurs peuvent dire voilà les gens qui sont volontaires ce sont ceux qui viennent vers l'EBE et d'autres comme nous on le disait, bah y a des personnes si on ne vient pas les chercher elles ne viendront jamais et on ne les verra pas et pourtant ce sont des gens privées d'emploi depuis un an. D'autres peuvent dire que si les gens ne viennent pas, elles ne sont pas volontaires donc elles ne relèvent pas du projet. Quand on est sur des visions si différentes, les personnes qui ne viennent pas ce n'est pas une ou deux, ça peut concerner un nombre plus important de personnes. Comment est-ce qu'on traite ce genre de question. On va dire de ce qui relève de la gouvernance du projet. Si on n'a pas une gouvernance unifiée, il y a une vraie question à avoir sur une gouvernance unifiée entre le CLE, l'équipe projet et l'EBE ». (Ancien chef de projet Pipriac)

La logique sociale est ici contrainte par les difficultés de mise en œuvre de l'hypothèse fondatrice du projet.

« Pour moi on peut pas atteindre l'exhaustivité parce qu'il y a tous ces invisibles qu'on a pas atteint même si on se dit qu'on a tout mis en œuvre qu'on a envoyé un million d'informations, qu'on a envoyé des courriers à la maison, je pense qu'il y a quand même des gens qu'on a pas touché parce que peut-être qu'ils savent pas lire tout court déjà peut-être qu'ils ont peur parce qu'il y a pas le contact humain de départ, il faudrait fouiller les maisons des gens pour

vérifier qu'il y a pas un chômeur de longue durée qui traîne. Donc après dans la mise en œuvre c'est compliqué quand même je pense ! ». (Directeur de l'EBE)

Enfin, la gestion de l'exhaustivité dans le temps questionne elle aussi. Il s'agit d'un flux et non d'un stock. Le nombre de personnes présentes au sein de la file d'attente est de ce fait nécessairement fluctuant.

Ce principe fondateur du projet est perçu par les acteurs de l'emploi comme porté par une logique plus humanitaire que sociale. Exprimé autrement, le principe d'exhaustivité est perçu par les acteurs comme relevant de l'utopie initiale de l'expérimentation. Cette logique sociale très forte de mise en œuvre de ce principe est contrainte à la fois par une logique administrative, une logique politique, ainsi que par la réalité du terrain. L'atteinte de l'exhaustivité est de ce fait surtout contrainte par le fait que le principe même d'exhaustivité, porté par le CLE, relève plus de ce qui est perçu comme l'utopie initiale du projet par les acteurs de l'emploi.

« Non. Non moi je pense que ce n'est pas atteignable. Je pense que ça serait atteignable artificiellement oui. J'ai un proverbe. Ce que tu ne peux pas faire avec du pognon tu peux le faire avec beaucoup de pognon. Oui on peut imaginer qu'à fonds perdus on embauche tout le monde. Ça ne réglerait pas le problème. Ça réglerait le problème de la pauvreté sur le territoire. Ça réglerait le problème de l'insertion. C'est ça le problème avec ATD. Ce ne sont pas des gens qui font de l'emploi, ce sont des gens qui font de l'humanitaire. Je ne dirais même pas du social je dirais de l'humanitaire ». (Représentant du département)

4. Les tiraillements dans le principe de non-concurrence

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Principe de non-concurrence	Logique sociale	Situation de contestation
	Logique marchande	Forte conflictualité

Tableau 70 : Logiques institutionnelles dans la dimension de non-concurrence au sein de l'EBE

Le principe de non-concurrence est issu des valeurs portées par ATD Quart Monde lors de la constitution de l'expérimentation. Ce principe est fortement ancré dans une logique sociale mettant un point d'honneur à ne pas détruire ou réduire de l'emploi déjà existant sur le territoire à travers la création de l'EBE. Le principe de non-concurrence a strictement été appliqué durant la séquence 1 de l'expérimentation. Il est cependant perçu comme une barrière

au développement économique et par extension de la création d'emploi au sein de l'EBE. Ce constat est partagé sur le territoire de la MEL. Comme le souligne la synthèse du rapport de 2019 (Fretel et Jany-Catrice, 2019) ce principe engendre des difficultés quant à la définition du modèle économique de l'EBE et représente une contrainte forte limitant les dynamiques de création d'activités.

Face à cette contrainte, sur le territoire de Jouques, l'arrivée du dernier directeur et de la dernière présidente a insufflé une rationalisation économique de l'entreprise et poussé cette dernière à adapter la mise en œuvre du principe de non-concurrence.

Le principe de non-concurrence est toujours appliqué au sein de l'entreprise, il a été adapté afin d'augmenter le volume de prestations réalisées par les salariés. Ainsi, lorsqu'une activité est concurrentielle avec une activité existante, les salariés peuvent dans un premier cas prendre contact avec l'artisan avec lequel l'EBE est en concurrence. La difficulté de cette prise de contact peut varier en fonction des pôles ainsi qu'en fonction du nombre d'artisans réalisant cette activité :

« Non-concurrence ? On regarde la nature du chantier. On dit aux clients de s'adresser aux relations. Nous on a de la chance c'est facile, il n'y a qu'un menuisier. Même sur les terrasses sur lesquelles on a pu les prendre, il avait trop de travail. C'est plutôt l'inverse qui se passe, on n'est pas impactés sur le mobilier de jardin et les toilettes sèches, il n'y a pas de concurrence. La concurrence ne s'applique pas sur les autres communes ». (Coordinateur de pôle)

Comme le suggère ce verbatim, le principe de non-concurrence ne s'applique pas aux communes environnantes. Ainsi, l'EBE peut proposer des prestations sur les communes environnantes sans prendre contact avec les artisans ou commerçants pouvant d'ores et déjà exercer cette activité. Cependant, le principe de non-concurrence pensé dans une logique sociale peut venir contraindre le développement économique de l'EBE. Le pôle bois de l'entreprise n'est que très peu affecté par le principe de non-concurrence. Ce n'est pas le cas de l'ensemble des pôles de l'entreprise.

Ainsi, afin de respecter le principe de non-concurrence, les coordinateurs envoient un courrier type aux artisans afin de leur demander s'ils souhaitent prendre le chantier. Dans un délai d'un mois, si le coordinateur n'a pas de réponse, l'EBE estime que l'activité réalisée n'est pas

concurrentielle. Elle monte toutefois un dossier afin de justifier de la procédure mise en œuvre.

« Concernant le développement d'activité avec le principe de non-concurrence c'est compliqué pour répondre à certains chantiers. (...) J'ai quand même dans l'optique de faire du chiffre mais on ne m'a rien demandé, on est fiers d'avoir été occupé après les chantiers, c'est aussi pour ça qu'on le fait. (...) Niveau matériel on est bien garni, ce qui est difficile c'est de ne pas mettre les pieds là où il y a de la concurrence. Donc pour savoir si je fais concurrence, j'envoie un courrier type pour dire qu'ils ont un mois pour prendre le chantier sinon je le prends. On utilise la fiche où on demande aux artisans de répondre dans le mois. Si on n'a pas de réponse, on fait signer un document et on intervient en montant quand même en parallèle un dossier pour justifier le caractère concurrentiel de l'activité ». (Coordinateur de pôle)

Nous avons évoqué dans la revue de littérature que le mécanisme par lequel les logiques institutionnelles exercent leurs effets sur les individus est lorsque ces derniers s'identifient à l'identité collective d'un groupe, d'une organisation, d'une profession ou d'une industrie (Tajfel et Turner, 1979 ; March et Olsen, 1989). A travers l'identification et le sentiment d'appartenance des salariés à l'EBE, ces derniers ont créé une identité collective au sens de White (1992) leur permettant de s'identifier au groupe social et de coopérer avec ce dernier.

Ainsi, les salariés de l'EBE deviennent des supports de l'institutionnalisation de cette dernière à travers la mise en place de procédures et de routines et deviennent de ce fait des porteurs de la logique marchande au sein de l'entreprise sociale.

La logique sociale portée par les initiateurs du projet entre en tension avec la logique marchande portée par l'ensemble des parties prenantes internes à l'EBE concernant le principe de non-concurrence. Il s'agissait d'un point de tension entre l'EBE et la cheffe de projet avant son départ comme le souligne ce verbatim :

« Donc je demandais à ce qu'on en parle, mais non il n'y a pas de problème. Donc si tu veux, le principe de non-concurrence et de complémentarité (...) fait qu'à ce moment-là l'EBE était sur le point d'arriver à 50 % de prestations pour la mairie. Et qu'on était à deux ou trois départs à la retraite non remplacés de la mairie. Donc si tu veux là tu n'es pas en supplément. Donc il y avait de la concurrence, de la non-supplémentarité, et puis il y avait un refus d'en discuter. Donc tous ces faits-là se sont empilés les uns sur les autres entre octobre et janvier,

progressivement, lentement. Et jusqu'à ce que je ne me sente pas de force pour continuer à y faire face ». (Ancienne cheffe de projet)

Les deux logiques présentent une incompatibilité de but. Les deux logiques ont au sein de l'EBE un degré de centralité assez élevé et un degré de comptabilité assez faible. Elles sont donc dans une situation de contestation et les deux logiques présentent une forte conflictualité. Le principe de non-concurrence fait partie des dimensions fondatrices du projet. Bien qu'il ait été adapté aux évolutions de l'entreprise, ce dernier demeure central au sein de l'expérimentation que ce soit au sein de l'EBE ou au sein du CLE à travers la commission non-concurrence. La logique marchande naît de la nécessité de pérenniser l'EBE dans le temps et s'avère de ce fait tout aussi centrale.

5. Coexistence de logiques autour des conditions de travail des salariés

5.1 Le contrat à durée indéterminée

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Contrat à durée indéterminée	Logique sociale Logique administrative (en filigrane)	Logique unique

Tableau 71: Logiques institutionnelles présentes dans la dimension de polyvalence et de CDI au sein de l'EBE

Le contrat à durée indéterminée a été pensé au sein de l'expérimentation afin d'éviter de créer de l'emploi précaire sur les territoires et de permettre aux salariés de l'EBE de bénéficier d'un CDI et de ce fait, de la sécurité de l'emploi après une longue période de chômage. Il s'agit d'un des éléments principaux différenciant le projet des autres dispositifs de l'insertion par l'activité économique. Généralement, au sein de l'insertion par l'activité économique des CDD ou des CDDI sont proposés aux personnes pour une durée relativement courte d'un an ou deux.

« Au début j'avais du mal à voir la différence avec un chantier d'insertion. La différence se voit en termes de financement, ce sont des CDI et ça permet de développer l'activité du travail ». (Représentant de Cap Emploi)

L'accès au CDI a été pensé afin de permettre à la fois d'éviter le recours à l'emploi précaire mais aussi de réduire l'incertitude des personnes privées durablement d'emploi liée aux emplois temporaires.

« L'expérimentation c'est tout justement le bien fondé du CDI hein. Le CDI c'est un contrat à durée indéterminée. Enfin je veux dire, c'est tant que la personne, je dirais entre guillemets y a deux modes de rupture d'un CDI, c'est la démission ou le licenciement. Aujourd'hui bah je pense qu'avoir un CDI c'est quand même se donner un peu de perspective dans l'avenir et c'est de la sécurité soyons clairs ». (Représentant de Pôle Emploi).

Ce type de contrat, permet de même, d'accéder plus facilement au crédit et au logement comme le souligne cet extrait d'entretien :

« Le CDI ? Moi je m'en fou mais quand vous allez chercher des gens le CDI que c'est quelque chose de rassurant et c'est réclamé pour un loyer ou un crédit. La personne a besoin de ça ». (Coordinateur de pôle)

Cependant les mêmes partenaires institutionnels perçoivent les aspects négatifs de ce contrat à durée indéterminée. Ils relèvent qu'il serait bénéfique d'inscrire les personnes dans une logique de parcours déterminée à travers un contrat dont la durée, elle, ne serait pas déterminée.

« Et au fur et à mesure qu'on avance dans le parcours, on voit s'il y a lieu de prolonger ou pas la personne dans son contrat, faire en sorte qu'elle soit comment dirais-je... Ça peut être six mois, huit mois, dix mois, onze mois, enfin je veux dire, la durée n'est pas définie, puisque c'est un contrat à durée indéterminée. Le terme du CDI serait en réalité l'aboutissement du parcours qui aurait été initié au départ ». (Représentant de Pôle Emploi)

Le CDI pourrait ainsi, selon certains acteurs de l'emploi, avoir un effet pervers sur le retour à l'emploi sur le marché du travail « classique » pour les personnes étant passées par l'EBE.

« Pour moi le projet même est problématique. C'est à dire qu'en fait, comment voulez-vous qu'il y ait des sorties dans l'EBE sachant que l'EBE est elle-même une sortie. Proposer un CDI à quelqu'un, les chantiers d'insertions c'est des CDD d'insertion qui durent entre quatre et dix-huit mois maxi. Les gens, ils en sortent un jour. On leur dit, tu vas être éjecté d'ici. Même si tu es très bien. Tu es coucouné, tu es content, tu gagnes 800 euros par mois, tu es bien avec tes camarades. L'EBE tu signes un CDI ». (Représentant de la Métropole)

De plus, le contrat à durée indéterminée vient à l'encontre d'un des éléments fondateurs de l'entreprise à savoir considérer cette dernière comme un tremplin vers le marché du travail « classique ». En effet, la sécurisation du parcours et la durée indéterminée du contrat n'incitent pas les salariés à reprendre un emploi à l'extérieur du territoire.

« Le contrat en CDI c'est là où ça bloque et c'est plus un tremplin. Vous êtes là et vous vous faites tirer. Ce n'est pas tout le monde qui est comme ça mais il y en a. On peut le voir comme une voie de garage ici. Il faudrait l'adapter mais c'est délicat, comment l'adapter ? Moi ça pourrait être un tremplin pour moi même si je ne le veux pas car j'ai passé le permis donc j'ai retrouvé de l'autonomie qui était restreinte ». (Coordinateur de pôle)

La logique profondément sociale portée par les fondateurs du projet et s'incarnant dans l'une des dimensions fondatrices, le CDI, est confrontée et questionnée par une logique administrative portée par les acteurs institutionnels de l'emploi s'incarnant à travers la volonté

de développer l'employabilité des personnes s'insérant dans le projet à travers une logique de parcours.

Les coordinateurs au sein de l'EBE partagent le même point de vue que les acteurs institutionnels. Bien que les avantages du CDI dans sa dimension sécurisante soit valorisée par l'ensemble des acteurs, les effets pervers du contrat sont reflétés eux aussi au sein de l'ensemble des discours. La logique sociale conceptualisée par ATD Quart Monde vient de ce fait être contrainte par sa mise en application. Elle constitue à la fois un élément positif dans la trajectoire des salariés mais présente aussi des limites et des risques d'enfermement au sein de l'EBE.

Ces deux logiques présentent un but similaire à savoir l'insertion durable des demandeurs d'emploi mais présentent des moyens de mise en œuvre divergents à travers le type de contrat devant être proposé à ces derniers.

Nous mettons en évidence à l'instar de Greenwood *et al.* (2001) que des prescriptions incompatibles se confrontent dans l'idée du type contrat à mettre en œuvre au sein de l'expérimentation. Bien que plusieurs logiques coexistent, c'est la logique sociale qui est mise en œuvre au sein de l'expérimentation. La logique administrative n'est ici portée que par les acteurs institutionnels, qui, comme nous l'avons vu dans le chapitre concernant la gouvernance, ne sont pas décisionnaires au sein de l'expérimentation et de ce fait ne peuvent directement faire évoluer les dimensions fondatrices de cette dernière.

Il est intéressant de remarquer que ce sont les acteurs institutionnels (représentant de Pôle Emploi, de la DREETS et de la Métropole), porteurs d'une logique administrative, qui sont critiques envers le principe du contrat à durée indéterminée. Ce même principe n'est pas questionné au sein du CLE et particulièrement de la commission emploi plutôt traversés par une logique initialement sociale.

5.2 Confrontation des logiques autour du temps choisi

Dimension d'analyse	Logique(s) présente(s)	Configuration des logiques
Principe du temps choisi	Logique sociale Logique marchande	Situation de contestation

Tableau 72: Logiques institutionnelles présentes dans la dimension de temps choisi au sein de l'EBE

Concernant enfin le temps choisi, celui-ci est largement remis en question au sein de l'EBE par la direction et les coordinateurs. Le principe de temps choisi représente des difficultés en termes de gestion des emplois du temps au sein de l'EBE et vient complexifier le développement d'activité.

Ce principe émanant d'une logique sociale est donc contraint par la logique marchande traversant l'entreprise. Toutefois, la logique marchande peut aussi être perçue comme modératrice de la logique sociale présentant elle-même des effets pervers. Comme le souligne ce verbatim, le temps choisis peut avoir pour conséquences de ne pas socialiser ou resocialiser les salariés aux horaires de travail des entreprises dites « classiques ».

« Mais pour moi les séquences marquantes de ce projet et je partage le même avis je pense avec le directeur c'est que l'expérimentation, notamment au niveau des contrats de travail, doit être un petit peu revue pour les nouveaux territoires dans le sens où CDI à temps choisi, oui, parce que c'est pour ça que les personnes rentrent chez nous, ça leur permet d'allier vie personnelle la vie professionnelle ce qui n'est pas le cas dans d'autres entreprises ou dans d'autres structures. Par contre, il faudrait avoir la possibilité de se dire d'accord mais ça, c'est pour une durée d'un an ou de deux ans. Je pense que 2 ans c'est bien, c'est la période de réadaptation de la majorité des personnes qu'on a vu passer en fait, au bout de deux ans souvent ils sont amenés à finalement à demander un contrat un peu plus important parce qu'ils souhaitent vraiment travailler, retravailler. C'est pas vraiment souhaiter retravailler mais ils sont organisés personnellement dans leur vie et donc ils arrivent à avoir finalement à avoir un avenir personnel donc d'un contrat de 20 heures ils peuvent se permettre de passer à 35 heures parce que justement au sein de leur vie personnelle ils arrivent à mieux s'organiser et du coup c'est vrai qu'on a des augmentations de contrats après un an et demi deux ans et je pense que ça serait bien au bout de deux ans de dire bon bah voilà vous avez un CDI à temps choisi maintenant il faut passer à temps plein pour la simple et bonne raison que le choix du CDI à temps choisi ça impacte beaucoup le développement d'activité. En fait, ça va ensemble. Le problème qu'il y a c'est qu'on ne peut pas continuer à développer des activités si on n'a pas des personnes qui sont à temps plein ». (Direction de l'EBE)

La logique sociale, notamment caractérisée par le temps choisi, rentre en conflit avec la logique marchande traversant l'entreprise et traduisant son besoin en développement. Les deux logiques présentent des incompatibilités de but et se trouvent dans une situation de forte

conflictualité à partir de la séquence 3 du projet, représentant, en même temps que l'absence du CLE, la séquence de développement et de professionnalisation de l'EBE.

5.3 La polyvalence comme porteuse d'une logique sociale dans le temps

Le principe de polyvalence n'est pas un principe remis en question au sein de l'entreprise. Ce principe est porteur d'une logique sociale forte. Il est au contraire valorisé par l'ensemble des membres de l'entreprise bien que la direction et les coordinateurs de pôle mettent en évidence la limite de cette polyvalence comme en témoigne les verbatim suivants :

« La polyvalence c'est très pratique pour l'entreprise de pas être enfermé mais on s'est professionnalisé sur des secteurs donc on peut plus prendre Pierre Paul Jacques. Mais les activités sont là en fonction du personnel. Si on met des contrats carrés, on ne peut plus jongler avec le personnel ». (Direction de l'EBE)

Tous les salariés au sein de l'entreprise ne sont pas polyvalents. Ce principe a été adapté en fonction des possibilités pour les personnes de changer d'activité en fonction de leur état de santé ou de leur formation sur les activités.

« Concernant la polyvalence : ceux qui n'ont pas de contraintes physiques sont polyvalents, ceux qui en ont ne le sont pas. Certains ne sont pas du tout polyvalents car ils sont au taquet niveau chantier aussi, ils sont trop occupés. Être polyvalent permet de remplacer une personne quand elle n'est pas là et ça arrive ici beaucoup. Sinon la boîte s'arrête si on ne peut pas remplacer les absents. Mais tout le monde ne peut pas être polyvalent, à part s'ils sont formés ». (Coordinateur de pôle)

6. Conclusion du chapitre

Nous avons cherché à mettre en évidence, à travers l'approche par les logiques institutionnelles, les tensions autour des dimensions fondatrices de l'expérimentation impactant la dynamique de coopération des acteurs.

Durant la **séquence 1**, la logique sociale prédominante a permis la mise en œuvre des dimensions fondatrices présentant des aspects innovants. Cela a conduit à un accompagnement territorial renforcé démarquant l'expérimentation des dispositifs existants.

« Il est totalement innovant en tout, je pense qu'il casse les codes de l'insertion et pas forcément que de l'insertion, il est au confluent de l'humanitaire, du philosophique, du social et de l'emploi. La forme innovante, même la forme, le statut de la société est innovant. » (Représentant de la Métropole).

L'expérimentation semble, lors de la séquence 1, particulièrement innovante sur trois aspects par rapport à l'insertion par l'activité économique qualifiée de « *défraîchie* » par un des acteurs institutionnels de l'emploi : le contrat à durée indéterminée, la création d'activité par les demandeurs d'emploi, la dynamique territoriale générée autour de l'expérimentation. Un autre élément différenciant l'expérimentation de l'IAE durant la séquence 1 est son émergence dans une démarche de co-construction incluant ses bénéficiaires.

« Après, innovant dans le sens où il propose en fait à des gens de construire leur projet, et ça c'est quelque chose que jusqu'ici on n'avait jamais vraiment vu. Alors certes c'est hyper utopiste mais voilà le postulat de base du truc c'est quand même on vous propose de déterminer ce sur quoi vous avez envie de travailler. » (Représentante de la DREETS)

La **séquence 2** laisse place à la coexistence de différentes logiques portées par les deux entités de l'expérimentation. Durant la séquence 2 émergent les tensions. Ces tensions prennent forme autour des dimensions fondatrices du projet. Différentes logiques présentant un degré de compatibilité variable viennent se confronter autour de ces dimensions. Cela vient rompre avec la domination de la logique sociale présente durant la séquence 1.

La logique centrale présente au sein du CLE durant la séquence 1 ainsi qu'au sein de l'EBE dans sa phase d'émergence est la logique sociale. Elle demeure un socle tout au long du processus et perdure dans la mise en œuvre des dimensions du projet.

Cependant, à partir de la séquence 2, nous constatons une **transformation des logiques dominantes** au sein des deux entités. A partir de cette séquence, alors que le CLE s'oriente vers une **logique administrative** dominante, l'EBE quant à elle adopte une **logique marchande** dominante.

Durant la **séquence 3**, l'isomorphisme mimétique de l'EBE et son glissement vers une logique marchande ont conduit à l'adaptation des dimensions fondatrices. L'EBE se trouve dès lors dans une situation de compromis entre une logique sociale et une logique marchande. L'isomorphisme mimétique de l'EBE est ici perçu comme un moyen de stabilisation des comportements. Dans les chapitres précédents, nous avons mis en évidence que cet isomorphisme conduit à l'éloignement des salariés de la démarche de co-construction de l'entreprise qu'ils ont initialement fondée. Cette situation a pour conséquence d'altérer la logique sociale originellement présente au sein de l'EBE au profit de l'adoption d'une logique marchande prépondérante. Ce glissement vers une logique marchande notamment par le biais de l'isomorphisme mimétique de l'EBE et de son éloignement des principes fondateurs envisagés dans une logique sociale participe à son institutionnalisation.

Paradoxalement, bien que les salariés soient progressivement éloignés de la démarche de co-construction de l'EBE, ces derniers deviennent peu à peu de véritables supports à l'institutionnalisation de cette dernière en adaptant les dimensions fondatrices notamment autour du principe de non-concurrence.

Durant la **séquence 4**, alors que l'EBE poursuit son institutionnalisation notamment supportée par les salariés, le CLE connaît une forte rationalisation engendrée par une logique administrative devenant dominante. Elle se situe dans une situation à la frontière entre le découplage et le compromis.

Il nous semble, en ce sens, qu'en termes de pratiques d'incorporation (Bourbousson, 2018), le CLE se trouve dans une situation de compromis. En effet, ce dernier essaie de jongler entre les injonctions concurrentes liées à la mise en œuvre des dimensions fondatrices de l'expérimentation.

Cependant nous estimons que le CLE se situe aussi dans une situation de découplage. Pour rappel, cette situation correspond à une adoption symbolique d'une logique institutionnelle (dans notre cas la logique sociale dominante) alors que dans le même temps, une autre logique institutionnelle est réellement mise en œuvre (la logique administrative). L'organisation se

conforme ainsi à la logique requise par l'expérimentation, à savoir la logique sociale permettant la mise en œuvre des dimensions fondatrices, tout en ne la mettant pas réellement en pratique au niveau organisationnel. Ainsi le CLE différencie donc sa structure normative de sa structure opérationnelle.

Nous relevons une forme d'**isomorphisme mimétique** du CLE opéré durant la séquence 4 consistant à recopier des méthodes gestionnaires des acteurs institutionnels par un processus de standardisation des pratiques. Cette gestionnarisation est principalement due au **changement d'acteurs** au sein du CLE engendrant un isomorphisme mimétique vis-à-vis des acteurs institutionnels desquels les acteurs de l'équipe projet sont proches. Ainsi, l'isomorphisme mimétique opéré au sein du CLE par rapport aux acteurs institutionnels a pour effet de rapprocher le fonctionnement du CLE de celui de ces derniers et de ce fait de participer à son institutionnalisation.

Les éléments que nous avons éclairés par l'approche par les logiques institutionnelles, constitutifs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération sur le territoire sont : l'isomorphisme mimétique, le renouvellement des acteurs et la transformation des logiques dominantes.

Par rapport à l'éclairage apporté par l'approche par la gouvernance et celle par les proximités, nous faisons donc émerger un nouveau facteur de l'institutionnalisation de la coopération des acteurs du territoire : la transformation des logiques dominantes nous permettant de capter le passage d'une logique sociale centrale à des logiques administrative et marchande dominantes.



Figure 17: Facteurs moteurs de l'institutionnalisation à travers l'approche par les logiques institutionnelle

Conclusion de la partie 2

Nous avons présenté, dans le **chapitre 4**, le fonctionnement spécifique de l'expérimentation sur le territoire de Jouques. Il constitue en cela le socle des trois chapitres de résultats lui succédant. Les séquences émergentes nous ont permis d'apercevoir que la dissociation de l'EBE et du CLE à deux moments du processus, permise par le renouvellement des acteurs est le premier facteur d'institutionnalisation de l'expérimentation que nous avons relevé.

Le **chapitre 5** a permis de mettre en évidence, à travers le découpage par séquences, que l'expérimentation est née d'une démarche de gouvernance territoriale co-construite dans une approche *bottom-up*. Elle s'est par la suite progressivement institutionnalisée notamment dans une démarche *top-down* de production de normes à travers la production d'un cadre légal et l'affirmation du rôle du Fonds d'expérimentation voulant la réguler, l'éloignant de ce fait de sa démarche d'innovation sociale initiale.

Dans le **chapitre 6**, il ressort que la forte proximité géographique caractérisant la séquence 1 a permis l'initiation de la démarche de co-construction de l'expérimentation mais que suite au manque de proximité organisationnelle et institutionnelle observé dès la séquence 2, des tensions sont apparues sur le territoire. La séquence 3 quant à elle montre que l'isomorphisme mimétique a permis à l'EBE de créer de nouvelles proximités menant à sa stabilisation. Enfin, la séquence 4 toujours marqué par un isomorphisme mimétique a permis le partage d'une proximité institutionnelle entre les acteurs conduisant à l'institutionnalisation de l'expérimentation ainsi que de ce fait, à sa stabilisation (du moins, sur la période considérée).

Dans le **chapitre 7**, nous avons mis en évidence une logique sociale prédominante durant la séquence 1. Dans la séquence 2 nous avons vu que la multitude de logiques institutionnelles traversant l'expérimentation vient créer des tensions en ne permettant pas, pour faire le lien avec le chapitre précédent, aux acteurs de créer des liens de proximité forts. Alors que la séquence 3 est caractérisée par l'isomorphisme mimétique de l'EBE l'orientant vers une logique marchande, la phase 4 est quant à elle caractérisée par celui du CLE l'orientant vers une logique administrative. Nous montrons à travers cette troisième approche que ce mouvement parallèle a conduit à l'institutionnalisation de l'expérimentation dans son appropriation des pratiques des entreprises « classiques » conduisant de ce fait à sa stabilisation.

Conclusion générale

A travers l'ensemble des chapitres que nous avons présenté, nous avons cherché, tout au long de ce travail à répondre à la question de recherche suivante :

Comment la dynamique de coopération territoriale d'acteurs évolue-t-elle au prisme de ses facteurs d'institutionnalisation ?

Dans l'ensemble de notre travail de thèse, nous avons considéré l'institutionnalisation dans la perspective des travaux de Jacob (2005), portant sur l'institutionnalisation des évaluations des politiques publiques. Nous percevons l'institutionnalisation comme un processus composé d'étapes permettant de constituer et transformer les organisations observées, leurs règles formelles et informelles. L'auteur a fait émerger trois catégories de processus d'institutionnalisation. La première est lorsque le dispositif est stable. L'absence de changement peut se comprendre à travers la présence d'une dépendance de sentier (« *path dependency* »). La deuxième catégorie est lorsque le processus connaît une évolution douce par adaptations successives. Il s'agit alors d'un processus incrémental. Enfin, la troisième catégorie est lorsque le changement provoque une évolution « *radicale* » du processus qualifiée de « *path shifting* ».

Afin de compléter cette première approche, nous avons mobilisé les travaux de Bellegarde (2003). Pour l'auteur, l'institutionnalisation représente un passage de la règle au règlement et de la conviction à la responsabilité. Ce « *passage* » représente donc la disparition de l'imaginaire fondateur au profit d'un autre imaginaire pouvant se réclamer du rationnel. Il ne relève pas de l'intentionnalité mais plutôt d'un échec de la prophétie initiale.

Ainsi, pour conclure notre travail de thèse, nous proposons de présenter le processus d'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale d'acteurs à travers un découpage réalisé à l'aide d'une analyse processuelle. Chaque séquence de l'analyse processuelle correspond à une étape du processus d'institutionnalisation. Nous avons fait émerger les facteurs d'institutionnalisation principaux à partir des ingrédients, moteurs et bifurcations de chaque étape afin de nous permettre *in fine* de comprendre la manière dont a évolué l'expérimentation entre son émergence et la dernière séquence observée. Enfin, nous présentons les apports ainsi que les limites de notre travail de thèse.

Analyse processuelle de l'institutionnalisation de l'expérimentation

La **séquence 1** est caractérisée par l'émergence de l'expérimentation sur le territoire permise par les premières réunions d'acteurs sur le territoire en 2015. La proximité géographique des acteurs et la logique sociale dominante insufflée par ATD Quart Monde sont les socles de l'émergence de l'expérimentation sur le territoire dans une démarche de co-construction incluant les bénéficiaires.

A l'instar des promoteurs de l'expérimentation, nous percevons que l'émergence de cette action publique co-construite dans une démarche *bottom-up*, incluant les bénéficiaires, représente au départ, une innovation sociale dans le champ des politiques publiques de l'emploi.

La dimension d'innovation sociale est perçue durant la séquence 1 à travers trois aspects. Le premier est la démarche de co-construction incluant les bénéficiaires à l'élaboration de l'expérimentation. Le deuxième est le renforcement de la dimension d'accompagnement par rapport aux dispositifs existants permis par la dynamique de coopération territoriale. Enfin, le troisième est la mise en œuvre des dimensions fondatrices différenciant l'expérimentation des précédents dispositifs. Ces dernières sont scrupuleusement respectées durant cette séquence. La mise en pratique des dimensions de non-sélection (exhaustivité), de non-concurrence et d'employabilité est permise à la fois par la logique sociale dominante dans l'expérimentation, mais aussi par les proximités géographique et organisationnelle existant et se créant entre les acteurs impliqués sur le territoire. Ainsi, « *l'imaginaire fondateur* » que l'on retrouve dans l'application stricte des dimensions fondatrices représente, durant cette première séquence, la ligne directrice.

Durant cette séquence 1, les premières réunions d'acteurs engendrent les premiers facteurs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale à savoir la **co-construction des normes dans une logique *bottom-up*** et la **proximité organisationnelle** naissante entre les acteurs.

Le vote de la loi de février 2016 est aussi un facteur d'institutionnalisation émergeant de la séquence 1. Il donne le premier **cadre légal** à cette initiative territoriale.

La séquence 2 est marquée à la fois par l'émergence de l'EBE sur le territoire, ce qui constitue le premier moteur programmatique de cette séquence, mais aussi par les tensions naissantes sur l'ensemble des niveaux observés de l'expérimentation.

Concernant la relation entre le niveau national et le niveau territorial, à l'instar de Vaillancourt (2014) nous pensons que la co-construction ne peut s'appliquer à un échelon national que difficilement et s'envisage plus facilement à un échelon local, dans notre cas territorial, dès lors que les deux échelons sont distinctement différenciés. Au-delà de la difficulté même de mettre en œuvre une démarche de co-construction dans une approche comprenant différents « *échelons* », les tensions entre le Fonds national et le niveau territorial peuvent s'expliquer, partiellement du moins, à partir du manque de proximité institutionnelle entre les acteurs.

Cette séquence est marquée au niveau territorial par trois types de tensions mis en évidence par la combinaison des trois approches de notre cadre théorique. La première provient de la coexistence de différentes logiques traversant le territoire : sociale, administrative, marchande et dans une moindre mesure politique.

La deuxième vient du fait que, au-delà des logiques incompatibles, la proximité géographique peut à la fois être perçue comme condition facilitante à la coordination du réseau d'acteurs comme peut le souligner Rallet en 2002 mais aussi comme une source de tension sur le territoire.

Enfin, la troisième provient du manque de clarification des rôles notamment entre le CLE et l'EBE qui ressort comme une réelle source de tensions situées. Le manque de clarification du rôle de ces deux principales entités vient de ce fait complexifier la gouvernance territoriale de l'expérimentation.

Durant cette séquence, nous percevons les principaux mouvements d'institutionnalisation du côté de l'EBE. En effet, l'arrivée d'un nouveau binôme « *présidence-direction* » de l'EBE engendre une volonté de rationalisation du fonctionnement de cette dernière. Ainsi, le **renouvellement des acteurs** ainsi que la volonté de rationalisation que nous traduisons par une **évolution de la logique dominante**, d'une logique sociale vers une logique marchande, constituent les deux premiers facteurs d'institutionnalisation de l'EBE. Cette dernière se trouve dès lors dans une situation de compromis, que l'on comprend au sens de Besharov et

Smith (2014), dans laquelle elle essaie de concilier des injonctions concurrentes issues des différentes logiques la traversant en essayant de trouver un équilibre entre elles.

Le renouvellement des acteurs a conduit à instaurer des coordinateurs de pôles sur le modèle des entreprises « *classiques* », démarche déjà initiée par la précédente directrice. Dès lors, les deux autres facteurs d'institutionnalisation durant la séquence 2 sont l'**isomorphisme mimétique** vis-à-vis des entreprises classiques et la **verticalisation** de l'EBE (elle-même générée par l'isomorphisme). D'un côté, l'isomorphisme mimétique semble être un facteur de stabilité des comportements et de légitimation des pratiques organisationnelles et de la gouvernance mis en place par le bureau et la nouvelle direction de l'EBE. De l'autre, le rapprochement avec les pratiques des entreprises « *classiques* » peut venir altérer à la fois le principe de démocratie directe et la légitimité de la place des salariés en tant que partie prenante de l'entreprise mais également la co-construction de sa gouvernance.

La séquence 3 se traduit par une période de latence mettant en évidence l'absence du comité local sur le territoire à la suite du départ de la cheffe de projet. L'EBE est de ce fait l'unique acteur visible sur le territoire et cette période confirme l'institutionnalisation démarrée durant la séquence 3 suite à l'absence du CLE. En effet, la légitimité des pratiques organisationnelles se renforce et l'isomorphisme mimétique conduit à l'évolution de la logique dominante se traduisant ainsi par l'adaptation des principes fondateurs. En effet, l'EBE adapte, durant cette séquence, le principe de non-concurrence afin de pouvoir développer ses activités d'une manière plus pérenne. Le principe « *d'employeurabilité* » quant à lui disparaît des discours portés au sein de l'expérimentation. Enfin, parmi les principes liés aux conditions de travail des salariés, seule la question du temps choisi tend à être questionnée, de la même manière, pour des raisons liées à l'organisation du travail au sein de l'EBE.

La séquence 4 est caractérisée par le redémarrage du CLE sur le territoire. L'arrivée de la nouvelle municipalité représente le dernier moteur téléologique du processus observé. Le **renouvellement des acteurs** du comité local représente là encore un facteur d'institutionnalisation de ce dernier.

Le CLE fait aussi preuve d'**isomorphisme mimétique** en rapprochant son fonctionnement de celui des acteurs institutionnels de l'emploi ainsi qu'en partageant leurs valeurs. Cet isomorphisme mimétique que nous considérons comme le deuxième facteur d'institutionnalisation du CLE a pour effet de développer une **proximité institutionnelle**

entre les acteurs de l'emploi du territoire et les acteurs institutionnels membres du CLE. Cette proximité institutionnelle naissante constitue le troisième facteur d'institutionnalisation du CLE.

La logique administrative est devenue au fil du temps la logique dominante au sein du CLE bien que la logique sociale représentant le socle de l'expérimentation perdure. De ce fait, à l'instar de l'EBE, le CLE connaît une **transformation de sa logique dominante** constituant son dernier facteur d'institutionnalisation. Ainsi, le CLE concilie durant la séquence 4 des injonctions concurrentes principalement entre une logique administrative et une logique sociale, dans l'objectif de trouver un équilibre entre ces logiques.

Concernant l'EBE, le renforcement de la proximité institutionnelle entre la direction et les coordinateurs de pôle a largement orienté la trajectoire de l'EBE. En effet, le renouvellement des coordinateurs a permis de sélectionner les encadrants « *en phase* » avec les valeurs de la direction et de ce fait de réduire la conflictualité au sein de l'EBE. Ainsi, la **proximité institutionnelle** et le **renouvellement des acteurs** sont des facteurs clefs dans l'institutionnalisation de l'EBE.

Quant à la clarification du rôle des acteurs du CLE et de l'EBE durant cette dernière séquence, elle représente un élément constitutif de la **proximité organisationnelle** et de ce fait, représente un facteur de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale. La clarification des rôles s'est instituée à travers le renouvellement des acteurs que ce soit au sein du CLE ou au sein de l'EBE.

Concernant pour finir l'environnement institutionnel, le Fonds d'expérimentation a pour mission, entre autres, de produire des normes communes. Ainsi, à travers le référentiel commun, des **nouvelles normes** sont produites et s'imposent au territoire dans une **logique top-down** permettant de réduire la complexité et d'homogénéiser les pratiques comme le souligne Enjolras en 2010. Cela constitue le dernier levier de l'institutionnalisation de l'expérimentation.

Dans le tableau ci-dessous, nous récapitulons l'ensemble des facteurs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire.

Séquences	Ingrédients majeurs et moteurs	Facteurs d'institutionnalisation
Séquence 1	- Vote de la première loi - Premières réunions du réseau d'acteurs dans une démarche de co-construction	- Création d'un cadre légal - Production de normes dans une logique <i>bottom-up</i> - Initiation d'une proximité organisationnelle
Séquence 2	- Ouverture de l'EBE - Arrivée du binôme « <i>présidence-direction</i> » - Tensions sur le territoire	- Verticalisation de l'EBE - Renouvellement des acteurs EBE - Transformation de la logique sociale dominante dans l'EBE vers une logique marchande - Isomorphisme mimétique EBE vis-à-vis des entreprises « <i>classiques</i> »
Séquence 3	- Absence de comité local	- Continuation de la séquence 2 centrée sur l'EBE
Séquence 4	- Arrivée de la nouvelle municipalité	- Renouvellement des acteurs CLE - Isomorphisme mimétique CLE vis-à-vis des acteurs institutionnels - Création d'une proximité institutionnelle au sein du CLE - Développement d'une proximité institutionnelle au sein de l'EBE - Transformation de la logique sociale dominante au sein du CLE vers une logique administrative - Renforcement d'une proximité organisationnelle entre CLE et EBE - Création de normes dans une <i>logique top-down</i> par le national

Tableau 73: Facteurs d'institutionnalisation de l'expérimentation

Les facteurs se trouvant dans les encadrés sont des facteurs d'institutionnalisation communs à l'EBE et au CLE. Ainsi, nous voyons assez nettement que les institutionnalisations distinctes de l'EBE et du CLE a démarré dans le cas de l'EBE et s'est accentué dans le cas du CLE lors du renouvellement des acteurs au sein de chaque entité. Le renouvellement des acteurs a conduit d'une part pour l'EBE à se rapprocher des pratiques des entreprises « *classiques* » par le biais d'un isomorphisme mimétique et d'autre part pour le CLE à se rapprocher des pratiques des acteurs institutionnels par le même procédé. Cet isomorphisme mimétique a conduit à faire évoluer les logiques dominantes au sein des deux entités. Bien que la logique sociale demeure, l'EBE adopte, selon notre analyse, une logique marchande dominante alors que le CLE s'oriente vers une logique administrative. A travers l'adoption de ces logiques dominantes permettant la stabilisation de chaque structure, une proximité institutionnelle s'est développée entre la direction et les coordinateurs de pôle pour l'EBE et entre les acteurs locaux de l'emploi et les acteurs institutionnels pour le CLE.

Ainsi, l'institutionnalisation progressive et singulière à chaque structure permettant la stabilisation de leur fonctionnement a permis *in fine* de réduire les tensions en interne et de ce fait les tensions impactant la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire.

Nous souhaitons brièvement mettre en évidence que l'institutionnalisation de la dynamique sur le territoire de Jouques ne paraît pas, au regard des autres territoires, être un processus isolé au sein de l'expérimentation au niveau national. En effet, durant la **séquence 1** sur le territoire de Colombelles, nous avons retrouvé une volonté de co-construction de l'expérimentation incluant les bénéficiaires dans une démarche d'innovation sociale. De même, durant la **séquence 2**, on retrouve sur le territoire de Prémery le renouvellement des acteurs au sein de l'EBE à travers l'embauche de quatre personnes n'appartenant pas au public cible afin de structurer l'entreprise (Rapport Asdo sur Prémery). Nous pouvons retrouver sur le territoire de la MEL une évolution similaire des principes fondateurs et notamment celui de non-sélection dont l'évolution a débuté durant la **séquence 3** sur Jouques (Fretel et Jany-Catrice, 2019). Enfin, l'institutionnalisation de l'EBE se poursuivant durant la **séquence 4** sur Jouques se retrouve sur le territoire de Colombelles à travers l'éloignement progressif des salariés de la démarche de co-construction de l'entreprise.

Nous proposons désormais de répondre plus précisément à notre question de recherche. Par rapport aux dispositifs de l'emploi existants, l'expérimentation représente une innovation sociale à travers les conditions d'embauche qu'elle propose aux chômeurs de longue durée des territoires ainsi, qu'à travers la dynamique de coopération des acteurs sur le territoire englobant un grand nombre de parties prenantes de natures diverses (les acteurs de l'expérimentation, les artisans du territoire, les habitants ...). Elle présente la spécificité d'inclure les bénéficiaires de l'expérimentation dans sa démarche de co-construction initiale. Au cours du processus observé, les dimensions fondatrices (principalement la non-concurrence et la non-sélection) ont été adaptées à l'évolution de l'expérimentation. De même, du fait de son expansion, les bénéficiaires ont été éloignés de la démarche de co-construction de l'expérimentation. Ainsi, l'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale a eu pour effet de faire passer l'expérimentation de son « *imaginaire fondateur* » (Bellegarde, 2003) pouvant se comprendre à travers son fonctionnement et ses dimensions fondatrices initiaux à un imaginaire plus rationnel. Nous considérons l'institutionnalisation de l'expérimentation du processus observée comme un « *path shifting* » ou encore un changement radical. En effet, les bifurcations identifiées dans le processus s'illustrant à travers le renouvellement des acteurs et plus précisément par le départ de la cheffe de projet, l'arrivée du nouveau binôme « *présidence-direction* » et l'arrivée de la nouvelle municipalité constituent des changements majeurs orientant radicalement le processus. Ainsi, bien que l'expérimentation demeure innovante par certains aspects par

rapport aux dispositifs existants, son institutionnalisation a eu pour effet de produire non pas un échec, mais une évolution de la prophétie ou pour reprendre les termes des promoteurs de cette dernière, de son utopie initiale.

Apports et limites de notre recherche

Un premier apport de notre travail de thèse que nous souhaitons valoriser est la dense étude longitudinale que nous avons menée sur le territoire de Jouques. En effet, notre travail de terrain s'étendant sur une durée d'environ quatre ans nous a permis de récolter un matériau riche permettant d'éclairer et de comprendre avec précision les dynamiques de coopération d'acteurs et de pouvoir en reconstituer le processus d'évolution. C'est en nous appuyant sur notre ample matériau, dans une logique abductive, que nous avons construit ce que nous considérons être le **deuxième apport** de notre travail de thèse, notre cadre théorique.

En effet, la constitution de notre cadre théorique a permis de faire émerger, à partir d'éclairages complémentaires, les facteurs de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale des acteurs.

Notre travail préalable de Master nous a permis de faire émerger progressivement nos deux hypothèses. La première est celle que l'expérimentation relève d'une innovation sociale. La deuxième est que cette dernière, en cas de réussite, est vouée à s'institutionnaliser dans le temps et de ce fait, à se stabiliser.

Afin de questionner ces hypothèses et d'analyser à travers un angle théorique notre terrain, la première approche que nous avons retenue est celle de la gouvernance. Cette approche nous a permis d'explorer les différents niveaux de gouvernance de l'expérimentation correspondant à la gouvernance de l'action publique, la gouvernance territoriale ainsi que la gouvernance d'entreprise.

En plus des deux hypothèses guidant notre raisonnement, notre travail a fait émerger des tensions principales dans la dynamique de coopération territoriale que sont la coexistence d'une pluralité de logiques institutionnelles, la proximité géographique des acteurs sur un micro-territoire et le manque de clarification des rôles. Nous avons cherché à analyser ces tensions à travers l'approche par les proximités nous permettant d'envisager la nature des liens existants entre les acteurs ainsi que de ceux en construction au cours de la dernière séquence du processus et celle par les logiques institutionnelles nous permettant de mettre en évidence les points de compromis et de divergence entre les acteurs autour des dimensions

fondatrices de l'expérimentation. Nos résultats laissent à penser que la logique sociale dominante au sein de l'expérimentation se révèle incompatible avec ses modalités d'évolution. Ainsi, le CLE et l'EBE se trouvent au fil de leur institutionnalisation, dans une situation de compromis où les entités combinent respectivement une logique sociale à une logique administrative et marchande.

Enfin, notre **troisième apport** est la mise en évidence, à partir de nos résultats, de l'ensemble des facteurs d'institutionnalisation de la dynamique de coopération émanant de chaque approche. Ainsi, nous avons fait émerger l'ensemble des facteurs principaux de cette institutionnalisation et avons mis en évidence les facteurs communs à l'EBE et au CLE. Notre cadre théorique constitue en ce sens un outil de compréhension de l'institutionnalisation de l'expérimentation et permet de mettre en évidence les conditions de poursuite du processus ainsi que des éléments d'apprentissages pour les autres territoires.

L'ensemble de ces éléments ouvrent une perspective de poursuite de cette première recherche. En effet, certaines dimensions de l'expérimentation, notamment son financement incluant son idée de dégressivité initiale ou encore l'évolution de sa logique de tremplin, pourraient être creusées à la lumière de notre cadre théorique afin de prolonger cette première recherche sur le territoire de Jouques. De même, il serait intéressant de réaliser une étude similaire sur un autre territoire afin de mettre en évidence les similarités et les différences dans l'évolution de la dynamique de coopération territoriale.

Notre travail de thèse se situe comme une approche complémentaire aux évaluations réalisées sur l'expérimentation en apportant, à travers la compréhension de l'institutionnalisation de la dynamique de coopération territoriale des acteurs, des éléments sur la reproductibilité de cette dernière.

Les tensions entre innovation et institutionnalisation font émerger en filigrane le fait qu'il ne s'agit, à partir du moment où cette dernière s'est institutionnalisée, plus d'une expérimentation. Ainsi, la question de l'apprentissage et de la socialisation des territoires émergents sur la base de la connaissance construite par l'ensemble des acteurs sur les dix territoires pionniers semble primordiale, notamment si ces nouveaux territoires souhaitent conserver une dimension d'innovation sociale.

Enfin, concernant les limites de notre travail, une première limite réside dans la réalisation d'une étude monographique sans comparaison avec les autres territoires compte tenu de l'ampleur du travail empirique réalisé sur le territoire de Jouques. De même, notre posture

« *d'observateur participateur* » a principalement été adoptée au sein du comité local, pouvant engendrer, notamment au début de la réalisation de ce travail de thèse, un manque de distanciation. Il aurait été intéressant de participer d'une manière égale aux réunions de l'entreprise à but d'emploi. Cette participation aurait permis de réaliser un suivi continu de la trajectoire des bénéficiaires de l'expérimentation. Cela constitue à la fois un biais dans notre recherche et une perspective d'approfondissement de notre travail. En outre, nous avons fait le choix méthodologique de ne mobiliser que des approches qualitatives caractérisées par le cadre théorique que nous avons présenté. Étant donné le nombre d'entretiens menés, nous aurions pu mobiliser d'autres grilles de lecture permettant d'appréhender d'autres éléments de l'expérimentation tels que l'impensé autour de la notion de territoire ou encore l'articulation entre l'expérimentation et d'autres formes de politiques publiques de l'emploi. Cela constitue une nouvelle fois, une piste de recherche future. Enfin, notre période d'observation s'est arrêtée en octobre 2021 ce qui ne permet pas d'observer la prolongation ou l'achèvement de la quatrième séquence observée. Ainsi, les conclusions de notre travail n'ont pas la prétention de refléter l'évolution de l'expérimentation au-delà de notre période d'observation.

Bibliographie

A

Abbott, A. (1995). Sequence analysis: New methods for old ideas. *Annual review of sociology*, 21(1), 93-113.

Aglietta, M. & Rebérioux, A. 2004. Dérives du capitalisme financier. Albin Michel, Paris.

Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge University Press.

Alphandéry, P., & Bergues, M. (2004). Territoires en questions: pratiques des lieux, usages d'un mot. *Ethnologie française*, 34(1), 5-12.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.

Arnaud G. (2003), L'observation directe en milieu organisationnel : positions du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas, *Revue Sciences de Gestion*, n°39, p.89-106.

Auer, P., & Gazier, B. (2006). L'introuvable sécurité de l'emploi (No. halshs-00186365).

Austin J. E., R. Gutierrez, E. Ogliastri (2006), Effective management of social enterprises, David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Autès, M. (2013). Les paradoxes du travail social. Dunod.

Avenel, M., & Rémy, V. (2015). Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. D'autant plus accompagnés que leurs difficultés sont importantes.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27

Avisé, CRDLA IAE, 2014 <https://www.avise.org/ressources/gestion-des-ressources-humaines-et-iae>

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans

la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 7(3-Automne), 29-34.

B

Badan, P., Bonvin, J. M., & Moachon, E. (2004). Le rôle des acteurs locaux dans les nouvelles politiques de l'emploi. *Swiss journal of sociology*, 30(3), 381-396.

Balland, P. A., Boschma, R., & Frenken, K. (2015). Proximity and innovation: From statics to dynamics. *Regional Studies*, 49(6), 907-920.

Balzani, B., Creusat, E., & Garcia-Bardidia, R. (2015). Le bien-être des usagers face aux indicateurs de performance : changement de modèle de l'IAE et tensions professionnelles. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (338), 40-53.

Baruel-Bencherqui, D., Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A. (2011), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management et Avenir*, n° 48, p. 14-36.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. *Méthodes de recherche en management*, 224-256.

Bellegarde, P. (2003). Institutionnalisation, implication, restitution: Théorisation d'une pratique associative. *L'Homme & la Société*, 147, 95-114.

Benarrosh, Y. (2006). Recevoir les chômeurs à l'ANPE. L'institution entre don et contrat.

Bérard, J., & Valdenaire, M. (2013). L'expérimentation pour renouveler les politiques publiques ? *La vie des idées. fr*, 25.

Berle, A. & Means, G., (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, rééd. Transaction Publishers, 1991.

Bertalanffy, L. V. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris, Dunod, 17.

Berthet, T. (2010). Externalisation et gouvernance territoriale des politiques actives de l'emploi. *Revue française de socio-économie*, (2), 131-148.

Berthet, T., Cuntigh, P., Guitton, C., & Mazel, O. (2002). "La territorialisation progressive des politiques de l'emploi". *Premières Synthèses, DARES*, 24(2).

Berthet, T; Cuntigh, P., Guitton, C., (2002) "Politique d'emploi et territoire". *Bref*, n°182 (janvier 2002)

Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381.

Bidart, C., & Mendez, A. (2016). Un système d'analyse qualitative des processus dans les sciences sociales: l'exemple de la mutation d'une organisation.

Boisson Cohen M., *Lever les freins périphériques à l'emploi des jeunes : priorités et leviers*, France Stratégie, 2016.

Boland, T., & Griffin, R. (Eds.). (2015). *The sociology of unemployment*. Manchester University Press.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Vol. 10). Paris : Gallimard

Borello, J. M., & Barfety, J. B. (2018). *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*. Rapport remis à la ministre du Travail, 16.

Boschma, R., & Frenken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks: a proximity perspective. In *The handbook of evolutionary economic geography*. Edward Elgar Publishing.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.

Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (3), 311-328.

Bouba-Olga, O. 2003. L'économie de l'entreprise. Éditions du Seuil, Points.

Bouchard, M. J. (2006). *L'innovation sociale en économie sociale*. Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal.

Bouchard C., 1999, *Contribution à une politique de l'immatériel*, CQRS, Groupe de travail sur l'innovation sociale, Québec.

Bourbousson, C. (2018). La « mise en dispositif » de Réseaux Territorialisés d'Organisations: Quel travail institutionnel à l'œuvre? (Doctoral dissertation, Aix-Marseille Université).

Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23(1), 67-69.

Bromley, P., Hwang, H., & Powell, W. W. (2012). Decoupling revisited: Common pressures, divergent strategies in the US nonprofit sector. *Management*, 15(5), 469-501.

Brot, J., & Gérardin, H. (2012). L'État, acteur du développement. Karthala Editions.

Bucolo, E., Gardin, L., Philippe, N., 2009, Les clauses sociales entre rationalité économique et construction sociopolitique, Rapport final, DARES, Ministère du Travail, de l'emploi, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, Paris, décembre

C

Cairncross, F. (1997). The death of distance: How the communications revolution will change our lives (Vol. 302). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Callens, S., & Uzunidis, D. (2009). Gouvernance. Exercices du pouvoir (No. Hal-00813430).

Cantelli, F., & Genard, J. L. (2007). Action publique et subjectivité. Lectures, Publications

reçues.

Carrincazeaux, C., Lung, Y., & Vicente, J. (2008). The scientific trajectory of the French school of proximity: interaction-and institution-based approaches to regional innovation systems. *European Planning Studies*, 16(5), 617-628.

Cassi, L., & Plunket, A. (2015). Research collaboration in co-inventor networks: combining closure, bridging and proximities. *Regional Studies*, 49(6), 936-954.

Castel, R. (2007). Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précarité. *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*, 416-433.

Cefaï D. (2006), Une perspective pragmatiste de la recherche terrain, In Paillé P., *La méthodologie qualitative, Postures de recherche et travail de terrain*, Armand Colin, p.33-62.

Cervera, M., & Defalvard, H. (2009). Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique. *Travail et emploi*, (119), 51-62.

Challe, L., Fremigacci, F., Langot, F., l'Horty, Y., Du Parquet, L., & Petit, P. (2015). Accès à l'emploi selon l'âge et le genre : les résultats d'une expérience contrôlée.

Charmaz, K., Thornberg, R., & Keane, E. (2018). Evolving grounded theory and social justice inquiry. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds), *The Sage handbook of qualitative research* (5e éd., pp. 411-443). Thousand Oaks, CA : Sage.

Charreaux, Gérard, and Philippe Desbrières.(1998) "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale." *Finance contrôle stratégie* 1.2 : 57-88.

Charue-Duboc, F., & Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue française de gestion*, (3), 29-44.

Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management*

Avenir, (4), 145-167.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.

Citeau J.-P. (2000). Gestion des ressources humaines – Principes généraux et cas pratiques. Paris : Armand Colin.

Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* (Pp. 1-46). Montréal : Crises.

Coase, R-H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, n° 4 (16): 386-405.

Coissard, S., & Pecqueur, B. (2007, July). Les dynamiques territoriales : débats et enjeux des différentes approches disciplinaires. In XVIII^è colloque de l'ASRDLF (pp. 11-13).

Colletis, G., & Pecqueur, B. (1995). Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques. *Economie industrielle et économie spatiale*, *Economica*, Paris, 445-463.

Colletis, G., Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2005). Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (296), 8-25.

Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2014). L'éloignement durable du marché du travail

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.

D

Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.

Dares (2003), « Les politiques de l'emploi et du marché du travail ». La Découverte, « Repères », 128 pages.

Dares Analyse (2016) Emploi, chômage, population active en 2016

David, A., (2000) “Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées”, in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain, Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Eléments d'épistémologie de la recherche en management, Paris, Collection FNEGE, Editions Vuibert, pp. 83-109.

Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Convention theory: is there a French school of organizational institutionalism?

Davis, G. F. and Marquis, C. 2005. Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 16(4): 332-343.

Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne : un aperçu général. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (293), 24-50.

Dechezleprêtre, Q. (2019). Évaluer économiquement le développement durable : l'Agenda 21 Local dans les communes françaises. *Economie prevision*, (1), 91-112.

De Virville, M. (2004). Pour un Code du travail plus efficace : rapport au ministre des Affaires sociales, du travail et de la solidarité. Documentation française.

Dean, M. (1995). Governing the unemployed self in an active society. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 559-583.

Debauche, E., & Jugnot, S. (2005). Le projet d'action personnalisé du demandeur d'emploi : Un accompagnement individualisé de masse.

De Bry, F., & Ollier-Malaterre, A. (2006, November). L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment. In XVIIe Congrès de l'AGRH. Le travail au cœur de la GRH.

Defalvard, H., & Lambert, F. (1999). Acteurs et institutions de l'économie de l'insertion : bilan et perspectives. *APRES DEMAIN*, 20-26.

Defourny 1999, L'émergence des entreprises sociales en Europe

Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. Reflets et perspectives de la vie économique, 43(3), 9-23.

Dekli, Z. (2019). Le processus de légitimation intra-organisationnelle d'un dispositif de gestion à l'épreuve des logiques institutionnelles. Le cas d'un observatoire des métiers dans un organisme public de recherche

Démarest, G., Feltz, D., & Montigné, M. (2016). Stop au chômage et à la régression sociale. Atelier (Editions de l').

Demazière, D. (2006). Sociologie des chômeurs (No. 179, p. 121). Éditions La Découverte.

Demazière, D. (2013). 6. Qu'est-ce que le travail d'accompagnement des chômeurs ? Regards croisés sur l'économie, (1), 137-150.

Demazière, D. (2018). Le devenir des frontières du chômage. Revue française de socio-Economie, (1), 83-100.

Demazière, D., Foureault, F., Lefrançois, C., & Vendeur, A. (2015). Affronter le chômage. Parcours, expériences, significations, rapport pour Pôle Emploi et Solidarités nouvelles face au chômage, avril.

Demoustier, D. (2010). Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. Géographie, économie, société, 12(1), 89-109.

Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire. Géographie, économie, société, 12(1), 5-14.

Diaz, F. (2005). L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité. Récit d'un apprentissage de l'approche ethnographique pour tenter de rendre compte de la complexité du social. *Champ pénal/ Penal field*, 2.

Dietrich A. et Parlier M. (2007). Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°66

Dietrich, A. (2013). « Employabilité ». In Postel, N., & Sobel, R. (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Revue Management et Avenir*, (32).

Divay, S. (2009). Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi. Les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? *Travail et emploi*, (119), 37-49.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Donzelot, J. (1994). *L'État animateur : essai sur la politique de la ville*. Ed. Esprit.

Dubois, V. 2003. *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica.nomica.

Dreyfus, M. (2019). Zéro chômeur : dix territoires relèvent le défi. Claire Hédon, Didier Goubert et Daniel Le Guillou, ATD-Quart Monde/Éd. de l'Atelier, 2019, 320 pages. *RECMA*, (3), 146-148.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.

Dumez, H. (2007) "Rodin, le Balzac et l'étude de cas", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 3, pp. 35-38.

E

Ebersold, S. (2001). La naissance de l'inemployable : Ou l'insertion aux risques de l'exclusion. PU Rennes.

Elbaum, M. (2011). Économie politique de la protection sociale. Presses universitaires de France.

Eme, B., & Laville, J. L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(1), 105-125.

Eme, B. (1994). Insertion et économie solidaire', in EME, B. and LAVILLE, JL. (eds) Cohésion sociale et emploi, Desclée de Brouwer; Paris.(1993). Lecture d'Habermas et éléments provisoires d'une problématique du social solidariste d'intervention', miméograph, CRIDA-LSCI, IRESCO-CNRS, Paris.

Eme, B., & Gardin, L. (2002). Les structures d'insertion par l'économie en France (No. 02/07). Working Papers Series.

Enjolras, B. (1996). Associations et isomorphisme institutionnel. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, 261, 68-76.

Enjolras, B. (2005). Économies sociale et solidaire et régimes de gouvernance. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (296), 56-69.

Enjolras, B. (2008). Régimes de gouvernance et intérêt général. *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*. Bruxelles : P. Lang, 23-38.

Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne. *Géographie, économie, société*, 12(1), 15-30.

Erhel, C. (2009). Les politiques de l'emploi (No. hal-00376032). HAL.

F

Finot, A. (2000). Développer l'employabilité. Insep Editions.

Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Analyses longitudinales. *Méthodes de recherche en management*, 422-448.

Foudriat, M. (2019). Chapitre 1. Définition et dimensions de la co-construction. *Politiques et interventions sociales*, 2, 15-36.

Fourastié, J. (1979). Les Trente Glorieuses, ou, La République Invisible de 1946 à 1975. Paris, Fayard.

Fraisse, L. (2017). Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France. *Politiques et management public*, 105-120.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Fretel, A., Jany-Catrice, F., Semenowicz, P., & Vatan, S. (2020). «Territoire zéro chômeur» face à la crise sanitaire.

Fretel, A., & Jany-Catrice, F. (2019). 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. *SYNTHESE*.

Fretel, A., Touchelay, B., & Zune, M. (2018). Éditorial. Contrôler les chômeurs : une histoire qui se répète (forte de ses croyances et à l'abri des réalités). *Revue française de socio-économie*, (1), 9-25.

Friedland, R., and Alford, R.R. (1991). 'Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions', in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

G

Gaini, M., Leduc, A., & Vicard, A. (2013). Peut-on parler de « générations sacrifiées » ? Entrer sur le marché du travail dans une période de mauvaise conjoncture économique.

Economie et statistique, 462(1), 5-23.

Gallaud, D. (2018). Dynamiques de proximité : Pistes de réflexion pour un enrichissement des modèles. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 1077-1097.

Garnier, J., & Mercier, D. (2010). Les contextes et les ingrédients dans un processus organisationnel : le cas de la transition d'un Chantier Naval à un Cluster Grande Plaisance.

Gautié, J. (2002). De l'invention du chômage à sa déconstruction. *Genèses*, (1), 60-76.

Gazier B. « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail*, n°4, pages 575-584, 1990

Gélineau, L. (2001). Fondements pour une " théorie ancrée " de la conscientisation dans le cadre de la recherche-action participative et de l'éducation dans une perspective mondiale.

Gelot, D., & Nivolle, P. (2000). Les intermédiaires des politiques publiques pour l'emploi, la Documentation Française.

Ghiglione, R. (1986) : L'homme communiquant. Paris Colin.

Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, (2), 129-150.

Gianfaldoni, P. (2018). Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail. *Marché et organisations*, (1), 81-101.

Gianfaldoni, P., & Rostaing, F. (2010). L'Insertion par l'Activité Economique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance. *Politiques et management public*, 27(1), 143-165.

Gianfaldoni, P., Marrel, G., & Nonjon, M. (2009). L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique (No. Hal-00501513).

Gilly J.P., Leroux I., Wallet F. (2004) "Gouvernance et proximité", in Pecqueur B., Zimmermann J.-B., coord. *Economie de proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris, 175-94

Gilly, J. P., & Lung, Y. (2005). Proximities, industries, and territories (In French) (No. 2005-09). Groupement de Recherches Economiques et Sociales.

Gilly, J. P., & Torre, A. (2000). Dynamiques de proximité (p. np). L'Harmattan.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Godinot, S. (2011). Les plans climat énergie territoriaux : voies d'appropriation du facteur 4 par les collectivités et les acteurs locaux ? *Développement durable et territoires. Economie, géographie, politique, droit, sociologie*, 2(1).

Gomez, P.-Y. 1997. Economie des conventions et sciences de gestion. Encyclopédie de Sciences de Gestion, Y.Simon and Joffre, Economica: 1061

Greenwood, R., Oliver C., *et al.* 2008. Introduction. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby. London, Sage: 1-46.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.

Grégoire, M., & Join-Lambert, O. (2017). Marges de l'emploi et protection sociale. Une analyse sociohistorique. *Travail et Emploi*, (149), 5-16.

Grégoire, O. (2004). Pluralité de parties prenantes et d'objectifs dans les entreprises sociales d'insertion. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 73-79.

Guittou, C. (2005). La résistible ascension du territoire en matière de politique d'emploi :

retour sur trente ans de relations entre politiques d'emploi, territoires et territorialisation. Des emplois près de chez vous ? -La territorialisation des politiques d'emploi en question.

H

Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.

Hamzaoui, M. (2007). Question sociale et fragilisation du lien social. *Empan*, (2), 34-39.

Harrison, D., & Vézina, M. (2006). L'innovation sociale: une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 129-138.

Hedon, C., Goubert, D., Le Guillou, D. (2019). Zéro chômeur. Dix territoires relèvent le défi. Editions Quart Monde.

Heinich, N. (1995). Façons d'être" écrivain : L'identité professionnelle en régime de singularité. *Revue française de sociologie*, 499-524.

Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152.

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.

Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité.

Hughes E., « Le drame social du travail », Actes de la recherche en sciences sociales, décembre 1996.

I-J

Jackall, R. (1998) *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford : Oxford University Press.

Jacob, S., & Genard, J. L. (2011). La politique de l'emploi face aux nouveaux modes de gouvernance axés sur la coordination et la performance. *Revue internationale des sciences*

administratives, 77(3), 551-573.

Jacob, S., (2005), *Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques. Étude comparée des dispositifs en Belgique, en France, en Suisse et aux Pays-Bas*, Bruxelles : Peter Lang.

Join-Lambert, E. (1994). Les bilans formation-emploi depuis 1973. *Économie et statistique*, 277(1), 7-18.

Joule R.V., Beauvois J.L. (2000), *La soumission librement consentie*, Paris, PUF.

Julnes, P. D. L., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public administration review*, 61(6), 693-708.

K

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Khachab, C. E. (2013). The logical goodness of abduction in CS Peirce's thought. *Transactions of the Charles S. Peirce Society: A Quarterly Journal in American Philosophy*, 49(2), 157-177.

Kirat, T., & Lung, Y. (1995). Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage. *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, 206-227.

Kirat, T., & Lung, Y. (1999). Innovation and proximity: territories as loci of collective learning processes. *European urban and regional studies*, 6(1), 27-38.

Klein, J. L. (2014). Innovation sociale et développement territorial. *L'innovation sociale*, 115-139.

Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.

L

L'Horty, Y., & Petit, P. (2011). Évaluation aléatoire et expérimentations sociales. *Revue française d'économie*, 26(1), 13-48.

Labrousse, A., & Zamora, P. (2013). Expérimentations de terrain et politiques publiques du travail et de l'emploi. Apports récents et mises en perspective. Introduction. *Travail et emploi*, (135), 5-13.

Lallement, M. (1997). Du gouvernement à la gouvernance de l'emploi. *Cahiers internationaux de sociologie*, 295-311.

Lambert, L. (2005). *Agenda 21 local : un engagement communal sur la voie du développement durable*. Etopia.

Landel, P. A., & Pecqueur, B. (2016). Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ?

Laroche, H., (2011) "Réflexions sur le codage", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, pp. 9-10.

Lavitry, L. (2009). De l'aide au contrôle ? Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation. *Travail et emploi*, (119), 63-75.

Le Galès, P. (2004). Gouvernance des économies locales en France. In *L'Année de la régulation* n° 8 (2004-2005) (pp. 105-134). Presses de Sciences Po.

Leach, R., & Percy-Smith, J. (2001). *Local governance in Britain*. Palgrave.

Ledrut, R. (1966). *Sociologie du chômage*.

Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321-332.

Lenancker P. (Conseil économique social et environnemental), novembre 2015,

Expérimentation, « territoires zéro chômage de longue durée » : Conditions de réussite, Journal officiel de la République française

Lévesque, B. (2012), « Crise et innovation sociale », La Nouvelle Revue, Mai-juin 2012, p. 1-11.

Lévesque, B., & Mendell, M. (2004). L'économie sociale : diversité des approches et des pratiques. *Working document for SSSHRC President, Canada.*

Lindbeck, A., & Snower, D. J. (1985). Explanations of unemployment. *Oxford Review of Economic Policy*, 1(2), 34-59.

Lizé, L., & Prokvas, N. (2007). Le déclassement à la sortie du chômage.

Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of management Journal*, 53(6), 1305-1335.

Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of management journal*, 50(2), 289-307.

Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization studies*, 28(7), 993-1012.

M

Mannoni, P. (2000). La malchance sociale. Odile Jacob.

March, J. G., & Olsen, J. P. (2006). Elaborating the “new institutionalism”. *The Oxford handbook of political institutions*, 5, 3-20.

Marchal, E. (1986). Les emplois d'initiative locale. *Travail et Emploi*, (27), 43-56.

Marimbert J. (2004), Rapport au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité sur le rapprochement des services de l'emploi, Rapport, La Documentation française.

Masounave, M., (2001) Employeurabilité ? Un enfant de la reprise. Les Echos du 18 janvier 2001.

Mayntz, R. (1993). Modernization and the logic of interorganizational networks. *Knowledge and Policy*, 6(1), 3-16.

Mendez, A. (2010). Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales. *Lectures, Publications reçues*. Avenir, (6), 179-198.

Mercier, D., & Oiry, E. (2010). Le contexte et ses ingrédients dans l'analyse de processus: conceptualisation et méthode.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie. *Innovations*, (1), 87-102.

Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2008). *Logique sociale du développement territorial*. PUQ.

Muller M. (1991), *Le pointage ou le placement – Histoire de l'ANPE*, L'Harmattan, Paris.

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@ n@ gement*, 9(3), 153-176.

N

Nauze-Fichet, E., & Tomasini, M. (2005). Les jeunes en situation de déclassement sur le marché du travail : diversité des approches, diversité des éclairages. Des formations pour quels emplois, 265-278.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

O

Osborne D., Gaebler T., (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Reading, MA, Addison-Wesley.

P

Pache A.-C., Santos F., 2013, « Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, 56, 4, p. 972-1001.

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.

Paquet, G. (2010). Gouvernance communautaire. Texte inedit.

Parent, G. (2014). Retour à l'emploi des chômeurs seniors français ayant bénéficié d'un accompagnement renforcé vers l'emploi en 2009 et 2010 : Enquête auprès des salariés licenciés pour motif économique et des publics en difficulté d'insertion.

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local : pour une économie des territoires*. Syros, DL 2000, Paris.

Pecqueur, B. (2004). *Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement ?* A.

Pecqueur, B., & Zimmermann, J. B. (2004). *Economie de proximités* (p. 264). Hermes-Lavoisier.

Pecqueur, B. & Itçaina, X. (2012). Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (325), 48–64. <https://doi.org/10.7202/1017421ar>

Pénaud, M., & Servant, L. (2012). La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des Structures d'insertion par l'activité économique. *Le sociographe*, (5), 159-182.

Pérocheau, G., & Correia, M. (2010). *Les moteurs: principes génératifs du mouvement dans les processus*.

Pérez, R. 2003. *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte. Repères. Paris.

Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services—An alternative to privatization. *Journal of consumer policy*, 15(1), 21-45.

Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2010). Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme?. *Management Avenir*, (5), 273-292.

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65(2), 207-228.

Pôle Emploi (2010). Enquête entrants au chômage en décembre 2008. Repères et analyses, n°18.

Powell, W. (1990). Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organization: Préparation des propositions de projet réussis. Coll. La série Bonnes idées, 23-27.

Q-R

Ragin, C. C. (1999). The distinctiveness of case-oriented research. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1137.

Rallet, A. (2002). L'économie de proximités. Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, 11-25.

Rallet, A., & Torre, A. (1995). Economie industrielle et économie spatiale (p. np). Economica.

Rayssac, G. L. (1996). Articulation des rôles des collectivités territoriales et de l'État. Politiques d'emploi et territoires-Actes des rencontres du 13 janvier 1995.

Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454.

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652.

Reichertz, J. (2013). Induction, deduction. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 123-135.

Rémy, V. (2017). Comment les structures de l'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité ?

Reynaud, E. (1993). Le chômage de longue durée : la théorie et l'action.

Rey-Valette, H., Chia, E., Mathé, S., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C. T., ... & Guiheneuf, P. Y. (2014). Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie, économie, société*, 16(1), 65-89.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse?. *Innovations*, (2), 15-36.

Richez-Battesti, N. (2008). Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité. *Marché et organisations*, (2), 36-51.

Richez-Battesti N, Gianfaldoni P. (2007). ESS et action publique territorialisée : entre aiguillon partenariat et soumission : le cas des dispositifs d'appui à la création d'activités en région PACA, in *Economie sociale et solidaire, territoire et politique : regards croisés*, SPIRIT, Bordeaux, 29-30 nov.

Rosanvallon, P. (1992). L'État au Tournant. *Revue française d'administration publique*, (61), 119-125.

S

Sabel, C. F. (1996). *Ireland: local partnerships and social innovation*. OECD.

Salais, R. (1982). La catégorie de chômeurs des années 1930 aux années 1970. Communication à la journée d'études de l'Association française de science politique du, 23.

Sauder, M. (2008). Interlopers and field change: The entry of U.S. News into the field of legal education. *Administrative Science Quarterly*, 53(2) : 209-234.

Schnapper, D. (1981). *L'épreuve du chômage* (Vol. 42). Gallimard.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Selznick, P., (1948). Foundations of the theory of organization. *Am. Sociol. Rev.* 13 (1):25–35. <http://dx.doi.org/10.2307/2086752>.

Semenowicz, P. (2018). Les dilemmes de l’insertion par l’activité économique : à la recherche du meilleur compromis. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (141), 175-192.

Serverin, É., & Gomel, B. (2012). L'expérimentation des politiques publiques dans tous ses états. *Informations sociales*, (6), 128-137.

Simonin, B. (2004) “Territoires de l'emploi” *Revue Projet*, 278, (1), 83-86.

Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public administration*, 93(2), 433-448.

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.

Spear, R. (2011). Formes coopératives hybrides. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (320), 26-42.

Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of public and cooperative economics*, 80(2), 247-273.

Stahl, J. H. (2010). L’expérimentation en droit français : une curiosité en mal d’acclimatation. *Revue juridique de l'économie publique*, 681.

Sue, R. (2001). *Renouer le lien social : liberté, égalité, association*. Odile Jacob.

T

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of

intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.

Talbot D. (2000) "Institutional dynamics on localised inter-firm: the case of AEROSPATIALE and the Toulousian subcontractors", *European Urban & Regional Studies*, July, pp. 223-236.

Tantely, J. R., & Zaoual, A. R. (2016). Inclure des ressources délaissées-Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion. *Revue française de gestion*, 42(255), 121-138.

Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *The journal of applied behavioral science*, 6(1), 69-77.

Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. *P.: Gallimard*.

Thornton, P. H. (2004). Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. *Stanford University Press*.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840(2008), 99-128.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. *Oxford University Press on Demand*.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801–843.

Torre, A. (2018). Développement territorial et relations de proximité. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 1043-1075

Torre, A., & Talbot, D. (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 917-936.

Torre, A. (2014). Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters. *Revue française de gestion*, (5), 49-80.

Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (3), 409-437.

Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22(1), 60-80.

Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective.

U-V

Vaillancourt Y., 2014a. Le tiers-secteur dans la co-construction des politiques publiques canadiennes. *Canadian Public Policy* 40, S4-S16.

Valentin, P. (2018). *Le droit d'obtenir un emploi : territoires zéro chômeur de longue durée : genèse et mise en oeuvre de l'expérimentation*. Chronique sociale.

Valentin, P. (1992). *Le chômage d'exclusion... Comment faire autrement ?* FeniXX.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.

Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative science quarterly*, 24(4), 520-526.

Vivès, C. (2018). Justifications et règles d'indemnisation de « l'activité réduite »: le sens de l'assurance chômage en question (1983-2014). *Revue française de socio-économie*, (1), 61-81.

W-X

Warin, P. (Ed.). (2017). *Le non-recours aux politiques sociales*. PUG.

White Harrison C., 1992, *Identity and control. A structural theory of action*, Princeton University Press, Pinceton.

Whyte William Foote (1984) *Learning from the field: a Guide from Experience*, Thousand

Oaks (CA), Sage

Y

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 5, 359-386.

Yin R. (1990). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage fions, Beverly Hills, vol. 5.

Young D. (2007), "Managing the New Music: Nonprofits in an Age of Social Enterprise", paper submitted to EGOS-Colloquium 2007, Vienna, Austria, July 4-7.

Z

Zazzo, R. (1967). Diversité, réalité et mirages de la méthode longitudinale. *Enfance*, 20(2), 131-136.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of management journal*, 45(1), 234-254.

Zimmermann J.B., coord. (1998) Construction territoriale et dynamiques productive, Convention d'études pour le CGP n°18/1997, Rapport final.

Zoonekynd, S. (2004). Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 33-46.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.

Annexes

Annexe 1 : Exemple de retranscription d'entretien

Entretien Coordinatrice de pôle
Date de l'entretien : 01/07/2019 (Séquence 3)
Durée de l'entretien : 01 :22 :57
Lien de l'entretien : Elan Jouques
Information supplémentaire : entretien enregistré et intégralement retranscrit

CR : Est-ce que vous voulez commencer par vous présenter ?

Alors moi je suis là depuis le début, je fais partie des quinze premières recrues d'Elan. Donc je suis entrée en tant que salariée polyvalente voilà. Et puis touche à tout dès le départ et puis après bah forcément montée sur le pôle multiservice quand les besoins se sont fait ressentir voilà. Je suis devenue coordinatrice au mois d'août l'année dernière. Tous les coordinateurs ont pris leur fonction, sauf [nom d'un coordinateur] qui est arrivé plus tard au mois d'août l'année dernière. En fait [nom d'un coordinateur] a récupéré...en gros je gérais et le multi services et l'agro jusqu'à un moment où c'était plus possible. Et comme [nom du coordinateur] était mon second, bah c'était la personne prédestinée à prendre l'agro. C'est la seconde direction qui a été établie je dirais... en fonction des facultés de chacun. En termes de responsabilité, ça n'a pas changé. Depuis le début je faisais un petit peu ça, donc la planification, les factures, les devis, les... donc ça n'a pas changé, changé grand-chose. Je suis la seule à le faire dans le pôle et depuis l'origine d'Elan. Et après quand je suis passée coordinatrice, je fais ça uniquement pour le pôle multi services je m'occupe plus des autres pôles. Sauf quand il y a besoin de les remplacer. La polyvalence, j'en fais beaucoup moins, parce que j'ai plutôt une casquette commerciale, que l'on a dans ce pôle une activité qui marche très bien qui est l'activité pierres sèches et du coup ça prend beaucoup de temps à la fois de monter les devis, à la fois les réunions de chantier donc tout ça. Donc je suis beaucoup en extérieur donc je dirai qu'après les semaines de trente-cinq heures ce n'est pas assez pour moi. Déjà parce que je n'ai pas eu l'habitude de travailler trente-cinq heures dans ma carrière. J'ai plutôt fait soixante-dix soixante-quinze heures, en général donc là j'ai l'impression un peu d'être à mi-temps et puis voilà quoi.

CR : Comment le pôle a évolué depuis votre arrivée ?

Alors dans sa forme... Chacun a une responsabilité d'activité, sauf [nom d'un salarié] qui est arrivé il n'y a pas longtemps. Je leur ai donné une responsabilité à chacun qui est ce qu'elle est mais voilà. S'il faut bonifier sur une activité bah je sais qui bonifier, si au contraire il y a quelque chose qui ne va pas je sais vers qui me tourner, vers les responsables des activités. Ça c'est en prenant la coordination du pôle que j'ai décidé de faire ça. Déjà eux, pour les mettre un petit peu... c'est important pour moi d'être proche d'eux et de les faire participer je dirais aussi bien des idées... je veux que ça vienne d'eux, faut que ça vienne des clients mais faut aussi que ça vienne d'eux. C'est eux les acteurs, c'est eux qui rentrent le chiffre d'affaires donc il faut qu'ils se sentent impliqués. Alors je ne le dirais pas forcément avec tout le monde, mais il faut qu'ils se sentent impliqués un petit peu à toutes les échelles. Quand on fait un devis on le fait ensemble, je vais en clientèle avec la personne qui veut un nettoyage de vitre forcément je vais y aller avec [nom d'une salariée] et je vais prendre rendez-vous forcément avec elle. Pour qu'elle vienne, et après on fait le devis ensemble. Donc moi je garde les manettes sur le logiciel mais il faut qu'elle se sente impliquée pour faire autre chose que les vitres. Voilà. Et c'est pareil pour toutes les activités que l'on a dans ce pôle-là. (Quelqu'un rentre) : Je vais mettre une pancarte je crois. Là niet, pas aujourd'hui. Rien du tout.

Il y a 12 salariés sur le pôle. C'est le deuxième pôle. Avant c'était le premier. Et comme on a dédoublé avec l'agro, c'est passé sur le deuxième, voilà. Ce n'est pas le pôle le plus dur mais pas loin. Parce qu'ils ont beaucoup de micro missions et du coup au niveau de la planification c'est compliqué pour eux et pour moi aussi. Faut bien... ce qui est compliqué notamment c'est les missions ou déjà les gens qui ont le permis de conduire, bah il n'y en a pas tant que ça donc ça c'est une première difficulté, ensuite y'a pas forcément suffisamment de véhicules à Elan, ça c'est une grosse deuxième difficulté car on a que six véhicules, c'est assez compliqué la gestion des véhicules. Ils sont en train de tout faire pour en avoir d'autres mais ça a tout été refusé dans l'immédiat mais c'est un vrai souci où là cet après-midi par exemple, j'en ai un qui est parti en mission et bah le deuxième sa mission c'est de faire chauffeur. Bah voilà parce qu'il ne peut pas se rendre avec la brouette, les sceaux et tout chez le client et l'autre il n'a pas le permis et du coup j'ai bloqué quelqu'un spécialement pour faire chauffeur. Donc il y a quand même beaucoup de temps morts je dirais, mais malgré tout c'est des temps qui pour moi sont importants pour eux, à ce qu'ils se parlent entre eux. On va prendre l'exemple de là celui qui fait de la très petite maçonnerie avec celui qui n'en fera certainement pas parce qu'il ne sait pas faire et que ça ne l'intéresse pas d'apprendre et bah je ne peux jamais les mettre en mission sur un chantier en commun puisqu'il y en a un qui est manuel et puis pas l'autre. Du

coup ça permet malgré tout d'avoir des échanges et un lien avec les collègues et pour moi c'est très important ça.

Des fois, on a les permis mais on n'a pas de véhicules. Moi régulièrement je sors avec mon véhicule perso. Pas le choix si je veux aller en clientèle, il n'y a pas de véhicules. Donc les deux sont problématiques en fait. Et là sur le pôle, sur la quantité, donc sur 12, j'en ai 1,2,3,4,5 qui n'ont pas le permis. C'est presque la moitié. Alors il y en a qui vont le repasser. Je sais que [nom d'une salariée] va le passer, elle bosse dessus, [nom d'un salarié] lui il se l'ai fait supprimer donc voilà, [nom du coordinateur de pôle] c'est pareil c'est une suppression de permis, après il y a des laps de temps pour repasser le permis tout ça c'est un petit peu compliqué.

CR : Est-ce que vous pourriez venir sur les événements marquants au sein d'Elan ?

Alors les changements des trois directions. Ça a été très pesant, à la fois personnellement et à la fois pour continuer à tirer les équipes vers le haut. Donc c'est quand même un public fragile et surtout on n'y attendait pas, donc on s'attendait au départ de [nom du premier directeur], le moins du monde donc tout le monde est tombé du bord de la falaise je dirais, après on ne s'attendait pas non plus à ce que [nom de la deuxième directrice] s'en aille et c'est un mal pour un bien parce que je pense que des trois les mieux des mieux c'était [nom du premier directeur] et [nom du dernier directeur] l'actuel directeur. Donc ça c'était un petit peu compliqué à gérer. C'est des guéguerres, enfin moi je ne suis pas vraiment guéguerre, à part entre deux personnes. Tout le reste ça se passe très très bien. Mais j'ai des gens qui sont très réfractaires aux consignes qui sont très réfractaires je dirais même au travail. La moindre occasion où on ne travaille pas c'est ouais super. Au lieu de se dire ah bah merde attends je vais essayer de trouver autre chose, voilà. En fait c'est un pôle qui se porte bien quand même, il se porte bien dans tous les sens du terme, en ambiance, en travail, en chiffre d'affaires. On est bien. On pourrait être mieux mais on est vraiment bien quand même. Je n'ai quasiment pas d'absence, très peu. C'est vraiment... ouais. Ils ont l'air de venir assez contents de venir.

Ce qui est très dur, et je sais qu'on n'est pas l'EBE à recruter le plus par vagues là, mais c'est d'intégrer les gens. C'est-à-dire prendre le temps de les intégrer sur une structure, prendre le temps de les intégrer dans un pôle. On arrive à une étape dans le pôle multiservices où on a plus le temps. On a du boulot, donc on te prend on t'embauche parce qu'on a du travail parce

que comme on a les locaux qui ne sont pas adaptés... après quand on sera au [nouvelle adresse de l'EBE] on reprendra les recrutements comme avant, mais comme là c'est trop petit, on n'a pas assez de place, la direction du travail qui nous dit ah si vous continuez on ferme machin et tout enfin c'est trop compliqué. En gros moi j'arrive avec des contrats et je dis j'ai besoin d'un profil supplémentaire par rapport à ça, en temps plein de préférence et voilà. Et c'est comme ça qu'on rentre du monde dans ce pôle. Mais ce qui est dur c'est l'intégration des nouveaux profils, pas parce qu'on n'a pas envie de les intégrer, mais parce qu'au pôle multiservice on a quand même la tête dans le guidon et du coup on prend plus le temps de les intégrer comme auparavant. Moi je vais les prendre deux trois heures avec moi je vais me présenter à eux ils vont se présenter à moi, on va faire le tour d'Elan, enfin bon, je prévois une matinée pour eux, mais après... avant je programmais une journée au tourisme, une journée à la recyclerie, on a plus le temps, maintenant il faut avancer on a du boulot donc il faut y aller. Et si on a le temps à la période morte à ce moment-là ils iront sur les autres pôles. C'est un peu... je vois la différence entre ceux que j'ai accueilli très chaleureusement, que tout Elan a accueilli très chaleureusement et le dernier en date qui est rentré c'est [nom d'un salarié], la matinée il l'a passée à l'administration et ici, on a fait le tour de la maison ensemble et dès l'après-midi il était en mission puisque moi j'avais un surcroît de travail, il me fallait quelqu'un de suite de suite et voilà. Donc quand vous parlez d'un collaborateur entre coordinateurs ou n'importe « ah oui je ne l'ai toujours pas rencontré lui ». Ça je trouve que ce n'est pas génial. Et le fait d'avoir plusieurs locaux dispatchés ce n'est pas bien non plus, on sera mieux là-haut après. Normalement, on va sur le bon chemin, on se dirige comme il faut. Ils sont pour septembre/ octobre. Bon là déjà ils vont bosser ensemble, moi la mes contrats mairie ils vont s'arrêter là à la fin de cette semaine tout ce qui est contrat école, cantine ménage et tout. Le centre aéré pareil. Du coup on va mettre des gens... puis j'ai mon spécialiste pierres sèches qui est en congé de trois semaines... du coup on va mettre ceux qui travaillent habituellement avec lui mais qui ne peuvent pas prendre un chantier d'eux même à plusieurs du début jusqu'à la fin... on va les mettre sur le bardage du nouveau bâtiment, le placage tout ça. On avait planifié ça.

CR : Est-ce que vous arriverez à rapprocher les moments marquants de l'EBE à ceux du projet ?

Non moi je ne saurais pas comparer. Disons que depuis deux ans et quelques, au début on est à fond dans le projet, là c'est très personnel ce que je dis. A fond dans le projet TZC la loi le

machin le ci de là, mais j'avoue que comme ils décrochent les contrats d'eux même, moi à côté j'ai aussi une activité commerciale pour aller chercher les contrats, et on a tellement la tête dans le guidon que ça devient une entreprise classique quoi, ni plus ni moins. Par contre, la grosse force de ce pôle, c'est que dès que l'on a un collaborateur, et même s'il n'est pas dans ce pôle, qui a des soucis, de santé, de véhicule, de scolarité par rapport à son gamin... 36 000 sujets, tout le monde est derrière. Suffit qu'il y en ait un qui en parle et là tout le monde participe à sa façon, voilà. Soit verbalement parce que l'autre à côté il n'a pas un rond il n'a rien il est encore plus à la rue que l'auteur, soit là on a un collègue qui a du mal à finir la moitié du mois déjà, c'est simple, on ramasse tous les petits bouts de cartons de pizza, on fait des vides greniers personnels, dehors, on fait des vestiaires et tout servez-vous gratuitement, il y a plein de petites choses qui sont faites comme ça. Un qui a un problème pour remplir un document administratif, voilà. Là-dessus c'est un pôle très aidant. Une solidarité énorme. Énorme solidarité. Alors il n'y a pas que sous là-dessus. C'est globalement je veux dire atelier bois recyclerie et multiservice, bon l'agro aussi. En fait, j'inclus toujours dans ma tête l'agro mais y a l'agro. C'est vraiment ces pôles là je dirais, parce qu'on communique beaucoup. Le tourisme, ce n'est pas de la faute du tourisme mais déjà ils ne sont pas dans nos locaux, ils ne vont pas à notre rencontre et on va à pas à la leur, bah de suite ça crée quand même qu'on le veuille ou non une distance. Même si on est contents de se retrouver, même si on est contents de plein de choses. Même la direction, suit énormément par rapport à tous les besoins sociaux, [nom du directeur] là pour ça il est... entre [nom du directeur et de la présidente] et tout ça cartonne là au niveau soutien et tout. Ça c'est très très fort ici. Après le projet en lui-même, on ne l'oublie pas parce qu'on nous dit que plus on travaille plus on va pouvoir intégrer les gens qui sont dans la file d'attente. Moi depuis le début je leur casse les pieds avec ça. Je pense que c'est bien imprimé en eux. Et d'eux même de toute façon on y est tous passés donc on sait ce que c'est. Mais après le projet, oui, on va le suivre à travers Facebook enfin tous ces trucs-là, les mails... moi il est là mais il est en parallèle. Il n'est jamais bien loin mais en même temps dans mon quotidien ce n'est pas ceux à quoi je pense. Mon objectif c'est faire entrer des nouveaux contrats des sous et des nouveaux profils. Voilà ça s'arrête là. Et que tous mes collaborateurs se sentent bien et aient envie de bosser. Après le reste je m'en fou. Enfin je m'en fous, je n'ai pas le temps d'être dedans. Je ne m'en fous pas du tout mais...

Avant c'était vraiment social social je veux dire, on n'avait pas de travail mais on faisait rentrer quand même. Aujourd'hui bon on est bloqués par rapport à la place quand même dans les bâtiments, c'est une certitude, [nom du nouveau directeur] nous en a assez parlé. Que

quand on aura les nouveaux bâtiments les embauches recommenceront comme avant. Et l'avantage je pense qu'on aura sur ce nouveau bâtiment, c'est que comparé aux autres où l'on est tous disséminés partout, on ne sait pas qui a besoin de quoi et tout, là on en étant tous regroupés à la même place, je peux dire à mon collaborateur bah va voir les autres coordinateurs et va voir qui ils n'ont pas besoin d'un coup de main. Là on le fait déjà mais je décroche le téléphone, machin et faut l'emmener et bah il n'a pas le permis et bah il y a plus de véhicule allez hop on repart. Donc c'est assez chronophage. Des fois des après-midis on passe quelques kilomètres dix coups de file pour pas grand-chose. Mais histoire de les occuper quand même, voilà. Le truc c'est ça c'est trouver de l'activité. La personne qui est rentrée tout à l'heure, j'ai un problème énorme parce qu'elle a des contre-indications médicales, il faut pas soulever de poids, pas lever les bras au-dessus de la pointure, en même temps c'est comme ça. C'est difficile de le trouver... Je lui ai dit : « Trouve-moi une activité qui pourrait te plaire, elle me dit la couture ». Ah bah super. [Nom du directeur] a acheté la machine à coudre, le machin allez on y va on fonce et qu'est-ce qu'on fait, oui oui je sais coudre et au final, ce n'est ni ne fait ni à faire. Voilà. Donc après on essaie de trouver d'autres activités mais après le problème c'est un problème de groupe. Ou il y a toujours les meneurs et les suiveurs. Et les meneurs veulent plus parce qu'eux même commence à décliner moralement. Donc il y a en ce moment, je me rends compte que j'ai un groupe d'autonomes. Sur 12 j'en ai 10 autonomes. J'en ai 10 d'autonomes mais au bout d'un moment les deux autres, bah j'ai du mal à les orienter vers ces profils-là, qui me disent qu'on ne veut pas bosser avec. Elle ne fait rien à personne, elle te démoralise. Elle te dit mais pourquoi tu vas si vite, pourquoi tu fais ça comme ça ? Et ça devient compliqué à gérer. Ce qui est compliqué à gérer, c'est les gens qui font des heures pas possibles, qui font des heures qui ne comptent pas à Elan et qu'on ne peut pas récompenser je veux dire. Nous on est un système d'heures supplémentaires récupérées et majorées à partir de 4 heures. Enfin non majorées à 225% je raconte n'importe quoi. Seulement il faut les poser bien avant sauf cas exceptionnel comme moi samedi. J'ai un de mes collaborateurs qui est arrivé chez moi, je me dis ça pue, il me dit je suis seul pour faire les encombrants... je lui dit vient on prend le café ensemble, je vais m'habiller et on va faire les encombrants. Là j'ai travaillé tous le samedi matin alors qu'on avait fini à minuit la veille les apéros gouters. Ça ne me gêne pas je m'en fou, et après, j'ai des profils notamment mon spécialiste pierre sèche, très souvent les gens qui nous demandent ce genre de service, soit ils sont à la retraite, soit ils rentrent tard chez eux car c'est quand même des actifs qui ont un petit peu de pouvoirs d'achats donc du coup on travaille tard le soir. Lui, c'est le seul à savoir maîtriser la pierre sèche, quand j'ai un chantier de pierre sèche

de trois semaines, je ne peux pas le faire moduler sur trois semaines ce n'est pas possible. Et lui a contrario il va me dire qu'est-ce que tu veux que j'en doute de ta modulation, moi je n'ai pas un sous au quotidien et si c'est pour avoir du temps libre et que je ne peux rien en faire... Lui ce qu'il aimerait c'est des pépettes, ou des chèques cadeaux, enfin des trucs qui ... et ce n'est pas le seul. Alors ceux qui ont des petits enfants eux ça leur va très bien puisqu'ils peuvent récupérer quand ils veulent, on ne leur dit pas bah tu as quatre heures de plus cette semaine tu les récupères la semaine prochaine. Ils les prennent quand ils veulent. Après ceux qui ont des grands enfants ou qui n'ont pas d'enfants ils s'en foutent complètement ce n'est pas ce qui les intéresse. Donc là on arrive à ce carrefour-là en ce moment qui n'est pas évident à gérer. Parce que finalement on n'arrive pas enfin moi pour ma part... L'autre jour il a fallu émettre un avertissement, c'était le premier depuis que je suis chez Elan, j'ai quand même eu du mal parce que derrière je veux dire... Avant quand j'étais chef d'entreprise je m'en tapais le popotin par terre. Il ne vient pas paf première avertissement, deuxième avertissement il prend la porte on en parle plus. Là, à Elan Jouques, c'est plus pareil, j'ai un peu le profil de [nom du directeur] moi, donc hyper commerciale, les chiffres, les machins et tout. Donc rentrer là-dedans donc on fait la bascule plus ou moins facilement. Moi je l'ai faite assez facilement et c'est super parce que ça m'a appris beaucoup, mais il y a quand même des limites, à un moment il faut malgré tout taper du poing sur la table et tout, et je me dis pourvus qu'on n'ait pas le deuxième à lui mettre à cette personne et qu'on n'ait pas à la mettre à la porte cette personne, car si on la met à la porte, parent isolé, déjà il y a des années de retard de loyer, y'a bon... si on met cette personne à la porte qu'est-ce qu'il advient quoi ? Le premier avertissement c'est parce qu'elle a quitté la mission comme ça sans prévenir personne deux jours d'affilée voilà. Donc voilà. On s'est un petit peu demandé comment dire, enfin, il y en a un qui a failli en avoir un avec moi, parce qu'il se tenait mal sur les chantiers. Maintenant j'en rigole mais sur le coup ça me rendait folle. Y avait un cabanon, pareille pierres sèches, et d'un coup on le voyait arriver avec une tasse de café comme ça et tout. Tu l'as trouvé ou le café ? Bah y a la Nespresso y avait des capsules donc je me suis fait mon café. Mais je lui ai demandé mais tu as demandé à qui ? oh bah les clients s'ils ne veulent pas qu'on s'en serve ils ne nous la laissent pas. Y a pleins de choses comme ça, ou à traiter la cliente de menteuse, tu vois faut le gérer quoi je veux dire, il y a des bons comportements ... Il est plus chez nous maintenant, il a été licencié. C'est le seul licenciement d'ailleurs. Ou le premier licenciement parce que je crois qu'il y en a eu un deuxième. Et c'est dommage parce que c'était peut-être la personne qui en avait le plus besoin. Mais on l'a beaucoup aidé, le service communal l'a beaucoup aidé, la mairie, l'a beaucoup aidé, nous les collègues on lui payait les médicaments,

les visites chez le médecin, les vêtements, la bouffe le midi, bah au lieu d'amener qu'une gamelle on en amenait deux, et tout le monde a joué le jeu et au final bah voilà, il est parti, donc du coup bah on l'a licencié. Voilà. Et bon on s'y était attaché, ça aussi ça fait un peu... Et puis après vous dites voilà on a eu le premier licenciement d'Elan. Et là les gens ils commencent à dire mais attend, mais ici aussi on licencie ? Bah bien sûr qu'on licencie. Pour eux, ils sont un peu dans un cocon où il peut bien leur arriver quoi. Qu'ils travaillent ou qu'ils ne travaillent pas, ça sera la même chose.

Pour mon pôle ça se passe bien parce que j'en demande... Jusqu'à trois semaines, il devrait même travailler les samedis matin parce qu'on a un contrat de ramassage des encombrants mais là c'était tout élan. Ce que je disais à mes collaborateurs de Pôle emploi, c'est qu'avant de demander l'aide des copains, il faut déjà nous même qu'on assure notre mission. Donc si nous déjà, on était 15 à l'époque, 15/ 16. Si déjà les 16 on se positionne ça fait déjà 16 week-end de moins pour les autres pôles et j'ai dit après, une fois qu'on a tout rempli nous, on demandera de l'aide pour les autres pôles, et franchement nickel. Et puis après la gestion et tout... moi je ne sens pas trop passer la gestion RH. Elle se fait au quotidien de toute façon. Par contre c'est un truc qu'on travaille au moins deux trois heures par jour sans s'en rendre compte.

Dans une entreprise classique, je ne dis pas qu'on ne pense pas aux personnes ce n'est pas vrai mais on pense d'abord aux contrats, aux chiffres et après aux personnes. Là on fait quand même passer les chiffres, les personnes et les contrats sur la même... Et s'il faut penser plus à la personne, on pensera plus à la personne avant le contrat. C'est un peu comme une balance quoi, il y a un besoin, hop on équilibre. Mais on n'en est pas quand même à une entreprise classique à ce niveau-là. Enfin du moins de l'expérience que j'en ai. On y vient quand même petit à petit, on en prend bien le chemin je pense. Mais parfois je me demande s'il ne faudrait pas faire que des pôles. Créer, je ne sais pas si c'est faisable mais une EBE agro, une EBE recyclerie... enfin, un truc... ça serait peut-être plus facile à gérer en termes de volume. Mais après à gérer... c'est vrai que comme ils sont assez autonomes les miens, je leur dis-moi tant que le boulot est fait, bien fait, après si vous voulez décaler les horaires, si au lieu d'y aller une personne sur trois heures vous y allez à deux une heure et demie je préfère parce que déjà c'est plus sympa. Mais je veux que le boulot soit fait et bien fait, c'est la priorité. Et à deux c'est quand même plus sympa. Donc on a des binômes qui se forment. Puis je risque d'avoir un départ bientôt, une petite que j'ai introduite sur l'hôpital de Manosque, donc là je me tire un

peu une balle dans les pieds, parce qu'elle finit tous les soirs à 7 heures. Donc quand on est à Elan c'est plutôt 4 heures heure de fermeture. Donc là, si je la fais partir c'est plutôt pour elle. C'est dans sa spécialité. Elle a fait un premier essai, elle en fait un deuxième ce mois-ci. Et après au mois de septembre elle s'est fait embaucher. Au lieu de prendre moi le contrat à Elan. Comme elle était avec moi pareil on était en fonction commerciale donc on part en binôme, et je lui dis ça c'est pour toi. A la fin je lui dis, si ça se présente, comment il va nous tourner la chose, selon qu'on ne se positionne pas dessus nous Elan et on se positionne dessus. Et ce directeur là il avait connu l'EBE suite à c'est envoyé spécial qui avait parlé de Mauléon. Ou alors c'est Capital. Il a vu Capital, lui il habite Manosque. Il travaille à Manosque, il habite au Nord d'Aix en Provence à Vauvenargues, il a dit ah bah il y en a une à Jouques allez hop j'appelle. Il a dit allez on commence comme ça ça me plait, c'est vrai que l'humain aujourd'hui est de côté... donc quelqu'un de vachement bien. Et par ailleurs on fait beaucoup, il y a des chantiers que je ne peux pas prendre parce que je n'ai pas le temps ou on n'a pas le matériel qui faut ou peu importe, on fait le travail avec les artisans locaux, à leur refile surtout aux petites ou autos entreprises à leur refile des petits contrats. Et ça marche un petit peu comme une boule de neige. Hier j'ai envoyé un mail à des petits artisans, voilà moi je ne peux pas y répondre. Vous avez trois jours pour me dire si vous pouvez vous positionner dessus et tout, voici les coordonnées des clients. Et eux à l'inverse, bah quand c'est trop gros pour eux, ils m'envoient le chantier, ou quand ils ont besoin de main d'œuvre. Donc c'est aussi comme ça qu'on sort les chantiers. Moi je ne fais pas beaucoup de prospection parce que c'est eux qui font le boulot quasiment. Moi je fais plus de relations commerciales. De toute façon je n'aurais pas le temps de faire de la prospection et ça marche très bien comme ça.

CR : Est-ce que vous pourriez qualifier le management qui est opéré aujourd'hui dans l'EBE ?

Un management social, ça n'existe pas... On est plus à l'écoute des salariés... Je crois que celle qui est moins à l'écoute des salariés, enfin... ce n'est pas que je sois moins à l'écoute parce que j'ai fait des remplacements de coordinateurs apparemment ça c'est plus que très bien passé, c'est simplement que je leur dis qu'on a cinq ans pour y arriver mais qu'il faut que dans cinq ans on soit autonome et qu'on est obligés de parler comme dans une entreprise classique. A dire oui aujourd'hui on ne couvre pas nos frais on ne couvre pas tout ça. Mais le but c'est que dans cinq ans on soit autonomes, pas plus mais pas moins. Et il y avait des pôles, moi j'ai fait deux remplacements de coordination pendant deux mois, les deux pôles personne ne leur

parlait comme ça. Ils ne comprenaient pas. En gros j'arrivais j'étais une extraterrestre. Je leur ai dit, mais on vous a quand même expliqué... Oui c'est bien de vendre le stylo 20 centimes mais si dans le commerce il se vend 6 euros, mais en attendant il y a le transport, il y a la fourniture il y a le temps de travail il y a tout ça. Ah nan mais on ne leur a jamais parlé comme ça. Donc j'ai tout repris à zéro comme j'ai fait depuis le départ avec ce pôle là je leur ai tout expliqué du coup ils ont compris du coup après ils venaient me voir, en me disant nan mais a ton avis là on fait comment, je leur dis, mais va voir ton coordinateur ou ta coordinatrice, ils me disent oui j'irai après mais a ton avis comment il faut faire. Du coup c'est assez sympa, ça crée des liens autres, parce qu'il y avait plein de gens avec qui je n'avais pas bossé encore, à part bonjour bonsoir, trois fois rien quoi. C'est pas mal. C'est bien. Mais après c'est chaud ! Deux mois de remplacement plus son propre pôle c'est quand même costaud. Mais c'est bien. Puis ils ont gagné en autonomie parce que moi je ne leur fais pas leur travail par contre. Ils ne font pas le mien mais je ne leur fais pas le leur. Donc il faut qu'ils soient autonomes. Je leur laisse le temps d'apprendre, on montre une fois, deux fois, trois fois, au bout d'un mois tu es autonome. Le but est qu'ils apprennent l'autonomie dans le travail et en même temps travailler en équipe. Parce qu'il y en a quand ils arrivent ouf ! Il faut faire la maman, la grande sœur, le psy, le chef, le collègue, il faut tout faire, il faut être multi casquette !

CR : Le manque d'autonomie on le retrouve où ?

Je dirais que les jeunes, ce n'est pas l'autonomie qui leur manque, c'est le... comment dire... C'est... ils vont se retrouver face à une situation, et au lieu de se dire si je ne le prends pas là il va arriver ça et si je le prends par là il va arriver ça, bah finalement, je vais prendre comme ça et puis après j'en parlerais à [nom de l'enquêtée] et puis voilà. Nan, nan, ils m'appellent et ils me disent voilà il m'arrive ça et tout. Alors je ne leur donne jamais la réponse. Je les laisse un peu cocoter parce que je veux qu'ils apprennent et ça se retrouve dans leur vie privée. De toute façon, tu vois que ceux qui ont du mal à avoir un discernement ont un esprit de réflexion, bah c'est ceux qui ont le plus de mal dans leur vie au quotidien. Donc au moins qu'ils retirent au moins ça, qu'ils puissent s'en resservir dans leur vie perso, enfin c'est important. Qu'ils soient bien au boulot et qu'ils soient bien après dans leur vie perso. Si ça pouvait découler comme ça, ça serait chouette.

CR : En termes de réunions collectives, de participation des salariés ?

Réunion collective on en a une à peu près une fois par mois je dirais. Mais collective, tout Elan. Moi j'en fait très très peu parce que j'ai quand même beaucoup de contrats. Et que je ne peux pas dire tous les mardis matin que je plante une réunion. Ce n'est pas possible. Je peux le faire ponctuellement avec un petit groupe et après en gros il faut que j'en fasse une autre avec un autre groupe. Alors c'est plus des réunions ciblées sur des points précis que des réunions de pôle. Après des réunions de pôle on en fait dès que la période commence à retomber. Là au mois d'août on va en faire, mais il y aura des congés donc il va manquer du personnel mais ce n'est pas grave on va le faire quand même. Mais je n'ai pas re réunionite aiguë, je suis même à l'opposé. Moi je... A la rigueur, on se retrouve en bas, on mange tous ensemble le midi, et là en ce moment on va voir untel untel untel... tel point... c'est plus dans ce sens-là chez nous que ça marche les réunions. Après je fais une réunion de temps en temps, une fois tous les deux mois. Le directeur me dit que ce n'est pas suffisant, je dis oui je sais mais encore faut-il pouvoir les caser sur le planning. D'ailleurs sur les réunions collectives sur le pôle multiservices, bah il en manque toujours 5 / 6. Le mercredi j'en ai presque 50% en moins, le jeudi bah c'est blindé, le vendredi bah c'est compliqué. Souvent c'est moi qui ne suis pas là le vendredi parce que j'ai tellement d'heures déjà sur les quatre premiers jours que le vendredi souvent je ne travaille pas, c'est très rare. Donc voilà.

CR : Et concernant le développement de nouvelles activités, comment ça se passe ?

A l'époque où on faisait... on a une grosse saisonnalité je dirai de février Mars jusqu'en novembre. Là, on travaille beaucoup. Après novembre-décembre janvier on n'a rien. Donc depuis novembre l'année dernière, je leur ai dit bah voilà, on a quatre cinq mois devant nous, j'aimerais que vous réfléchissiez tous à une nouvelle activité si possible avec le moins d'investissement possible. Et j'ai dit j'aimerais que vous me soumettiez tout ça. Donc on a eu des choses qui sont des campements judicieux et aussi des choses qu'on va rencontrer au quotidien. La livraison le matin est ou par exemple. Les gens aimeraient que l'on crée un service Elan pour la livraison de matériaux. Quand les gens vont au casino machin, ça leur coûte tellement cher, ils vont avoir 500 euros de marchandise et là-dessus on va rajouter deux cents euros de frais de transport parce que ça vient de plan de campagne ou quoi, donc ça ils aimeraient bien. A côté, on a demandé aux clients ce qu'ils aimeraient qu'on développe à travers des questionnaires de satisfaction. Il y a le repassage du linge. Euh, il y a eu des cours de zumba, enfin bon il y a plein de trucs et par le fait si tu veux, on pensait que la saison allait

redémarrer plus tard, mais la saison est arrivée on n'y attendait pas et on n'a rien mis en place. Alors ce n'est pas perdu, on va le mettre en place dès qu'on va avoir un petit créneau mais je dirai qu'en gros on a pris de l'avance pour l'année prochaine mais bon c'est dommage pour eux parce que je leur demande justement de créer de nouvelles activités déjà parce qu'une personne quand elle se sent impliquée et qu'elle fait ce qu'elle aime, elle est dix fois plus performante que quelqu'un qui va aller faire un truc dix heures par semaines... Et moi ce que j'aimerais, alors ils ont bien compris ça, ils sont chouettes, ils se sentent impliqués voilà. Là j'en a-t-il veut faire à tout prix la sécurité, alors on a tout mis en place pour, après la formation, on attend le retour, ça ne passe pas au niveau des pépettes.... J'en ai qui veulent travailler dans la petite enfance. Donc il se trouve que ma belle-sœur est la directrice de la petite crèche là, alors elle me dit si tu as besoin on fera une convention entre les deux structures et je la prendrai pour qu'elle voit bien comment ça se passe, quinze jours, trois semaines. Voilà.

Et après, il y a des activités qu'ils veulent plus du tout comme le ménage des choses comme ça. Faut dire qu'on en a fait énormément parce que l'agence immobilière à côté si tu veux dès qu'il y avait un locataire sortant et l'autre qui allait rentrer bah on faisait les ménages entre temps. Là on n'est pas concurrentiels car il n'y avait personne qui voulait venir là-dessus. Mais je crois qu'ils en ont tellement bouffé des ménages, c'est bon. On rentre dans des trucs ... Donc ça se comprend aussi. Donc les vitres, ça va encore, mais alors le ménage... Ponctuellement voilà, du coup j'en ai parlé à l'agence immobilière ils nous disent on ne vous file plus rien. J'ai dit là vraiment on va lever le pied si vraiment c'est pourri on fera une intervention mais voilà. Le but ce n'est pas de les dégoûter. Mais ils ne comprennent pas forcément les artisans commerçants et c'est normal. Mais comme j'ai une double casquette, avant j'étais à mon compte machin et tout et que maintenant je suis à Elan, je peux tenir le discours qui va bien avec l'artisan et le discours qui va bien avec Elan pour essayer de rééquilibrer tout ça. Ah ouais ces fainéants, ils étaient au chômage, on les embauche, ils ne veulent même pas faire le ménage, et ci... Et à côté on a des gens qui sont très très contents d'avoir Elan au sein du village. On a beaucoup de compliments... Oui il y a des insatisfaits mais il y a aussi des gens qui non seulement nous embauchent, nous paient, mais en plus nous font un petit mail ou une petite lettre en accompagnement du chèque en nous disant bah c'était super, bravo au principe, bravo machin. Et d'ailleurs on a quelques clients au multiservices, le moindre problème qu'ils aient, quel que soit le problème, j'ai pété ma lunette de WC, je n'ai pas pris ma clef, j'arrive plus à ouvrir ma portière, le papier, je ne sais pas le remplir, la

première valise ils m'appellent, alors il y a eu pas 3 000 qui appellent, mais j'ai au moins une quinzaine de clients, ah [nom de l'enquêtée] j'ai une fissure là sur ma génoise, ah bah non, ça on ne peut pas vous le faire on est concurrentiel avec le couvreur. Roh mais jamais on peut vous faire marcher. Alors là ça commence à coincer de ce côté-là. Ou les gens certains parce qu'ils sont satisfaits de premières prestations qui n'ont rien à voir et qui d'emblée aimeraient faire tourner Elan Jouques pour d'autres services, mais on est concurrentiels.

CR : Comment vous gérez la concurrence ?

Ah bah je leur explique en général je leur donne des numéros. Je me suis débrouillée avec les artisans, que j'ai tous rencontré, enfin tous ceux dont j'ai les numéros et je leur dis bah voilà appelez tel artisan de notre part et voyez avec eux ce qu'ils peuvent faire parce que nous on ne peut pas le faire alors il y a ceux qui comprennent du premier coup et d'autres... Alors l'autre jour, un gars peuchère, il partait trois semaines en Bretagne et il voulait que l'on passe tous les deux jours voire le PH de sa piscine, passer l'épuisette, machin. Y a pire comme boulot, moi j'y serais bien allée ! et je lui fais mais on ne peut pas on a un pisciniste qui fait également de l'entretien des piscines au quotidien. Oh bah il va me prendre un bras, et puis moi je ne sais pas comment il est, je lui ai dit il est très bien, c'est des clients qui me l'ont conseillé. Mais moi je veux que ce soit Elan Jouques car vous comprenez c'est social et machin que le prix me convient bien qu'à chaque fois que vous êtes intervenus à la maison c'était bien donc voilà c'est un petit travail de rien du tout mais qu'il faut me faire tous les deux jours. Bah ouais mais je ne peux pas le faire. S'il était constructeur de piscine et uniquement constructeur ça ne me poserait pas de problème mais lui il fait l'entretien des piscines donc je ne peux pas !

Le projet qu'ils ont, parce que [nom d'une salariée] on travaille sur le même bureau, on travaille que le matin ensemble et des fois je lui dis, mais putain le gars il veut nous faire marcher nous, il a déjà passé les autres artisans et il n'en est pas content, il veut nous faire marcher nous et nous on ne peut pas intervenir donc elle a fait remonter l'info et tout. Et il y en a qui veulent faire que marcher Elan, mais ils disent quand même si nous on leur apporte un peu de chiffre d'affaires ils vont pouvoir faire rentrer la petite fille de mon copain qui est au chômage depuis un an et demi-machin truc multe, tu vois c'est aussi cette boucle sociale qui voilà. Pour certains c'est vachement important ça. Ce n'est pas la majorité des clients mais pour certains c'est très très important. Y a même des fois maintenant on leur dit bah ça on ne

peut pas le faire, on n'a pas la garantie, faut couper ça de tuyau et remettre ça de tuyau bah on n'a pas la garantie voilà le numéro d'un plombier et d'un deuxième plombier appelez les de notre part. Mais on va quand même aller chez le client en sachant que l'on ne va pas faire l'intervention. Mais pour dire que l'on a quand même été là. Après le client, il le gère complètement. Il n'y a pas de problème. Par exemple nous on ne fait pas de BTP on n'a pas les garanties, on n'a rien qui va avec.

CR : Est-ce que vous pourriez me dire par rapport à la gestion quelles sont vos principales forces et vos principales faiblesses ?

RH ? ou financière ? on fait les deux ? On va commencer par RH. Alors la grosse force c'est qu'on a plein de profils, des compétences diverses et variées. Ça c'est super intéressant, et la grosse faiblesse, c'est qu'il faut avoir la bonne personne au bon moment. Ça s'est très compliqué. Parce que y'en a qui ont des compétences qui sont hyper recherchées notamment par la pierre sèche, voilà mon fameux [nom d'un salarié] qui est spécialisé là-dedans il est absent pendant trois semaines, pendant trois semaines je ne peux pas faire de devis moi. Pourtant je vais sur les chantiers avec lui, je fais tout avec lui mais je suis incapable de faire un devis pierre sèche. Donc du coup le relais est passé et tout mais ils ne sont pas encore assez comment vous dire, assez confirmés pour prendre un chantier du début jusqu'à la fin mais ça va venir. Puisque le but c'est aussi d'apporter aux autres salariés donc ça c'est un premier point. Après le deuxième point c'est quand j'en ai un qui est malade ou qui a un petit malade, selon ce qu'il y a faire je peux le remplacer très facilement donc ça c'est chouette. Après c'est juste un jeu. C'est comme un puzzle de planification. Il faut des pièces à peu près semblables pour remplacer cette pièce. C'est le côté positif. Le côté négatif c'est que c'est souvent les mêmes qui vont sur les missions, qui s'impliquent plus que d'autres, qui vont même dire aux autres reste tranquille. Parce qu'ils veulent à tout prix qu'Elan monte monte monte et qu'ils ont perdu confiance en certains collaborateurs complets. Donc ça c'est un côté très pas facile. Comme dirait l'autre.

En même temps ça fait un premier esprit d'équipe parce que le premier qui est dans le caca il va demander à l'autre et après ils me demandent donc ça fait une belle cohésion de groupe. Après en gestion financière, c'est plutôt ma partie ça et là ça se passe quand même relativement bien. Au bout de deux ans d'activité j'ai eu un impayé de trente euros donc ça va je m'en suis remise. Après tout le reste, ça va. C'est compliqué ces investissements comme

nous ça suit pas chez nous bah là on a un sentier si il sort c'est un très beau chantier de réhabilitation, ils nous faut du matériel, il faut qu'on avance les matériau, le sable, la chaux et tout ça et il va y avoir un délais de trois mois entre le moment de la livraison des matériaux sur chantier, on va en profiter qu'il y a encore la grue pour prendre la pointe de la grue pour livrer les big bag tout ça sur site parce qu'on peut pas y aller en voiture et puis démarrage des travaux. Donc on va avoir trois mois de trésorerie à gérer. Et ça s'est compliqué à Elan.

Si le chantier passe. Je n'ai pas encore eu l'accord. Comme j'ai été un peu longue à répondre à l'appel d'offre, bah ils sont aussi un peu longs à me répondre quoi c'est normal. C'est des premières pour nous, donc à chiffrer ce n'est pas évident et à mettre en forme, monter un dossier et tout ça, pas fastoche. Je dirais, le plus dur à gérer c'est tous ces cancans du village. Ou quand on va rentrer un profil je dis en général en avance à l'équipe là à partir dans 15 jours on va rentrer un profil voilà comment il s'appelle et tout. Ah ouais moi je le connais c'est un pilier de comptoir, holala si tu savais et tout. Je leur dis-moi je ne veux rien savoir, je prends. Vous vous connaissez tout le monde, c'est votre truc. Moi je prends et on se fera une opinion et puis il y a vie privée et vie professionnelle. Bah franchement, hormis un profil, tous les autres j'étais bien contente parce qu'ils ont fait un beau pied de nez aux cancans du village. C'est bien.

CR : Est-ce que vous mettez en termes de gestion, une démarche de bonne pratique orientée vers les salariés ?

Ouais on leur fait des formations en interne. Par exemple, j'en ai un là, on va lui imposer un atelier d'écriture parce qu'il ne sait pas écrire, et c'est ce que j'ai reproché un petit peu au-dessus c'est que personne ne m'avait prévenu. Moi un jour je lui ai dit tiens vas-y marque ça et du coup je l'ai mis dans l'embarras et moi j'étais aussi dans l'embarras du coup parce que c'est un mec qui est brillant en plus, tout ce qu'il fait il transforme tout en or en plus. Donc on va déjà lui apprendre que son métier il le connaît, il n'est pas loin de la retraite donc voilà.

Mais sur les profils un poil plus jeunes, mais même sur eux, les 55/60 ans ils réclament beaucoup de formation informatique pour lire les mails, pour aller surfer, pour envoyer un texto. Tu vois les petites choses comme ça qui nous bon bah voilà, mais eux ça rame et ils ne sont pas forcément équipés en plus de tablette et tout. Donc il y a ça. Après on a fait une liste là récemment j'ai pris chaque collaborateur un par un pour savoir dans quel domaine il

aimerait se positionner dans Elan. Et deux profils m'ont fait assez sourire puisqu'ils m'ont dit mais pourquoi il y a un après Elan ? Je leur ai dit bah oui le but c'est que c'est un tremplin Elan, je vous ai toujours dit, c'est un tremplin ... mais moi je suis bien là. Ouais mais le but ce n'est pas d'y rester. Et pour certains c'est... et je le comprends. On amène le petit à l'école maternelle le matin, on habite dans la grande rue, on fait les horaires qu'on veut, fin c'est facile. SI tu descends travailler ne serait-ce qu'à Aix en Provence. Déjà tu as une heure et demie le matin pour aller travailler, tu as des frais d'essence que tu n'as pas ici. Enfin, et pour un salaire, je ne dirais pas égal, plus un peu plus de garderie le soir. Je comprends que certains profils puissent être motivés à rester à Elan mais bon malgré tout, on est dans la dynamique de les impulser sur autre chose.

Se professionnaliser. [Nom d'un salarié] veut par exemple faire un CQP sécurité, moi j'aimerais bien repartir sur du management, [nom d'un salarié] aimerait se spécialiser dans le bois lui. Voilà tu vois il y a quand même des... [nom d'une salariée] bah c'est celle que je vais certainement faire partir sur l'hôpital. [Nom d'une salariée] elle aimerait rester avec les petits, loisir, centre aéré et tout ça. Voilà, il y a quand même des trames. Maintenant y'a plus qu'à !

Après j'ai d'autres profils comme [nom d'une salariée] qui eux réduisent leur temps de travail puisque petit à petit ils trouvent des petites c n'est pas de l'auto-entreprise mais un peu pareil. Elle est Community Manager et du coup elle s'est trouvée plein de petits contrats et petit à petit elle réduit son temps de travail. De 4 jours elle est passée à trois maintenant on descend à 2 à partir de jeudi. Elle est à deux jours par semaine. J'avais [nom d'une salariée] qui était partie comme ça a une époque aussi. Elle avait monté sa boîte pareil tout ce qui est forum machin bon je n'y connais pas grand-chose moi Snapchat et tous les trucs comme ça. Et bah petit à petit elle a monté son fichier client truc muche et tout elle est descendue jusqu'à 8 heures. Huit heures dans la journée, le reste du temps elle travaillait pour son compte. Et puis après elle est partie comme ça. On a déjà eu ça. Et ça c'est chouette.

Si tu veux entrer la partie avant Elan [nom d'une salariée] où elle s'éclate ou elle arrive avec ses convictions et tout. Elan est une boîte très compliquée à vivre au quotidien. C'est un fonctionnement particulier. Tu as trente-six mille personnes qui s'occupent de la même chose. Je vais au pôle recyclerie, je vais la coordinatrice, je veux voir [nom d'une salariée] et personne d'autre. Maintenant tu as d'autres questions tu as 36 000 personnes et tu n'es pas

informée qu'il y en a 36 000 et tu ne sais pas qui est le référent des 36 000. Ça s'est très compliqué au quotidien.

Et puis après, bon forcément on travaille beaucoup ensemble [nom d'une salariée] et moi et on s'entend vachement bien. Si tu veux on lui avait fait miroiter qu'elle chapeautait la conciergerie qu'elle serait amenée à travailler avec moi et que ça serait une bonne chose. Sauf que moi j'avais déjà les pieds dans le plat et que je disais bah la conciergerie mais ça va être une catastrophe. Certains profils tu ne peux pas avoir confiance. Je veux dire tu réceptionnes un appartement tu as dix fourchettes ils vont peut-être te mettre qu'il y en a 8 qu'il y en a 12 que l'appartement est propre alors qu'il est sale. Tu vois, tu ne peux pas. Et puis il faut travailler le samedi, il faut travailler parfois le dimanche. Ici quand tu leur dis, il faut moduler il y a les apéros, vous ne venez pas travailler vendredi matin, tu les préviens trois semaines, un mois avant qu'est ce qui t'arrangerait le plus parce qu'on va avoir besoin de toi le vendredi soir à tel moment jusqu'à 18 heures ou 18 heures, nous les autres ont fini à minuit ça ne leur fait pas beaucoup plus. Ils sont un peu... et on ne peut pas les contraindre. Et ça, bah tu te retrouves avec dix bonhommes et femmes et c'est toujours les mêmes qui sont sur le montage des toilettes le weekend sur les encombrants le weekend, sur les soirées et ce n'est pas pour autant qu'on a une cacahuète et plus, et ce n'est pas pour autant qu'on va dire à l'autre écoute tu aurais pu faire l'effort de... C'est compliqué.

On arrive à je pense à une charnière où là-haut ça va peut-être se créer un petit mieux mais où ceux qui donnent tout depuis toujours, ceux qui ne donnent pas ne donnent rien depuis toujours et qu'au bout d'un moment ceux qui donnent commencent un peu à être fatigués quoi. Parce que dieu sait s'il y en a qui donnent sans compter dans la boîte. Déjà pour eux-mêmes, pour les avoir sortis d'où ils étaient en disant il faut qu'on bosse, qu'on bosse, qu'on bosse et qu'on fasse entrer ceux qui sont dans la file d'attente. Je dirais que plus ils ont galéré mieux ils sont. Après il y a ceux en galère permanente, eux ils ne sont pas ouverts, ils ne sont pas dans les conditions favorables pour gérer à la fois leur problème personnel, parfois j'ai l'impression qu'on est dans une fiction, je me dis putain ce n'est pas qu'un film quoi, et la problématique travail, être à l'heure, se présenter chez un client à l'heure, avec le sourire, même si derrière t'as enterré ton chien voilà. Mais c'est important ce que je veux dire. Je pense que [nom d'une salariée] si tu veux, quand elle a vu ça, on a longuement parlé toutes les deux parce qu'on a des profils un peu similaires, elle me dit tu n'as pas l'air d'y croire. Je lui ai dit ça ça ne te regarde pas, c'est ton projet et celui de la file d'attente donc je lui ai dit il faut y

croire. Et quand elle a commencé à travailler avec mon pôle donc elle s'est bien rendu compte que c'est bien beau de vouloir monter ça comme projet mais seulement ça va être une petite poignée qui va tout gérer si tu veux et sur le long terme ce n'est pas réalisable. Sur le court terme oui. Mais sur le long terme ça ne se fera pas.

[Nom d'une salariée] a vécu des moments super difficiles à Elan, elle a failli partir plus d'une fois, on l'a rattrapé tout comme on a pu, parce qu'il fallait qu'elle bouffe mais le gros différent avec la direction. Parce que bon ce qu'on m'a accordé on ne lui a jamais accordé. Au départ voilà, j'avais des cartes de visites en tant que commerciale bah je l'ai là, elle ne demandait rien de plus qu'une carte de visite, mais comme quoi elle était apte à présenter les produits vis-à-vis des clients ça fait sérieux. Ça a commencé comme ça puis après ça a fait boule de neige quoi. Et là, c'est un profil en or massif qu'on fait partir [nom d'une salariée]. Elle est chouette cette fille.

CR : Est-ce que vous pourrez revenir sur votre parcours personnel au sein d'Elan ?

Comment j'ai vécu mon intégration à Elan mon évolution et ma sortie d'Elan ? Alors mon intégration, j'ai très mal vécu. Parce pour moi c'était un échec personnel d'arriver dans ce genre de structure, je trouvais le projet phénoménal, je le trouvais fabuleux, mais je ne pensais pas faire partie de ce public puisque j'étais assez favorisée de par mes anciennes expériences professionnelles, et donc sur le coup il y en a qui sautent au plafond et c'était youpi. Moi je sautais pas du tout au plafond, je me suis remise en cause je ne sais pas combien de fois.

Maintenant j'y suis bien. J'aime ce que je fais, j'adore mon équipe, j'adore travailler en collaboration avec les autres pôles. Maintenant moi dans moins de 6 mois j'ai pour projet de partir puisque je fais partie de la petite poignée je dirais qui a force de tout donner, de donner ses samedis, les dimanches, ses soirées, parce que ça me paraît normal mais au bout d'un moment voilà. On n'a pas plus de compensation, on n'a pas plus de choses. Bon gérer un pôle, j'ai géré jusqu'à 38 salariés dont 12 ça va. A part que je ne gérais pas du tout de la même façon. J'étais vraiment chef d'entreprise, je n'étais pas dans le domaine social. Voilà.

Plus tard, soit on travaille ensemble avec mon mari, on a déjà travaillé ensemble, soit on fait un gîte avec une activité sportive à côté. On cumulait ça. Sachant qu'à la base moi je suis une vraie commerciale terrain avec 17 départements à gérer. Et que suite à mes problèmes de

santé bah ça je peux plus faire de la route comme avant c'est fini, c'est dommage car c'était vraiment le métier que j'aimais faire mais c'est comme ça. Après j'aime le contact humain, j'aime les gens, j'aime plein de choses. Donc soit on s'orienterait là-dessus mais en même temps on a les études des enfants là, les études supérieures.

Soit après je ne sais pas mais moi [nom du nouveau directeur] le sait de toute façon j'ai vraiment le projet de partir. En gros le pacte qu'on a passé tous les deux, je vais jusqu'à l'ouverture des nouveaux locaux, j'adore ce que je fais, je suis très fière de beaucoup de personnes dans Elan de savoir d'où ils sont partis avec l'environnement qu'ils n'ont pas, moi je veux dire je suis gâtée j'ai une super famille, j'ai un réseau social très étendu, je fais du sport, j'ai une vie à côté d'Elan. Y en a qui une fois sortis Elan n'ont plus rien parce qu'ils ne peuvent pas se payer, je dis n'importe quoi une heure de tennis. Voilà. Peut-être qu'ils iraient bien courir mais de toute façon le frigo est vide, on va économiser au maximum l'énergie qu'on a et malgré tout je pars un petit peu de la misère de mes collaborateurs. Voilà une fois qu'ils ont payé le loyer peuchère, certains y a plus grand chose à l'arrivée et comme ils sont seuls bah ils n'ont le droit à rien. Donc ça va plus vite. Mais Elan m'a beaucoup apporté dans ce côté social que je n'avais pas. Moi étant une vraie commerciale forcément... Là j'ai vu un autre aspect et que si un jour on devait reprendre des salariés ou n'importe il faudrait que je trouve l'entre deux, l'entre avant, l'entrée maintenant, je pense que ça fait le juste milieu. Peut-être que là c'est trop, avant c'est certain c'était passer. Voilà. Faudrait trouver le juste milieu. Mais j'ai appris beaucoup de choses grâce à eux et je ne vais pas partir avec le sourire mais arrivé à un moment c'est trop pesant.

Je suis arrivée à un moment de ma vie, alors ce n'est pas le poste de coordination qui m'a fait ça, c'est... J'ai la tête qui est pleine, même plus pleine encore sur les temps sociaux que quand j'avais mes entreprises. A me dire a putain ah lui il n'a peut-être pas à bouffer, alors je vais passer à Leclerc je vais faire ça. Lui il m'avait demandé ça. Et puis après il y a quand même des tensions. On est peut-être le pôle ou il y a le moins de tension. Il y a quand même beaucoup de tensions mais des tensions à la mort moi le nœud mais qui sont compréhensible de l'extérieur puisque la vie des gens ici est un perpétuel combat. Combat pour payer l'électricité, à bouffer avec son mari, avec sa femme. Enfin des choses physiologiques. Et ça c'est... certains on a d'autres rapports que collaborateurs je dirais. Il y en a trois là-bas, c'est devenu de vrais amis, on se serre les coudes. Puis on a un problème, bah on vient chez moi le samedi matin, on me dit coucou tu m'offres le café. En général ce sont plutôt les

coordinateurs. Voilà. C'est chouette mais c'est pesant. Tout le monde n'a pas l'autonomie et n'acquiert pas l'autonomie... On est dans une EBE donc il y a des compétences... [nom d'une salariée] aurait pu faire la coordinatrice car ce n'était pas le problème, sauf qu'elle est arrivée au mauvais moment. Il aurait fallu qu'elle arrive 6 mois avant ou après. Et c'est des profils comme ça qui sont magnifiques qu'on perd. Alors tant mieux, c'est un mal pour un bien mais on a aussi besoin de profils carrés qui ont la tête sur les épaules quoi. Pour équilibrer et tirer vers le haut un peu les autres.

Des fois on est même surpris, moi des fois je fais des réflexions à certains, mais je me dis mais qu'est-ce que tu fous là. Nan mais il y a des profils on se demande comment ils n'ont pas trouvé de travail ailleurs, ils sont tellement bien. Ils sont sérieux, ils font vachement bien leur job voilà il n'y a pas de problème quoi. Il y a vraiment des super profils et une grande majorité est comme ça. Mais je me dis quand même qu'il y a des profils même Elan je ne sais pas si on peut faire quelque chose pour eux. Je ne sais pas s'il ne vaudrait pas mieux... mais c'est des profils un peu compliqués ! Profils qui arrivent le matin, on sait que d'emblée ça va être pourri pour la semaine. J'ai mal au cou, j'ai mal à la tête, je suis fatigué, il fait trop chaud, il fait trop froid, mon dieu. Les bons profils ça serait bien qu'ils restent pour encadrer. Je pense que pour ces fameux profils très complexes. Le problème c'est qu'on n'est pas armés ou équipés, on n'a pas les outils qu'il faut pour ces profils compliqués pour les accompagner. Alors oui on a fait des formations management, j'en ai déjà fait pendant longtemps, ça m'a fait du bien les petites piqûres de rappel mais malgré tous ces formations-là ne sont pas forcément adaptées à notre structure.

Ça reste management comme j'ai fait 15 ans en arrière voir 20 ans. C'est du vrai management de société, de commerciaux. A mon sens, ce n'est pas du tout adapté à certains profils ici. Moi j'ai cette chance, je ne suis pas confrontée à l'alcool, je ne suis pas pas...Moi je leur dis premier qui arrive avec une odeur suspecte d'alcool c'est alcootest, alcootest commissariat et la porte. Moi c'est tolérance zéro. Donc heureusement je n'ai pas ce problème. Y a d'autres pôles qui sont confrontés à ça, à la drogue et à tout ça. Franchement c'est moi qui m'en sors le mieux de tous ! Mais oui, les profils sur lesquels on peut s'asseoir, on peut cadrer à plusieurs et tout c'est dommage de pas les garder mais en même temps pourquoi ils resteraient. Un ce n'est pas forcément l'encadrement qui leur plaît, deux, je vais parler pour [nom d'une salariée] et moi, mais on a été habituées à faire attention au chiffre d'affaires, c'est notre formation d'origine et notre métier, n'empêche qu'il n'y a pas le choix, il faut faire du chiffre quoi. Et

quand on te dit, oh bah on s'en fout sur notre salaire, ils sont que 300 400 euros à rajouter mais ouais mais multiplier par 50 tu vois déjà ce que ça fait tous les mois, plus les loyers sont meilleurs. Et petit à petit les mensualités vont augmenter puisque on va être aidé de moins en moins. Y'en a une qui m'a carrément dit bah si ça ferme ce n'est pas grave, je vais à pôle emploi et je pointe et voilà. Mais oui il y a certains profils qu'il faudrait à tout prix garder c'est une évidence et à côté on a des supers profils, j'appelle super profils scolaires qu'on n'aurait pas forcément besoin de garder non plus. Ils ne voient pas le côté social, ils ne voient pas le côté écoute, eux ils font leur job et puis voilà. Et si ça ne fonctionne pas, c'est de la faute des autres quoi. Comme ils maîtrisent bien leur savoir-faire je dirais, bah après le reste ce n'est pas leur problème. Là je dirais, ils ignorent complètement le côté social. Ça aussi c'est compliqué à gérer. Par contre, on a un directeur qui est vachement à l'écoute et qui est très réactif. Qui ne laisse pas les choses faire, qui quand il n'est pas content il le dit quand il est content il le dit, donc c'est chouette. C'est vraiment bien. Aussi bien les salariés que les coordinateurs que n'importe qui, c'est ce qu'il pense à l'instant T et ça c'est vraiment chouette.

Tout est compliqué, nan mais si ce n'est pas une blague. Des fois c'est un peu caricatural mais je crois que c'est ce qui représente le mieux les choses. Des fois, pour prendre une décision, il faut une plombe quoi. Dès fois on s'accorde un petit peu de liberté, on va faire comme si on pouvait faire les choses facilement et on y va, bon je le mets dans le coup après je lui dit voilà j'ai fait ça, il me dit toujours oui après.

Annexe 2 : Table des figures

TABEAU 1: LES EMPLOIS D'INITIATIVE LOCALE	36
TABEAU 2: REPRISE PAR L'AUTEUR DES DIFFERENTES DIMENSIONS DU CHOMAGE (DEMAZIERE, 2006)	43
TABEAU 3: TENSIONS CHOMAGE / EMPLOI. DEMAZIERE ET ALII (2015)	44
TABEAU 4: REPRISE PAR L'AUTEUR DES TYPES DE TRAJECTOIRES EXPRIMES PAR LE COE, 2010	46
TABEAU 5: IDEAL TYPE ENTREPRISE SOCIALE SELON EMES INTERNATIONAL RESEARCH NETWORK	62
TABEAU 6 : TRADUCTION DES TYPOLOGIES DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES A UN NIVEAU SOCIETAL (THORNTON, OCASIO ET LOUNSBURY, 2012 P.73)	104
TABEAU 7 : REGROUPEMENT PAR AUTEUR DES CARACTERISTIQUES PERMETTANT DE DEFINIR LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES	108
TABEAU 8 : TABLEAU ENTRETIENS MENES AVEC LES AUTRES TERRITOIRES.....	129
TABEAU 9: GRILLE D'ENTRETIEN ACTEURS DES AUTRES TERRITOIRES.....	129
TABEAU 10 : PRESENTATION DES ACTEURS LOCAUX DE L'EMPLOI INTERROGES.....	130
TABEAU 11 : PRESENTATION DES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE L'EMPLOI INTERROGES	131
TABEAU 12 : PRESENTATION DES ACTEURS DU FONDS NATIONAL INTERROGES	131
TABEAU 13: TABLEAU ENTRETIENS MENES AVEC LES ACTEURS DE L'EMPLOI.....	131
TABEAU 14: GRILLE D'ENTRETIEN ACTEURS DE L'EMPLOI.....	132
TABEAU 15 : ENTRETIENS MENES AVEC LA DIRECTION DE L'EBE	133
TABEAU 16: ENTRETIENS MENES AVEC LES COORDINATEURS DES POLES DE L'EBE	133
TABEAU 17: GRILLE D'ENTRETIEN COORDINATEURS DES POLES DE L'EBE	134
TABEAU 18 : ENTRETIENS MENES AVEC LES SALAIRES DE L'EBE.....	134
TABEAU 19: GRILLE D'ENTRETIEN SALAIRES DE L'EBE	135
TABEAU 20: ENTRETIENS MENES AVEC LES SORTIS DE L'EBE	135
TABEAU 21 : GRILLE D'ENTRETIEN SORTIS DE L'EBE	136
TABEAU 22 : ENTRETIENS MENES AVEC LA DIRECTION ET ENCADRANTS DE L'EBE DE COLOMBELLES.....	137
TABEAU 23: GRILLE D'ENTRETIEN DIRECTION ET ENCADRANTS DE L'EBE DE COLOMBELLES.....	137
TABEAU 24: ENTRETIENS SALAIRES COLOMBELLES.....	138
TABEAU 25 : GRILLE D'ENTRETIEN SALAIRES COLOMBELLES	139
TABEAU 26: RECAPITULATIF DES ENTRETIENS	140
TABEAU 27 : GRILLE DE CODAGE ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	142
TABEAU 28: GRILLE DE CODAGE RESEAU D'ACTEURS DE L'EMPLOI.....	143
TABEAU 29 : GRILLE DE CODAGE DIRECTION DE L'EBE.....	143
TABEAU 30: GRILLE DE CODAGE SALAIRES DE L'EBE.....	144
TABEAU 31: PRESENTATION DES DEUX ASSOCIATIONS TZCLD ET ETCLD	153
TABEAU 32: DIMENSIONS DE L'INNOVATION SOCIALE AU SEIN DE L'EXPERIMENTATION.....	155
TABEAU 33 : NOMBRE DE CHOMEURS DE LONGUE DUREE SUR LE TERRITOIRE ETUDIE.....	163
TABEAU 34 : TAUX DE PAUVRETE EN 2018 SUR LE DEPARTEMENT ET LE TERRITOIRE ETUDIE.....	163
TABEAU 35 : EMPLOI SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE SUR LE TERRITOIRE ETUDIE. SOURCE INSEE, 2021	163
TABEAU 36 : EMPLOI PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE SUR LE TERRITOIRE ETUDIE. SOURCE INSEE, 2021	164
TABEAU 37 : MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'EBE.....	168
TABEAU 38: EVOLUTION DU NOMBRE DE SALAIRES AU SEIN DE L'EBE.....	169
TABEAU 39 : COMPOSITION DE L'EQUIPE PROJET	169
TABEAU 40 : ROLE DES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES DE L'EXPERIMENTATION.....	174
TABEAU 41 : SEQUENCES DE L'EXPERIMENTATION 2 SOURCE : AUTEUR	183
TABEAU 42 : CARACTERISTIQUES EMERGENTES PAR GROUPES DE PERSONNES PRIVEES DURABLEMENT D'EMPLOI DE LA FILE D'ATTENTE	191
TABEAU 43: PRINCIPAUX FREINS DES PERSONNES PRIVEES DURABLEMENT D'EMPLOI DE LA FILE D'ATTENTE	192
TABEAU 44 : CARACTERISTIQUES SOCIO PROFESSIONNELLES DES PERSONNES PRIVEES DURABLEMENT D'EMPLOI DE LA FILE D'ATTENTE	194
TABEAU 45 : VERBATIM DU CHEF DE PROJET DE PIPRIAC RESUME LA PERCEPTION DES TERRITOIRES DU ROLE DU FONDS D'EXPERIMENTATION	203
TABEAU 46: ÉCART ENTRE LE ROLE PERÇU ET LE ROLE ANNONCE DU FONDS D'EXPERIMENTATION – SOURCE : AUTEUR.....	206

TABLEAU 47: ROLE DU CLE.....	209
TABLEAU 48: ROLE DE L'EQUIPE PROJET.....	210
TABLEAU 49 : ROLE DES COMMISSIONS	211
TABLEAU 50: PPDE VOLONTAIRES IDENTIFIES SANS EMPLOI A CE JOUR (INSCRITS SUR LA LISTE D'ATTENTE).....	222
TABLEAU 51 : DIFFERENCES PERÇUES PAR LES SALAIRES PAR RAPPORT A UNE ENTREPRISE CLASSIQUE	244
TABLEAU 52: DIFFERENCES PERÇUES PAR LES COORDINATEURS PAR RAPPORT A UNE ENTREPRISE « CLASSIQUE »	245
TABLEAU 53 : SIMILARITES PERÇUES PAR LES SALAIRES PAR RAPPORT A UNE ENTREPRISE « CLASSIQUE »	247
TABLEAU 54 : ISOMORPHISME MIMETIQUE PROGRESSIF AVEC UNE ENTREPRISE « CLASSIQUE »	248
TABLEAU 55: PROXIMITES ENTRE LES ACTEURS INSTITUTIONNELS ET EFFET SUR LEUR COORDINATION.....	268
TABLEAU 56: SOURCE DE CONFLIT ENTRE LES ACTEURS LOCAUX DE L'EMPLOI.....	276
TABLEAU 57 : SOURCES DE TENSIONS DANS L'EBE.....	293
TABLEAU 58: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS L'EXPERIMENTATION.....	302
TABLEAU 59: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS L'ACCOMPAGNEMENT SUR LE PARCOURS PROFESSIONNEL	304
TABLEAU 60: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LA DIMENSION D'ACCOMPAGNEMENT AU SEIN DE L'EBE	307
TABLEAU 61: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNEL.....	311
TABLEAU 62: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS L'ACCOMPAGNEMENT AU SEIN DE LA FILE D'ATTENTE	312
TABLEAU 63: LOGIQUE INSTITUTIONNELLE PRESENTE DANS LA DIMENSION D'EXHAUSTIVITE.....	317
TABLEAU 64 : LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DANS L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL DES PERSONNES AYANT DES FREINS A L'EMPLOI.....	318
TABLEAU 65: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LA DIMENSION D'ELIGIBILITE	320
TABLEAU 66: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LA DIMENSION DE NON-SELECTION AU SEIN DE L'EBE	324
TABLEAU 67 : LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LA DIMENSION D'EXHAUSTIVITE	326
TABLEAU 68 : OBJECTIFS DIFFERENTS D'ATTEINTE D'EXHAUSTIVITE. SOURCE : RAPPORT D'ETUDE POUR LA DARES, 2019	327
TABLEAU 69: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LA COMPTABILISATION DE L'ELIGIBILITE	328
TABLEAU 70 : LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DANS LA DIMENSION DE NON-CONCURRENCE AU SEIN DE L'EBE	332
TABLEAU 71: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LA DIMENSION DE POLYVALENCE ET DE CDI AU SEIN DE L'EBE	336
TABLEAU 72: LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LA DIMENSION DE TEMPS CHOISI AU SEIN DE L'EBE	338
TABLEAU 73: FACTEURS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'EXPERIMENTATION	351
FIGURE 1: PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE ET DES QUESTIONS DE RECHERCHE	27
FIGURE 2: SOURCE : PESTOFF, 1992 IN EME ET LAVILLE 1999	90
FIGURE 3: CONFIGURATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES, BESHAROV ET SMITH, 2014. SOURCE : BOURBOUSSON, 2018	112
FIGURE 4: CADRE THEORIQUE.....	117
FIGURE 5: CONSTITUTION DU CLE.....	171
FIGURE 6: SUBVENTIONS PERÇUES EN 2018 PAR L'EBE	176
FIGURE 7 : SEQUENCE PRE EBE : PORTAGE DE L'EXPERIMENTATION PAR LE CLE.....	179
FIGURE 8: SEQUENCE DE GOUVERNANCE BICEPHALE DE L'EXPERIMENTATION	180
FIGURE 9: SEQUENCE DE LATENCE : PREDOMINANCE DE L'EBE DANS LA GOUVERNANCE DU PROJET.....	181
FIGURE 10: SEQUENCE DE RELANCE DE L'EXPERIMENTATION.....	182
FIGURE 11 : LOGIGRAMME DE SUIVI DES DEMANDEURS D'EMPLOI. SOURCE : DOCUMENT INTERNE PRODUIT PAR LA CECE POUR LA COMMISSION EMPLOI (REALISE DURANT LA SEQUENCE 4 DE L'EXPERIMENTATION).	224
FIGURE 12: FONCTIONS DANS L'EBE	239
FIGURE 13: ACTIVITES DE L'EBE	240
FIGURE 14: FACTEURS MOTEURS DE L'INSTITUTIONNALISATION A TRAVERS L'APPROCHE PAR LA GOUVERNANCE	258
FIGURE 15: REGROUPEMENT DES ACTEURS PAR DISCOURS.....	265
FIGURE 16: FACTEURS MOTEURS DE L'INSTITUTIONNALISATION A TRAVERS L'APPROCHE PAR LES PROXIMITES	299
FIGURE 17: FACTEURS MOTEURS DE L'INSTITUTIONNALISATION A TRAVERS L'APPROCHE PAR LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLE.....	344

Annexe 3 : Table des matières

AFFIDAVIT	3
LISTE DE PUBLICATIONS ET PARTICIPATION AUX CONFERENCES	4
RESUME	6
ABSTRACT	7
REMERCIEMENTS	8
LISTE DES ABREVIATIONS	10
SOMMAIRE	11
INTRODUCTION GENERALE	16
PRESENTATION DE L'OBJET DE RECHERCHE.....	16
ACCES AU TERRAIN	20
QUESTION DE DEPART	21
POSITIONNEMENT DANS LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE AUTOUR DE L'EXPERIMENTATION.....	21
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	22
PROBLEMATISATION DE L'OBJET DE RECHERCHE	23
PLAN DE LA THESE.....	27
PARTIE 1 : CONTEXTE, PERSPECTIVE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	32
CHAPITRE 1 : DES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI AUX REPONSES APPORTEES AU CHOMAGE PERSISTANT.....	33
1. LES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI.....	34
1.1 <i>Rétrospective des politiques publiques de l'emploi de 1980 à nos jours</i>	<i>34</i>
2. CHOMAGE DE LONGUE DUREE ET TRAJECTOIRE	40
2.1 <i>Le « sas du chômage » à la lumière de la dualisation du marché du travail.....</i>	<i>41</i>
2.2 <i>L'expérience du chômage</i>	<i>42</i>
2.2.1 Être chômeur	42
2.2.2 L'expérience du chômage	43
2.2.3 La recherche d'emploi.....	43
2.2.4 Le chômage de longue durée : des profils à risque	45
2.3 <i>Les freins à l'emploi</i>	<i>47</i>
2.3.1 Les freins professionnels	47
2.3.2 Les freins périphériques.....	50
3. LES ENJEUX DE L'EMPLOYABILITE.....	51
3.1 <i>L'évolution de la notion d'employabilité de 1940 à 1980</i>	<i>51</i>
3.2 <i>La co-construction de l'employabilité et ses contradictions</i>	<i>52</i>
3.3 <i>Les politiques mises en œuvre en entreprise</i>	<i>53</i>
3.4 <i>L'employeurabilité</i>	<i>53</i>
4. L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES OPERATEURS DE L'INSERTION	55
4.1 <i>De l'accompagnement personnalisé à sa rationalisation</i>	<i>55</i>
4.2 <i>Du travail contraint des conseillers au contrôle des chômeurs.....</i>	<i>56</i>
4.3 <i>Les nouveaux opérateurs.....</i>	<i>58</i>
4.4 <i>Le rapport à l'indemnisation.....</i>	<i>58</i>
4.5 <i>La justification de l'activité réduite.....</i>	<i>59</i>
6. LES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION PAR LE TRAVAIL	60
6.1 <i>Les entreprises sociales d'insertion par le travail comme instrument des politiques publiques de l'emploi.....</i>	<i>61</i>
6.2 <i>La gestion des entreprises sociales d'insertion par le travail.....</i>	<i>66</i>

7. LES EXPERIMENTATIONS COMME OUTIL DE REFORME DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	69
7. L'INNOVATION SOCIALE COMME REPONSE AUX BESOINS NON-SATISFAITS PAR LE MARCHE.....	72
8. CONCLUSION DU CHAPITRE	75
CHAPITRE 2 : APPROCHES THEORIQUES DE LA DYNAMIQUE DE COOPERATION TERRITORIALE.....	77
1. APPROCHE PAR LA GOUVERNANCE.....	78
1.1 <i>Les différents niveaux de gouvernance en interaction</i>	79
1.2 <i>Définition et mise en perspective historique du concept de gouvernance</i>	80
1.3 <i>Du gouvernement à la gouvernance de l'action publique</i>	81
1.4 <i>Du territoire administratif à la gouvernance territoriale</i>	83
1.4.1 Superposition du territoire administratif et du territoire construit	83
1.4.2 Vers une action publique co-construite par la gouvernance territoriale	84
1.5 <i>De la gouvernance d'entreprise à l'inclusion de ses parties prenantes</i>	87
1.6 <i>Reconsidération de la place des parties prenantes</i>	88
1.7 <i>La gouvernance des structures de l'Économie Sociale et Solidaire</i>	89
1.8 <i>Le cas spécifique des entreprises sociales d'insertion par le travail</i>	91
2. TERRITOIRE ET PROXIMITES	94
2.1 <i>Enjeux autour de l'école de la proximité</i>	94
2.2 <i>Les différents courants de la proximité</i>	95
2.2.1 Deux approches initiales de la proximité.....	95
2.2.2 Deux courants de la proximité co-existants	97
2.2.3 Éclaircissements des différents types de proximité	98
2.2.4 Lien entre proximités et territoire	99
3. L'APPROCHE PAR LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES	101
3.1 <i>Le concept de logiques institutionnelles</i>	102
3.1.1 Les logiques institutionnelles au niveau sociétal	103
3.1.2 L'approche « micro » des logiques institutionnelles	105
3.2 <i>Identification des logiques institutionnelles</i>	107
3.3 <i>Les logiques institutionnelles au sein des organisations hybrides</i>	109
3.4 <i>La coexistence de logiques institutionnelles multiples</i>	110
3.5 <i>L'incorporation des logiques au sein de l'organisation</i>	114
4. CONCLUSION DU CHAPITRE	116
CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	118
INTRODUCTION.....	118
1. <i>DESIGN DE LA RECHERCHE</i>	119
1.1 <i>La logique abductive comme méthode de recherche</i>	119
1.2 <i>La démarche qualitative comme ancrage dans une démarche compréhensive</i>	121
1.3 <i>L'étude de cas encastrée comme moyen d'analyse de sous-unités interreliées</i>	121
1.4 <i>Une étude de cas longitudinale à travers l'analyse processuelle</i>	122
1.5 <i>L'observation participante dans l'étude de cas encastrée</i>	125
1.6 <i>Un cadre théorique combiné contre le risque de circularité et d'équifinalité</i>	126
1.7 <i>Le choix et l'accès au terrain</i>	127
2. TRAVAIL DU MATERIAU EMPIRIQUE	128
2.1 <i>Le pilotage national de l'expérimentation</i>	128
2.2 <i>Le réseau d'acteurs territorialisé</i>	129
2.3 <i>L'entreprise à but d'emploi</i>	132
2.3.1 La direction de l'entreprise à but d'emploi.....	132
2.3.2 Les coordinateurs de pôles de l'entreprise à but d'emploi.....	133
2.3.3 Les salariés de l'entreprise à but d'emploi.....	134
2.3.4 Les personnes sorties de l'entreprise à but d'emploi	135
2.4 <i>Le territoire de Colombelles</i>	136
2.4.1 La direction à Colombelles	136
2.4.2 Les salariés de Colombelles.....	138

3. TRAITEMENT DU MATERIAU EMPIRIQUE	140
3.1 Méthode d'analyse	140
3.2 Les grilles de codage	142
3.3 Les données secondaires.....	144
4. CONCLUSION DU CHAPITRE	146
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	147
PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE	148
CHAPITRE 4 : FONCTIONNEMENT DE L'EXPERIMENTATION « TERRITOIRES ZERO CHOMEUR DE LONGUE DUREE »	150
1. LE FONCTIONNEMENT GENERAL DE L'EXPERIMENTATION	150
1.1 L'expérimentation au niveau national.....	150
1.2 Les dimensions fondatrices de l'expérimentation.....	154
1.3 L'expérimentation comme innovation sociale	155
1.4 Le financement de l'expérimentation	156
1.5 L'évaluation de l'expérimentation	158
1.6 La mise en œuvre territoriale de l'expérimentation	161
2. LE TERRITOIRE DE JOUQUES.....	162
2.1 Les caractéristiques du terrain.....	162
2.2 Brève rétrospective	164
2.3 Le fonctionnement du comité local pour l'emploi.....	169
2.4 Le fonctionnement de l'entreprise à but d'emploi	175
2.5 Le financement de l'expérimentation locale.....	175
2.6 Présentation processuelle de l'expérimentation sur le territoire principal	178
2.7 Profil des personnes durablement privées d'emploi	187
3. CONCLUSION DU CHAPITRE	196
CHAPITRE 5 : GOUVERNANCES, TENSIONS ET CO-CONSTRUCTION	197
1. ARTICULATION DE LA GOUVERNANCE ENTRE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LE NIVEAU TERRITORIAL	198
1.1 La place d'ATD dans la gouvernance nationale de l'expérimentation	198
1.2 Présence opérationnelle d'ATD sur les territoires	200
1.3 De la co-construction à la logique descendante dans la gouvernance nationale de l'expérimentation	201
2. MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE PAR LE RESEAU D'ACTEURS	208
2.1 Une gouvernance territoriale complexe et expérimentale	208
2.1.1 Les attributions du comité local pour l'emploi.....	208
2.1.2 Les attributions de l'équipe projet.....	209
2.1.3 La structuration en sous-unités comme garante de la gouvernance territoriale	210
2.1.4 La commission évaluation.....	212
2.1.5 La commission vigilance pour la non-concurrence	212
2.1.5.1 Le fonctionnement de la commission vigilance pour la non-concurrence	212
2.1.5.2 La répartition des rôles au sein de la commission vigilance pour la non-concurrence	213
2.1.5.3 Des impensés dans le principe de non-concurrence	214
2.1.6 La commission emploi : travail autour de la dimension de non-sélection	215
2.1.6.1 De la non-sélection à la catégorisation des demandeurs d'emploi de longue durée	216
2.1.6.2 L'exhaustivité en débat	218
2.1.6.3 De l'exhaustivité au ciblage : A qui s'adresse l'expérimentation ?	219
2.1.6.4 L'accompagnement sous tension	220
2.2 L'entreprise à but d'emploi comme acteur du comité local pour l'emploi.....	225
2.3 L'extraction progressive de l'entreprise à but d'emploi de la gouvernance territoriale.....	226
2.4 De l'instabilité aux tensions dans la gouvernance territoriale	227
3. GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI	230
3.1 La co-construction de l'entreprise à but d'emploi vue depuis le dossier de candidature.....	231

3.2 D'une gouvernance horizontale à une gouvernance verticale de l'entreprise à but d'emploi	232
3.2.1 La gouvernance de l'entreprise à but d'emploi par le binôme « présidence – direction »	233
3.2.2 Le rôle de la direction de l'entreprise à but d'emploi	234
3.2.3 Le rôle des coordinateurs de pôle	235
3.3 Les activités développées par pôle	239
3.4 Différences et similitudes avec une entreprise « classique »	241
3.4.1 Différences avec une entreprise « classique »	241
3.4.2 Similitudes avec une entreprise « classique »	246
3.5 L'encadrement au sein de l'entreprise à but d'emploi	249
3.6 Les réunions comme levier pour la participation des salariés	252
4. CONCLUSION DU CHAPITRE	255
CHAPITRE 6 : LES PROXIMITES COMME FACILITATRICES DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	259
1. LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE COMME SOCLE DES PROXIMITES	260
1.1 L'initiation des interactions situées par les fondateurs de la démarche	260
1.2 L'intégration des acteurs institutionnels	261
1.3 L'adhésion des parties prenantes internes de l'entreprise à but d'emploi	262
1.4 L'intégration d'un soutien au fonctionnement du comité local pour l'emploi	263
1.5 L'intégration de soutiens au fonctionnement de l'entreprise à but d'emploi	264
2. PROXIMITES ET TENSIONS AU SEIN DU RESEAU D'ACTEURS	264
2.1 La proximité des discours	265
2.2 Les proximités entre les acteurs institutionnels	266
2.3 La proximité entre les acteurs de l'emploi locaux et les acteurs institutionnels	269
2.4 Proximités entre les acteurs locaux de l'emploi	274
2.4.1 Des relations conflictuelles entre les acteurs locaux de l'emploi	274
2.4.2 Les proximités existantes entre les acteurs locaux de l'emploi	276
3. LES PROXIMITES ENTRE L'ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI ET SES PARTIES PRENANTES	280
3.1 Les proximités entre l'entreprise à but d'emploi et ses parties prenantes externes	280
3.1.1 Une proximité géographique permise par un fort ancrage territorial de l'entreprise à but d'emploi	280
3.1.2 Une proximité organisationnelle conventionnée avec le Fonds national	283
3.1.3 Une proximité institutionnelle comme condition nécessaire à la coopération territoriale	284
3.2 Les proximités existantes entre l'entreprise à but d'emploi et ses parties prenantes internes	286
3.2.1 Une proximité géographique renforcée	286
3.2.2 Une proximité organisationnelle comme facilitatrice de la coordination des parties prenantes internes	287
3.2.3 Une proximité institutionnelle limitée	288
4. CONCLUSION DU CHAPITRE	294
CHAPITRE 7 : INCIDENCE D'UNE PLURALITE DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES SUR LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	300
1. D'UNE LOGIQUE SOCIALE CENTRALE A LA RATIONALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT	303
1.1 Les acteurs de l'accompagnement professionnel au sein du comité local pour l'emploi	303
1.2 Une logique sociale prédominante dans l'accompagnement professionnel sur le territoire	304
1.2.1 Les formations professionnelles mises en œuvre sur le territoire	304
1.2.2 La logique sociale centrale dans la formation professionnelle au sein de l'entreprise à but d'emploi	307
1.3 Une logique administrative présente dans la rationalisation de l'accompagnement	310
1.3.1 Coexistence d'une logique sociale et administrative dans l'accompagnement personnel	310
1.3.2 L'accompagnement au sein de la file d'attente au prisme de sa rationalisation administrative	312
1.3.3 Les logiques administrative et marchande présentes mais minoritaires dans l'accompagnement professionnel au sein de l'EBE	315
1.4 La logique politique prégnante dans la mesure des effets de l'accompagnement	317
1.5 De l'accompagnement professionnel des personnes les plus éloignées de l'emploi aux pratiques de ciblage : Coexistence des logiques sociale, administrative et marchande	318
2. UN DIFFICILE EQUILIBRE ENTRE ELIGIBILITE, CIBLAGE ET NON-SELECTION	320
2.1 Glissement d'une logique sociale à administrative dans le principe de non-sélection au sein du comité local pour l'emploi	320

2.2 Glissement d'une logique sociale à marchande dans la non-sélection au sein de l'entreprise à but d'emploi.....	324
3. L'EXHAUSTIVITE SOUS CONTRAINTE DES POSSIBILITES D'ABSORPTION DE L'ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI.....	325
3.1 L'exhaustivité, un concept polysémique	325
3.2 La responsabilité de l'exhaustivité répartie entre le comité local pour l'emploi et l'entreprise à but d'emploi.....	326
3.3 Le complexe dénombrement de l'exhaustivité	328
3.4 L'exhaustivité, un but atteignable ?	330
4. LES TIRAILLEMENTS DANS LE PRINCIPE DE NON-CONCURRENCE.....	332
5. COEXISTENCE DE LOGIQUES AUTOUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALAIRES.....	336
5.1 Le contrat à durée indéterminée	336
5.2 Confrontation des logiques autour du temps choisi	338
5.3 La polyvalence comme porteuse d'une logique sociale dans le temps	340
6. CONCLUSION DU CHAPITRE	341
CONCLUSION DE LA PARTIE 2	345
CONCLUSION GENERALE	346
Analyse processuelle de l'institutionnalisation de l'expérimentation.....	347
Apports et limites de notre recherche	353
BIBLIOGRAPHIE	356
ANNEXES.....	387
Annexe 1 : Exemple de retranscription d'entretien	387
Annexe 2 : Table des figures	408
Annexe 3 : Table des matières	410