
**TERRITOIRES
ZÉRO CHÔMEUR
DE LONGUE DURÉE**

ALEXEÏ TABET, FÉVRIER 2022

**QUELLE
CRÉATION
DE VALEUR ?
SYNTHÈSE**

*Cette synthèse a été rendue possible
grâce au travail de toute une équipe.
Nous tenons à les en remercier.*

Rédaction : Alexeï Tabet.

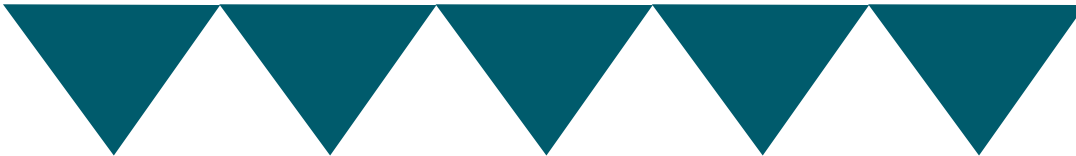
Relecture : Victoria Bazurto,
Yannick Blanc, Elodie Brian,
Charlotte Debray, Camille Delpy,
Laure Descoubes, Bastien Engelbach,
Mathieu Fortin, Bertrand Foucher,
Morgane Gaillard, Antonin Gregorio,
Luc Hansen, Henri Jacot, Fanny Mollet,
Hannah Olivetti, Boris Surjon.

**Conception graphique
et mise en page :** Anna Maheu.

Services généraux :
Florence Grelet, Myriam Roumane.

Le rapport s'inscrit dans la
continuité du programme
« ESS et création de valeur ».

*Que tous ses partenaires soient
ici chaleureusement remerciés.*



Le programme de recherche-action de la Fonda « ESS et création de valeur » reformule l'analyse de l'impact social à partir de la notion de chaîne de valeur élargie, inspirée des travaux de Michael Porter. Cette notion est transposée à la construction de la vision stratégique d'une association ou d'un groupe d'organisations.

Nous remercions tout particulièrement les membres du Comité de pilotage d'« ESS et création de valeur » qui se sont réunis à plus de sept reprises pour travailler sur ce projet et le faire vivre.

Avec le soutien de :

La Fondation de France, l'Institut national de la jeunesse
et de l'éducation populaire (INJEP) et la
Banque des territoires – Caisse des Dépôts.

Projet
soutenu par

Fondation
de
France

injep
INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE
ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

BANQUE des
TERRITOIRES

Caisse
des Dépôts

SOMMAIRE

COURS	2
SOMMAIRE	3
CONTEXTE	4
1.1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE	4
1.2. UNE PREMIÈRE ÉTAPE D'EXPÉRIMENTATION ENTRE 2016 ET 2021	5
1.3. UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION CHEMIN FAISANT	6
ENSEIGNEMENTS ÉVALUATIFS	7
2.1. LA RÉALISATION DU DROIT À L'EMPLOI SUR UN TERRITOIRE : FINALITÉ OU MOYEN ?	7
⚙️ La «dynamique territoriale», ressource pour la consolidation du projet économique des EBE	8
⚙️ Le CLE, un rôle essentiel dans l'encastrement territorial du projet des EBE	9
⚙️ Le «droit à l'emploi», un moyen de développement territorial?	11
⚙️ TZCLD et l'activation des dépenses publiques	13
2.2. DE LA CO-CONSTRUCTION DES EMPLOIS À L'ORGANISATION CONTRIBUTIVE DU TRAVAIL ?	14
⚙️ La place des PPDE comme actrices du projet	14
⚙️ Organisation du travail et travail d'organisation, deux logiques en tension	17
⚙️ Les différentes dimensions du développement professionnel dans les EBE	20
⚙️ Les «nouveaux emplois», des emplois d'une forme nouvelle?	21
2.3. TZCLD, ESPACE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE DES POLITIQUES DE L'EMPLOI-INSERTION ?	23
⚙️ L'EBE, un levier parmi d'autres pour réaliser le droit à l'emploi à une échelle locale?	23
⚙️ L'accompagnement professionnel des PPDE par le service public de l'emploi local	24
⚙️ TZCLD, ou comment «tordre» le droit commun de l'accompagnement professionnel	25

CONTEXTE

1.1. Contexte, objectifs et méthodologie

1.  Territoires Zéro
Chômeur de Longue
Durée (TZCLD)

2.  Institut national
de la jeunesse et de
l'éducation populaire
(INJEP)

LÉGENDE DES NOTES

Références

-  Articles scientifiques
-  Lois et rapports
d'institutions publiques
-  Entretiens
-  Plaidoyers et rapports
issus de la société civile

Définitions

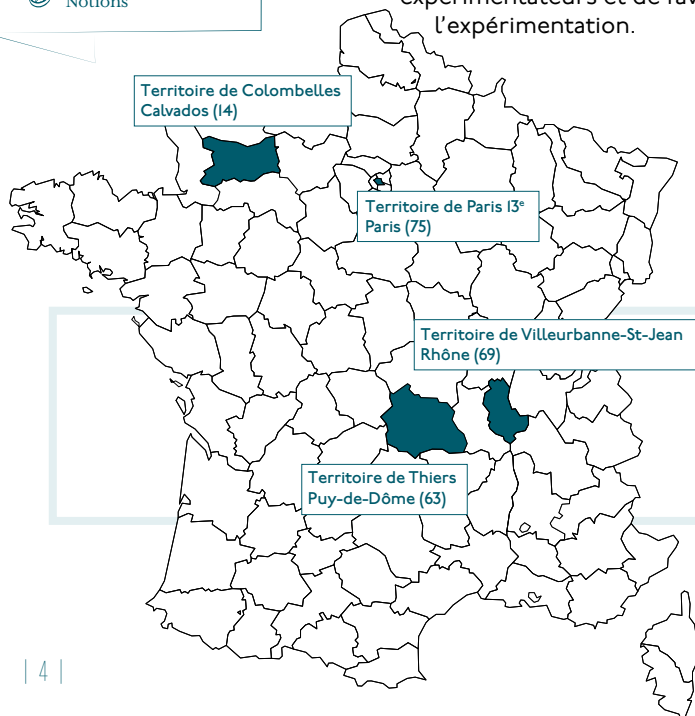
-  Acronymes
-  Notions

Ce rapport présente les résultats d'une enquête initiée en 2019, portant sur la mise en œuvre du projet «Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée»¹ sur quatre territoires habilités dans le cadre de l'expérimentation nationale du projet.

En lien étroit avec les responsables locaux des territoires habilités, cette enquête a été conduite chemin faisant et s'inscrit dans une approche de **recherche-action**.

Elle s'est déployée dans le prolongement de premiers travaux (juin-décembre 2018), conduits sur le territoire de Paris 13^e et centrés sur la **construction d'un cadre d'évaluation locale**.

Avec le soutien de la Fondation de France et de l'INJEP², l'enquête a été élargie en mai 2019, aux territoires habilités de Colombelles, de Thiers et de Villeurbanne Saint-Jean, et en partenariat avec la Banque des territoires | Groupe Caisse Des Dépôts et l'association TZCLD, dont la mission est de soutenir les premiers territoires expérimentateurs et de favoriser la diffusion de l'expérimentation.



**LES TERRITOIRES
CONCERNÉS
PAR LA DÉMARCHE**

1.2. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, une première étape d'expérimentation entre 2016 et 2021


Le projet « **Territoires zéro chômeur de longue durée** » a été porté pour sa phase de démarrage par ATD Quart Monde³ en partenariat avec le Secours catholique, EmmaüsFrance, Le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité avec, dès le départ, une volonté partagée que la conduite opérationnelle de ce projet puisse être ensuite portée par une organisation *ad-hoc*, l'association TZCLD créée fin 2016. Ce projet vise à rendre effectif le droit à l'emploi, en permettant à toute personne au chômage de longue durée, résidant sur un territoire donné, d'accéder à des **emplois en CDI**⁴, rémunérés à hauteur du SMIC⁵.

« Si l'emploi est conçu comme un droit, il faut donc pouvoir proposer un emploi à tous les chômeurs de longue durée du territoire, sans exception », affirme ainsi les principes de TZCLD. TZCLD vise à vaincre le **chômage d'exclusion** et l'**emploi précaire**, persistant à cause de la sélectivité accrue du marché du travail, en dépit de l'amélioration de la situation générale de l'emploi⁶.


La solution proposée consiste à instaurer une coopération territoriale entre tous les acteurs et actrices concernés par la privation d'emploi afin de proposer une solution à toutes les personnes privées durablement d'emploi. Sur le territoire sont créées des entreprises à but d'emploi⁷ développant, à l'échelle de ce territoire, des **activités dites « complémentaires »**⁸.

Les EBE sont un **outil de création d'emplois supplémentaires**. Ces emplois ont vocation à être financés par un dispositif de contribution publique au développement de l'emploi abondé par l'État et les collectivités locales, sur un principe de redirection des dépenses dites « passives » liées à la prise en charge publique du chômage de longue durée, ce qui ne générerait ainsi aucun coût supplémentaire pour la puissance publique.

Une loi adoptée à l'unanimité le 29 février 2016⁹ a permis à dix territoires, présentant des caractéristiques géographiques diverses¹⁰ et aux périmètres variés, d'expérimenter TZCLD localement, pour une durée de cinq ans. La loi du 14 décembre 2020¹¹, également adoptée à l'unanimité, prolonge l'expérimentation sur ces dix premiers territoires et l'étend à, au moins, 50 nouveaux territoires pour une 2^e étape prévue jusqu'en 2026. La **pérennisation de la démarche** étant l'étape ultime imaginée après ces deux expérimentations successives.


^{3.}  À l'origine, cet acronyme présent dans le nom de structure Mouvement ATD Quart Monde signifiait Aide à toute détresse. En 2009, le conseil d'administration du Mouvement International ATD Quart Monde décide de donner à ce sigle un autre sens : Agir tous pour la dignité

^{4.}  Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)

^{5.}  Salaire minimum de croissance (SMIC)

^{6.}  ATD QUART MONDE, 2014, *Territoires zéro chômeur de longue durée* [en ligne] www.atd-quartmonde.fr

^{7.}  Entreprise à but d'emploi (EBE)

^{8.}  C'est-à-dire répondant à des besoins non satisfaits, et pouvant être mises en oeuvre par les personnes embauchées

^{9.}  Loi 2016-31, 2016

^{10.}  Territoires ruraux, villes petites et moyennes, quartiers politique de la ville de grandes métropoles

^{11.}  Décret 2016-1027, 2016

1.3. Une démarche d'évaluation chemin faisant, inscrite dans le programme « ESS et création de valeur » de la Fonda

^{10.} La Fonda, 2021, Les expérimentations « ESS et création de valeur » [en ligne] fonda.asso.fr

^{11.} La Fonda, 2020, La Tribune Fonda n°248 « Penser la valeur pour défendre nos valeurs ».

Cette démarche d'enquête s'inscrit dans le programme **Économie sociale et solidaire et création de valeur**¹⁰ porté par la Fonda, qui explore et outille des démarches d'évaluation adaptées à l'ESS, et propose une approche élargie du concept de création de valeur¹¹.

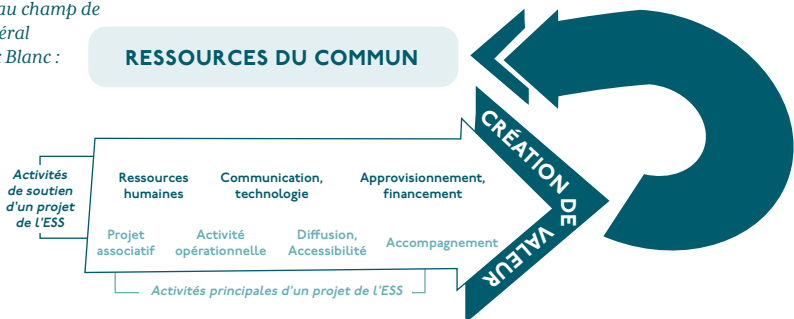
La question de la **création de valeur** à l'œuvre dans TZCLD a ainsi été le point de départ de cette recherche-action. L'ambition de cette recherche est d'éclairer le potentiel de transformation locale du projet, la façon dont ce potentiel est réalisé au fil de la mise en œuvre du projet sur les quatre territoires enquêtés, ainsi que les leviers, les freins et les conditions de cette réalisation.

À cette fin, l'enquête s'est organisée en deux phases.

- Une phase préliminaire a permis de dresser un **état des lieux** concret et ancré dans la réalité mouvante de l'expérimentation sur ces quatre territoires, en prise avec les visions et préoccupations de ses acteurs trois années après le lancement de l'expérimentation.

- Sur cette base, ont été formulées les **questions évaluatives** ayant dirigé la deuxième phase de l'enquête, jusqu'à la production des enseignements évaluatifs.

L'analyse par les chaînes de valeur de Michaël Porter transposée au champ de l'intérêt général par Yannick Blanc :

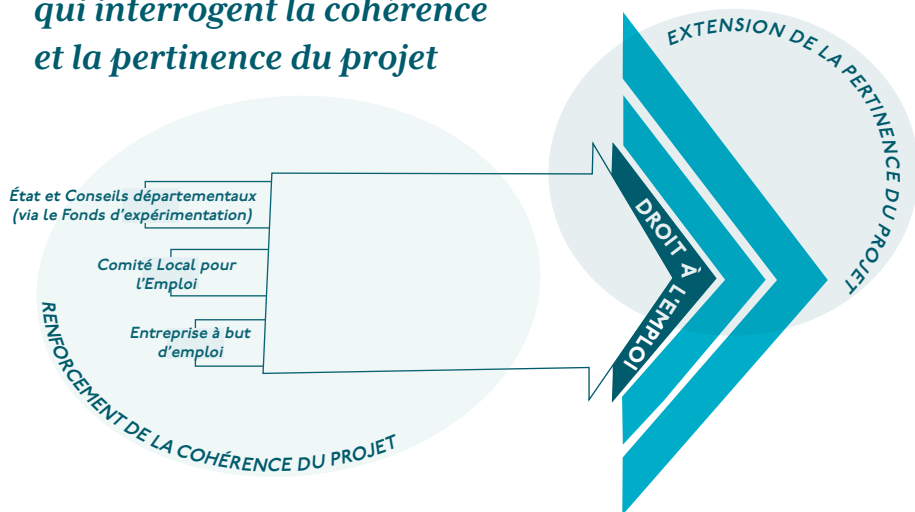


ENSEIGNEMENTS ÉVALUATIFS

L'enquête réalisée a montré que l'expérimentation de TZCLD sur les quatre territoires enquêtés a, d'une part, fait face au défi permanent de renforcer les moyens mobilisés pour la réalisation de sa finalité principale, le **droit à l'emploi** (c'est le renforcement de la cohérence du projet).


Cette expérimentation a, d'autre part, en arrière-plan de sa mise en œuvre, nourri un questionnement sur l'**élargissement des finalités** poursuivies au regard des enjeux, besoins et attentes des territoires (autrement dit, un questionnement sur la pertinence du projet).


Des questions évaluatives qui interrogent la cohérence et la pertinence du projet




2.1. La réalisation du « droit à l'emploi » sur un territoire : finalité ou moyen ?

Cette enquête a montré que, derrière les implicites de la notion de **projet de territoire**, étaient à distinguer deux logiques : celle de la **dynamique territoriale** des acteurs comme moyen de réalisation du droit à l'emploi, et celle de la réalisation du droit à l'emploi comme **moyen de développement territorial**.

12.  Non-concurrence : créer de l'activité sans en détruire.

13.  Territorialité : créer de l'activité sans dépasser les limites géographiques de la commune ou de l'ensemble des communes porteuses du projet.

14.  Contribution publique au développement de l'emploi (CDE)

15.  Partenariats financiers avec des tiers payeurs locaux, comme dans le cas d'activités de services solidaires aux habitants, vendus à un coût inférieur à celui du marché afin d'être accessibles à des habitants aux ressources financières limitées ; services d'intermédiation entre les habitants et les services proposés par des partenaires opérationnels de l'EBE.

La « dynamique territoriale », ressource pour la consolidation du projet économique des EBE

Après trois années de mise en œuvre de l'expérimentation, il apparaissait en effet que l'objectif de montée en charge rapide des effectifs assigné aux EBE, afin de réaliser le **plein emploi** à une échelle locale, mettait au défi leur potentiel de développement économique.

La réalisation du droit à l'emploi par l'accès des personnes à l'emploi stable en EBE apparaissait ainsi intimement liée à la capacité de ces structures à consolider leur projet économique par la création d'activité pérenne et en volume important, et cela dans le cadre des contraintes de **non-concurrence**¹² et de **territorialité**¹³ qui leur étaient imposées.

L'enquête a montré qu'un facteur essentiel de consolidation du modèle économique des EBE était le **renforcement de leur ancrage territorial** et leur intégration à la dynamique des acteurs locaux.

La **dynamique territoriale** générée par le projet a en effet pu constituer une ressource essentielle pour le projet économique des EBE. Si la solvabilisation de la demande au moyen de la CDE¹⁴ apparaît bien comme un levier important du modèle économique des EBE, leur capacité à transformer un besoin identifié comme non satisfait en une demande effective, génératrice d'activité, est passé par le renforcement de leur ancrage dans les réseaux territoriaux et leur identification comme un acteur économique local.

Les EBE ont progressivement dépassé leur statut d'**acteur supplémentaire**, séparé des échanges environnants, pour acquérir celui d'acteur-ressource pour d'autres acteurs locaux et l'atteinte par ces derniers de leurs propres finalités, grâce à des partenariats étroits et adaptables¹⁵.

De la supplémentarité à la complémentarité, c'est la capacité des EBE enquêtées à développer leur inscription dans leur territoire qui a constitué le facteur majeur de la stabilisation de leur projet économique, mais également de l'accroissement des effets sociaux positifs de leurs activités.

Le CLE, un rôle essentiel dans l'encastrement territorial du projet des EBE

L'encastrement progressif des EBE dans leur territoire est étroitement lié à la dynamique des Comités locaux pour l'emploi¹⁶, dès lors que ces derniers doublent leur fonction de **régulateurs négatifs**¹⁷ d'une fonction de **régulateurs positifs**¹⁸, visant à créer les conditions favorables à l'émergence et au développement de l'activité des EBE.


Dès la phase de conception du projet, par la définition du périmètre du territoire d'expérimentation comme par la recherche de convergence entre TZCLD et d'autres projets territoriaux, le CLE peut favoriser l'ancrage territorial de TZCLD en proposant un **cadre stratégique à la création d'activités supplémentaires**¹⁹.


Au-delà, c'est la capacité des CLE à **animer la dynamique territoriale** qui paraît déterminante. En effet, le CLE peut se constituer comme un espace au sein duquel des entreprises locales expriment des besoins.

Elles sollicitent les EBE pour intervenir sur des segments non immédiatement rentables de leur activité, néanmoins utiles au développement de cette dernière. Parfois elles se réclament de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cela peut se conjuguer avec la perspective, à moyen terme, d'internaliser ces activités de manière pérenne dans le cadre d'un modèle économique de marché standard, et d'embaucher directement la main-d'œuvre de l'EBE, désormais formée.

L'enquête montre que l'une des conditions de réussite au développement d'activités supplémentaires pérennes économiquement et utiles au territoire est l'existence d'une **fonction d'ingénierie territoriale**, sous la responsabilité du CLE. Cette fonction d'ingénierie intervient en soutien du déploiement de l'EBE, sur le repérage local des opportunités, la modélisation économique de ces dernières, voire l'animation de la relation partenariale liée à la mise en œuvre de ces activités.

16.  Comités locaux pour l'emploi (CLE)

17.  Régulateur négatif : arbitre sur les questions de complémentarité et de non-concurrence des activités avec ce qui existe déjà localement.

18.  Régulateur positif : arbitre pour créer les conditions favorables à l'émergence et au développement de l'activité des EBE.

19.  Activités supplémentaires : activités renforçant la mixité sociale dans un contexte de renouvellement urbain, dynamisant l'activité des entreprises locales, accélérant la transition écologique, etc.


L'affirmation du rôle de l'ingénierie territoriale coïncide avec la **montée de la logique de projet** dans la préfiguration d'activités, consistant en la recherche d'une cohérence clients/usagers & financeurs dès la conception de l'activité, objectifs de production et de génération de chiffre d'affaires.

L'ingénierie territoriale peut également intervenir en **appui de l'essaimage** sur le territoire d'expérimentation de projets portés par des acteurs qui lui sont extérieurs, offrant l'appui d'une dynamique territoriale favorisant l'ancrage et l'adaptation du concept d'activité aux spécificités locales.

Les CLE sont des espaces de représentation de la diversité des acteurs locaux et de création d'un **consensus local** autour des valeurs fondatrices associées à la réalisation du plein emploi à une échelle locale²⁰.

Institués par la loi pour valider le caractère non concurrentiel des activités, les CLE dépassent cette fonction de régulateur négatif pour assurer celle de **régulateur positif du projet**. Ils favorisent les proximités entre acteurs, leur rapprochement autour des valeurs portées par le projet mais également la convergence de leurs intérêts respectifs au sein d'une vision commune sur les besoins locaux et les perspectives de développement du territoire.

La solvabilisation de la demande est le modèle économique théorique initialement projeté sur les EBE, mais contraint par les limites territoriales du projet. Pour accroître leur volume d'activité et poursuivre l'embauche des PPDE de leur territoire, les EBE ont donc dû s'appuyer sur des leviers de développement fondés sur des partenariats locaux ou l'inscription dans des politiques publiques locales.

20.  Valeurs fondatrices associées à la réalisation du plein emploi : lutte contre la pauvreté et l'exclusion socio-économique, regain de dignité pour les personnes, renforcement du lien social.

🔗 Le « droit à l'emploi », un moyen de développement territorial ?

TZCLD avait initialement eu tendance à considérer le développement des activités par les EBE comme un moyen de lutte contre l'exclusion du marché du travail. La réponse à des **enjeux de développement territorial** a toutefois tendance à être une finalité de plus en plus mise en avant. La création de nouveaux emplois en vient à être affirmée non seulement comme une solution au chômage de longue durée, mais également comme un moyen de transformation du territoire.


TZCLD se veut une réponse au problème de l'exclusion professionnelle, mais également à des enjeux territoriaux d'autres natures, notamment en matière de développement durable. TZCLD est ainsi investi à la manière d'un **projet de développement territorial au moyen de la création de nouveaux emplois**. L'expérimentation de TZCLD sur les territoires étudiés montre ainsi une tendance à l'élargissement des finalités du projet, en réponse aux enjeux, besoins et attentes du territoire sur lequel il s'inscrit.


Cet élargissement des finalités du projet passe notamment par son **croisement avec d'autres politiques publiques locales**, qu'il s'agisse de politiques sociales, de renouvellement urbain, ou encore de transition écologique. Dans ce dernier domaine, le potentiel de contribution à la transition écologique locale est important.


L'enquête a notamment montré que les activités de production s'inscrivant dans des filières d'économie circulaires peuvent contribuer à relocaliser les circuits de réemploi et à développer des usages à vocation sociale. L'EBE se positionne comme le **chaînon manquant de l'économie circulaire**. Ces activités représentent un potentiel important en matière de volume d'activité et d'utilité environnementale.


Cependant, le caractère émergent de ces filières et la structuration encore en cours des politiques publiques dans le champ de la transition écologique laisse souvent le **modèle économique de ces activités encore instable**.

De manière plus globale, la temporalité de la mise en œuvre du projet TZCLD, notamment l'objectif de création rapide d'emplois, peut s'avérer complexe à concilier avec celle des dynamiques territoriales préexistantes, qui s'inscrivent dans des **temporalités plus longues** et des formes d'action publique différentes.

21.  Au tournant des années 80, l'insertion se construit comme champ d'action publique spécifique, distinct des champs de l'emploi et de la formation.

22.  Par analogie avec écosystème, le sociosystème désigne l'ensemble des interactions (concurrence, coopération, transaction) entre les acteurs économiques, sociaux et institutionnels d'un territoire.

23.  On peut également parler de dynamique territoriale pour désigner cette territorialité-processus.


24.  Ressources du territoire : ressources humaines inemployées des chercheurs d'emploi, mais aussi toutes les ressources matérielles et immatérielles, humaines et financières investies par les acteurs dans la dynamique territoriale.


L'élargissement des finalités de TZCLD au développement territorial a des implications sur le sens donné à sa désignation en tant que **projet de territoire**. TZCLD génère une dynamique d'action publique locale tournée vers la réalisation du droit à l'emploi par la mise en synergie des instruments et des acteurs du champ de l'emploi-insertion. Au-delà de cette capacité de TZCLD, le terme de projet de territoire en vient à désigner une dynamique de création d'activité génératrice de transformations locales, sur les plans économique, social et écologique.

Ainsi, sans être remise en question, la capacité de TZCLD à produire de l'action publique territoriale dans le champ de l'emploi-insertion apparaît ne constituer qu'un pan du projet de territoire dont TZCLD peut être porteur. L'autre pan réside dans sa **capacité à produire de l'activité économique** utile au territoire et à son développement.

TZCLD apparaît ainsi comme un projet à même de croiser une politique de l'emploi-insertion à des politiques de développement local, deux types de politiques publiques déconnectées²¹. Les aides à la création d'emploi sont par exemple mises en œuvre dans le cadre des contrats aidés successifs comme des « tremplins » vers l'emploi standard à destination de publics cibles, davantage que comme de réels outils de soutien au développement local.

Partant, l'enquête appelle, sous la désignation de TZCLD comme « projet de territoire », à distinguer deux aspects de sa territorialité : une **territorialité-processus** et une **territorialité-finalité** :

 La **territorialité-processus** désigne le sociosystème²² local qui se construit autour du projet et ses évolutions, la manière dont ce système prend appui sur des interactions qui préexistent au projet, les renforce, les transforme, en introduit de nouvelles²³.

 La **territorialité-finalité** désigne, quant à elle, la vision commune du potentiel de transformation territoriale que contient la création de nouveaux emplois. Cette vision est progressivement constituée par ce système local d'acteurs autour d'une caractérisation partagée des enjeux et des objectifs de développement territorial.

La capacité des territoires à combiner ces deux aspects détermine la possibilité pour TZCLD d'être porteur de stratégies de création de valeur proprement territoriales, au sens de stratégies mobilisant des ressources du territoire²⁴ au service de son développement.

⚙️ TZCLD et l'activation des dépenses publiques : la CDE comme instrument d'investissement dans les territoires ?

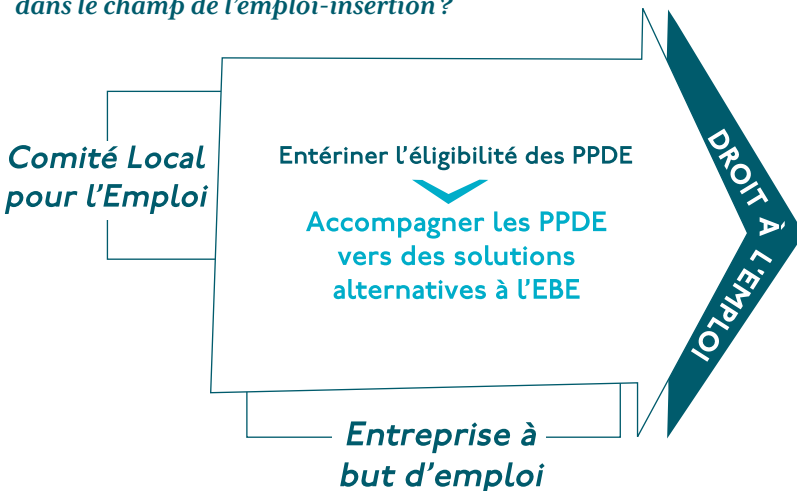
La question de l'efficience de TZCLD au regard du **principe d'activation de dépenses passives de l'État** avait été au centre du débat ayant émergé, au niveau national, autour des évaluations de l'expérimentation publiées en 2020.

En considérant comme prioritaire la capacité du projet à résorber à court terme le chômage de longue durée sans générer de surcoût pour les dépenses publiques, l'État tend globalement à tirer TZCLD vers des **objectifs de politique de l'emploi**.

Les enseignements de cette enquête invitent à réinterroger la proposition d'utilisation d'argent public dans le cadre de ce projet. Outre la rationalisation de la dépense publique dans un contexte de tension sur les ressources financières de l'État et des collectivités, nous proposons de considérer également cette dépense dans une perspective d'investissement social, comme un **levier d'activation de la dynamique territoriale** et de transformation des territoires.

Dans cette perspective, la CDE ne se limiterait plus à un instrument d'activation des politiques sociales visant à réaliser des économies sur les dépenses publiques causées par le chômage de longue durée. Elle deviendrait l'instrument d'un **État social investisseur**. Sans nécessairement chercher un rendement financier à court terme, cet État social investisseur inscrirait son action dans une perspective d'appui à la mise en œuvre de stratégies portées par des pouvoirs locaux. Ces stratégies revitaliseraient des ressources d'un territoire selon des finalités fixées par ses acteurs.

TZCLD, une « politique territoriale » dans le champ de l'emploi-insertion ?



2.2. L'éthique du « volontariat », de la co-construction des emplois à l'organisation contributive du travail ?

🌀 La place des PPDE comme actrices du projet, un enjeu fort trois années après le lancement de l'expérimentation

L'enquête montre qu'à ce jour, les **trajectoires des salariés des EBE** sont variables : montée en compétences, évolution professionnelle interne ou externe, accès à des fonctions d'encadrement ou au contraire stabilisation dans des fonctions plus classiquement encadrées.

Dans tous les cas, le retour au travail des PPDE n'est pas un processus linéaire débouchant sur la remise à disposition du marché du travail mais un **parcours d'apprentissage** nécessitant simultanément des choix individuels d'orientation et des choix collectifs d'organisation.

En cela, il apparaît crucial de centrer les évaluations locales sur le développement professionnel des salariés des EBE, dont les indicateurs de réussite risquent d'être aussi variés que les trajectoires individuelles des salariés et ne sauraient se réduire au **taux de sortie du dispositif** en usage dans le monde de l'insertion.

Cependant, au-delà de l'analyse individualisée de leur trajectoire, cette enquête s'est attachée à évaluer la mesure dans laquelle le projet rend possible pour les personnes privées durablement d'emploi d'en être pleinement actrices, en écho au principe de **volontariat** mis en avant par TZCLD.

Trois années après le lancement de l'expérimentation sur les territoires étudiés, le devenir de l'**éthique initiale du volontariat** des personnes concernées était en jeu. En effet, alors que l'esprit de contribution initial a conduit les entreprises à se construire sur des logiques d'auto-organisation avec peu d'encadrement hiérarchique et une grande liberté de fonctionnement, ces principes ont connu des difficultés à s'inscrire dans la durée.

En phase de **construction des candidatures locales**, ou dans les mois ayant immédiatement suivi le lancement des EBE, ce volontariat s'était traduit par le fait que les personnes avaient pu pousser leurs propres idées et envies d'activité, discuter d'idées émises par d'autres, tester leur faisabilité et leur coïncidence avec des besoins du territoire, voire participer à la préfiguration du modèle économique et des modalités d'organisation des activités retenues.

Cette dynamique de co-construction des activités a donné lieu à l'émergence de premiers collectifs de travail dotés d'une importante autonomie de fonctionnement au sein des EBE. Cependant, par la suite, les EBE se sont développées dans un **contexte de développement extrêmement contraint**, marqué à la fois par l'injonction à un maintenir un rythme d'embauche rapide et par la prise d'importance de la notion de performance économique dans leur pilotage.

Les EBE ont rencontré des difficultés à maintenir dans la durée des principes d'organisation fondés sur l'auto-organisation et la prise d'initiative des salariés. La construction des **activités à partir des personnes** semblait complexe à maintenir face aux enjeux de consolidation de leur projet économique et de maintien d'un rythme d'embauche soutenu.

Avec à l'arrière-plan la priorité accordée à l'atteinte de l'**objectif d'exhaustivité**, les EBE ont été conduites à embaucher à un rythme parfois trop soutenu au regard de leur capacité réelle de développement. Elles ont ainsi rencontré des problématiques d'organisation interne.

Du fait du désajustement entre le rythme des embauches et la capacité réelle des EBE à générer des activités, certaines personnes embauchées ont ainsi pu se retrouver en emploi sans pour autant être complètement en activité. Tout en permettant à un grand nombre de personnes de s'inscrire dans un statut d'emploi stable — et de bénéficier des effets positifs de l'accès à ce statut, singulièrement en matière d'inclusion sociale — l'expérimentation n'avait pas été en mesure, lors des premières années sur les territoires enquêtés, de créer les conditions de leur **inscription durable dans un travail**.

La montée en charge rapide des effectifs, et la sous-activité qui en a découlé, a eu tendance à perturber les petits collectifs de travail initiaux. La question du **développement économique de l'activité** apparaissait ainsi comme indissociable de celle de l'inscription de cette activité au sein d'une organisation du travail.

Il s'agissait non seulement de générer un volume de travail plus important, adapté aux objectifs de la montée en charge des effectifs, mais également d'installer une **organisation du travail** à même de soutenir ce développement économique.

La question qui est alors posée porte sur la forme que peut prendre, dans ce contexte, ce que nous nommons ici l'**éthique contributive de TZCLD**. L'enquête a ainsi porté sur les formes concrètes prises par les dynamiques de travail à l'œuvre dans les EBE, et la manière dont elles sont parvenues à maintenir le principe de contribution des personnes au projet.

L'enquête a évalué la mesure dans laquelle, au-delà de l'accès à l'emploi stable, l'embauche en EBE a permis aux personnes d'être contributrices du projet. Elle a évalué la mesure dans laquelle les dynamiques de travail dans les EBE ont permis aux salariés de **produire du sens par leur travail**, de concevoir leur travail comme une activité autonome.

⚙️ Organisation du travail et travail d'organisation, deux logiques en tension

L'enquête a montré qu'alors que les EBE font face au besoin de consolider les modalités d'organisation du travail et de fonctionnement interne, le maintien de l'**esprit initial du volontariat** des personnes concernées est également recherché. Il s'agit de permettre aux personnes embauchées de réaliser une activité porteuse de sens pour ces dernières, tout en intégrant les objectifs de performance économique des EBE, de plus en plus pris en considération.

En effet, il apparaît que les EBE se développent au croisement de **deux logiques en tension** :


- ⚙️ une logique de **formalisation des fonctionnements d'entreprise** et la montée d'une organisation hétéronome du travail ;
- ⚙️ une logique de **développement du travail d'organisation**²⁵, favorisant leur investissement et leur autonomie dans l'activité productive.


Les EBE montrent, d'une part, une tendance claire à une formalisation renforcée de leurs fonctionnements, allant dans le sens d'une **organisation hétéronome du travail**. Cette organisation passe par l'intention de stabiliser les salariés sur des missions plus délimitées et plus calibrées, la fixation d'objectifs associés à ces missions, et le développement d'outils de suivi de réalisation de ces objectifs. Ces actions contribuent à l'émergence d'une ingénierie technique visant à construire une organisation du travail plus adaptée aux objectifs de développement économique de l'entreprise.

Cela passe, plus généralement, par l'instauration d'un ensemble de règles et de normes de comportement relatives au rapport des salariés à leur employeur, clients, partenaires ou collègues, passant notamment par des codes professionnels²⁶. Les EBE étudiées montrent une tendance claire à rechercher ce que leurs équipes de direction nomment volontiers une **professionnalisation du cadre de travail**.

²⁵ ⚙️ Travail d'organisation : travail par lequel les salariés s'approprient et créent progressivement de nouvelles normes d'organisation du travail.

²⁶ ⚙️ Codes professionnels : ponctualité et assiduité, respect des procédures administratives, utilisation des outils de communication de l'entreprise, modalités d'expression...

27.  Activité d'ingénierie de production : activité qui tend à définir des modalités d'organisation du travail accordées à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise.

28.  Activité d'accompagnement de la production : activité visant à permettre aux salariés de développer une autonomie concrète dans la réalisation de leur activité au sein de l'entreprise.

La méthodologie proposant de **construire des activités à partir des personnes** implique les PPDE volontaires, en amont de leur embauche, dans la préfiguration des activités qu'ils mettraient en œuvre une fois en emploi. L'enquête montre également que cette méthodologie a été questionnée dans sa cohérence avec les objectifs de consolidation du projet économique et de l'organisation interne des EBE.

D'avantage que la co-construction d'une activité, la phase préembauche peut ainsi viser à faire ressortir des appétences, des aptitudes, des types de situations professionnelles dans lesquelles les personnes pourraient se sentir à l'aise. Elles peuvent ensuite servir de clés à une **orientation des personnes** vers les activités en place au sein des EBE, vers des missions préalablement formalisées par la direction de ces dernières.

Cependant, cette volonté de **cadre l'activité** et les fonctionnements internes est en tension avec celle de faire perdurer le principe d'un développement d'entreprise fondé sur la contribution et l'investissement de ses salariés. Si la normalisation de la mise en œuvre de l'activité est une tendance montante au sein des EBE étudiées, ces dernières se dotent dans le même temps d'espaces et d'instruments visant à permettre à leurs salariés de s'approprier ces normes d'organisation et, au-delà, à favoriser leurs capacités à en générer de nouvelles. L'enquête a ainsi montré que, au sein des EBE, la tendance montante à la formalisation d'une organisation du travail hétéronome se conjugue à l'aménagement d'espaces et d'instruments favorables à un travail d'organisation autonome.

Cette tension entre organisation du travail et travail d'organisation se manifeste tout particulièrement dans la place donnée à la fonction de *management* intermédiaire dans l'organisation des EBE. En effet, le **management intermédiaire** conjugue une activité d'ingénierie de production²⁷ et une activité d'accompagnement de la production²⁸.

Ainsi, la politique managériale des EBE enquêtées veille à échapper à une logique de donneur d'ordre réduisant les salariés à de simples exécutants, favorisant un **travail d'organisation** de leur part à différents niveaux.

🔧 À un premier niveau, le développement du travail d'organisation des salariés réside dans l'espace donné aux salariés concernant le **choix des modalités de mise en œuvre pratique de l'activité**. Cette pratique inclue l'aménagement de temps de retours d'expérience sur des situations professionnelles du quotidien²⁹, les éventuelles difficultés rencontrées, les solutions trouvées.

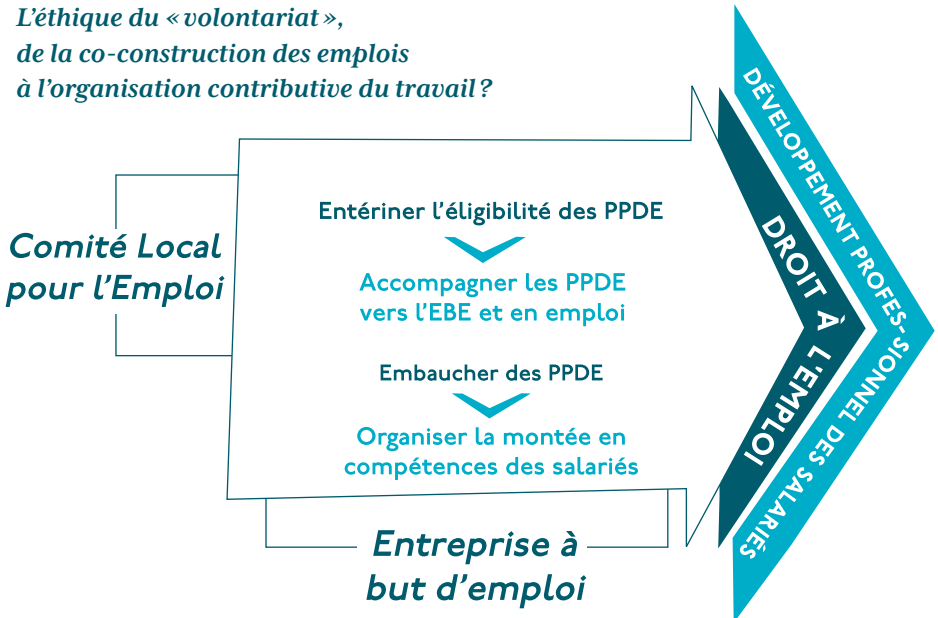
🔧 À un second niveau, plus structurel, la favorisation de la **prise d'autonomie des salariés** vis-à-vis de l'activité, soit s'appuyer sur le développement de leur polyvalence³⁰.

Cette polyvalence des salariés est utilisée comme une réponse au besoin, propre à l'entreprise, d'**adaptation de l'utilisation de sa main-d'œuvre** à la fluctuation de la production et à la présence variable des effectifs. Elle est également présentée par les responsables de certaines EBE comme un vecteur possible de développement de l'autonomie et de la prise d'initiative de salariés.


²⁹ 🕒 Situations professionnelles du quotidien : échange avec un client, un collègue, utilisation d'un équipement, etc.)

³⁰ 🕒 Polyvalence : capacité à connaître et maîtriser l'ensemble des tâches-socles constitutives d'une même activité

*L'éthique du « volontariat »,
de la co-construction des emplois
à l'organisation contributive du travail ?*



31.  Développement professionnel : développement de compétences valorisables dans le cadre du projet économique des EBE, mais également valorisées par les salariés eux-mêmes.

32.  Compétences douces : travailler en équipe, gérer les interactions avec des fournisseurs, des partenaires ou des clients, faire preuve d'initiatives, réagir à des situations imprévues...

Les différentes dimensions du développement professionnel dans les EBE

Ainsi, les EBE étudiées montrent que le développement économique de leur projet peut aller de pair avec le développement professionnel de leurs salariés³¹.

Le défi des EBE est ainsi de trouver comment dépasser la conception de l'activité productive comme **support d'insertion** et d'engager les personnes dans l'activité de production pour en faire, dans la durée, les actrices de son développement.

Les EBE peuvent ainsi s'inscrire dans un modèle d'**organisation apprenante**, cherchant à créer les conditions des apprentissages au fil de l'eau, favorisant le développement progressif des compétences requises par la mise en œuvre du projet productif de l'entreprise.

L'enquête montre que ces différentes formes de travail d'organisation favorisent d'abord le développement de **compétences douces**³². Le développement de ces compétences semble être favorisé par l'emploi stable, en CDI.

Les salariés interrogés font non seulement état de leur attachement au statut associé à ce contrat de travail (« c'est un vrai emploi »). Ils témoignent également du fait qu'ils le considèrent comme un facteur favorisant leur projection au sein de l'entreprise, qui leur « laisse le temps de se former sur le tas » et « d'apprendre à [leur] rythme ».

L'accompagnement du **travail d'organisation** semble ainsi largement favorisé par l'inscription des personnes dans la durée au sein des entreprises, en même temps que cela ouvre, pour les EBE, un chantier sur les ressorts de l'investissement dans la durée de l'ensemble de leurs salariés. Un enjeu qui demeure important est celui de la capacité de leurs salariés à monter en autonomie sur des missions spécialisées.

Le développement de **compétences dures**, associées à des métiers, est également un facteur important de croissance des activités existantes. Il paraît étroitement dépendant de l'existence de conditions matérielles de production adéquates, qui ont parfois pu faire défaut, mais suppose également le développement d'un rapport des salariés à leur activité plus exigeant.

Cette enquête montre que la **professionnalisation** des EBE³³ est globalement acceptée et parfois même réclamée par leurs salariés. Ces derniers lui associent, dans leurs représentations, la qualité de ce que doit être un « vrai emploi ».

Cependant, la tendance au renforcement de la prise en compte d'objectifs économiques dans l'organisation des activités peut entrer en tension avec certains **ressorts ayant favorisé l'investissement initial de salariés**. C'est notamment le cas des services solidaires, tournés vers des publics vulnérables ou disposant de faibles ressources financières.

Les salariés attribuent une valeur forte au **sentiment d'utilité** que la réalisation de ces services leur procure comme à la possibilité d'y mobiliser des compétences informelles, préalablement acquises dans leur vie personnelle. Ainsi, un enjeu pour les EBE est de parvenir à maintenir la possibilité pour des salariés de déployer leurs compétences informelles, acquises dans leur vie personnelle et non dans un cadre professionnel, au sein d'une activité dont l'organisation prend davantage en compte des objectifs de développement économique.

🌟 Les « nouveaux emplois », des emplois d'une forme nouvelle ?

Cette enquête a ainsi montré que les **nouveaux emplois** créés au sein des EBE peuvent ébaucher des formes d'emplois d'un type nouveau. Ces derniers ne correspondraient pas seulement à des gisements d'activité économique émergents ou non investis par l'économie standard, mais également à un nouveau rapport à cette activité économique pour ceux qui y participent, les personnes embauchées au sein des EBE singulièrement.

33. 

Professionnalisation des EBE : réorganisation de l'activité des EBE afin d'en accroître le volume, d'impulser une hausse de leur productivité et de consolider leur modèle économique.

Cette question continue à se poser pour la suite de l'expérimentation : dans quelle mesure TZCLD est-il le vecteur de **nouvelles formes d'emploi**, à l'origine d'un rapport plus autonome des personnes à une activité productive dont l'utilité territoriale fait sens pour ces dernières ?

Répondre à cette question nécessitera de continuer à mettre au centre de la réflexion la **dimension collective de l'activité productive** au sein de TZCLD, déployée par une organisation entrepreneuriale. L'enquête a en effet montré comment les EBE devenaient progressivement des corps sociaux constitués dans l'activité de production. Ils se différencient ainsi des dispositifs individualisés de distribution de revenus en contrepartie d'activités d'utilité sociale.

La réflexion devra également interroger la manière dont ces formes d'emploi conviennent aux **différents profils de salariés**, notamment à ceux qui étaient les plus éloignés de l'emploi :

- ⚙ Dans quelle mesure la volonté de permettre aux salariés de construire un rapport plus autonome au travail peut-elle constituer un **ressort de remobilisation** ?

- ⚙ Dans quelle mesure peut-elle **déstabiliser certains salariés** ?

- ⚙ De même, dans quelle mesure et à quelles conditions l'affirmation du projet économique des EBE, et des objectifs de productivité associés, leur permet de demeurer des **instruments de réalisation du droit à l'emploi**, s'agissant notamment des personnes les plus éloignées ?

Enfin, répondre à cette question nécessitera également de continuer à questionner la manière dont les territoires parviennent à intégrer le projet d'entreprise des EBE au **projet de territoire**, en d'autres termes à articuler un registre d'activité productive et un registre d'action publique.

2.3. TZCLD, espace de gouvernance territoriale des politiques de l'emploi-insertion ?

🌀 L'EBE, un levier parmi d'autres pour réaliser le droit à l'emploi à une échelle locale ?

L'enquête préliminaire a montré que, après trois années d'expérimentation, un questionnement avait émergé sur la capacité des EBE, à elles seules, de réaliser l'objectif de l'**exhaustivité territoriale**.

Conséquence des contraintes structurelles pesant sur le modèle économique et organisationnel des EBE, les capacités d'embauche des EBE montraient en effet des limites. L'accès à l'emploi en EBE tend à devenir une opportunité rare, et de nombreux projets voient alors s'allonger une **liste d'attente** de personnes volontaires ne pouvant être embauchées dans l'immédiat.

Sur de nombreux territoires, le projet butte sur le **ralentissement du rythme d'embauche d'EBE** qui font face à la nécessité de consolider leur projet économique et qui cherchent à stabiliser leurs collectifs de travail. Les territoires les plus fortement confrontés à cette problématique déploient une activité de gestion d'une liste d'attente.

Cette activité, outre le maintien de temps hebdomadaires de rencontre, d'échange et de convivialité proposés aux PPDE en attente, intègre progressivement un objectif d'orientation de ces personnes vers des **opportunités alternatives à l'embauche en EBE**. Certains territoires étudiés cherchent à rendre accessibles aux PPDE d'autres opportunités d'emploi ou de formation. Parfois dans une logique de **sas à l'EBE**, ils rendent l'attente « dynamique » et préparent les personnes à leur prise de poste à moyen terme. Le plus souvent, c'est néanmoins dans une logique de substitution à l'accès à l'emploi en EBE.

Là où, initialement, l'accès à l'emploi stable en EBE était l'instrument principal de la réalisation du **droit à l'emploi**, finalité principale de TZCLD, le fait de rendre accessible aux PPDE d'autres opportunités professionnelles en vient à être conçu comme un levier supplémentaire au service de cette finalité.

34.  Stratégie d'exhaustivité :

35.  Service public de l'emploi (SPE).

Comme en témoignait l'apparition, à cette date, du vocable de « **stratégie d'exhaustivité** »³⁴, la mise en cohérence de l'objectif directeur de résorption du chômage de longue durée et des moyens nécessaires à sa réalisation dans le cadre de TZCLD devenait la question centrale de l'expérimentation.

Si le mécanisme de financement des emplois demeurait le levier principal et central de cette stratégie, un ensemble de ressources devait être mobilisé localement, en levier complémentaire et nécessaire de la réalisation du droit à l'emploi, à savoir les ressorts associés à la **dynamique territoriale** inhérente à une dynamique de projet fondée sur la coopération locale, en l'occurrence principalement avec les acteurs locaux du service public de l'emploi.

L'accompagnement professionnel des PPDE par le service public de l'emploi local : l'intégration des ressources non contenues dans l'économie initiale de TZCLD

Pour réaliser le droit à l'emploi, TZCLD entend ainsi doubler la solution locale que représente l'embauche en EBE d'une stratégie territoriale visant à favoriser l'accès des PPDE à des opportunités professionnelles existantes. Cette stratégie implique principalement les acteurs du **service public de l'emploi**³⁵ dont elle mobilise les ressources d'accompagnement professionnel.

La mobilisation de ressources d'ingénierie dédiées directement portées par le projet semble ici cruciale. Elles sont cependant mobilisées dans la perspective d'intervenir en lien étroit avec les **acteurs locaux du SPE**, davantage qu'à se substituer à ces derniers.

Ainsi, la réalisation du droit à l'emploi a également pu passer par une **évolution de l'intensité comme des formes de l'investissement** des acteurs du SPE local dans la mise en œuvre du projet. Initialement centrée sur l'amont de l'embauche, dans le processus de repérage-information des PPDE potentiellement concernées et de suivi des PPDE intéressées et en attente, cette implication s'est enrichie d'une activité d'accompagnement des parcours professionnels.

L'accompagnement professionnel des parcours des personnes en liste d'attente suppose ainsi de mobiliser des ressources d'accompagnement professionnel non contenues dans l'économie de projet initiale de TZCLD.

Si des **sorties positives** de la liste d'attente avaient pu faire l'objet d'une certaine attention de la part des territoires, qui en avait opéré un suivi, ces sorties étaient au départ plutôt considérées comme des effets non directement recherchés ou, du moins, ne pouvant s'expliquer comme le résultat direct d'une organisation qu'ils auraient cherché à mettre en place.

Le développement de **pratiques d'accompagnement professionnel** représente ainsi l'un des éléments nouveaux du projet, né de son expérimentation en territoires. Cela correspond ainsi à l'intégration à la dynamique du projet de ressources supplémentaires par rapport à celles dont la mobilisation dans le cadre de TZCLD était envisagée au départ³⁶.

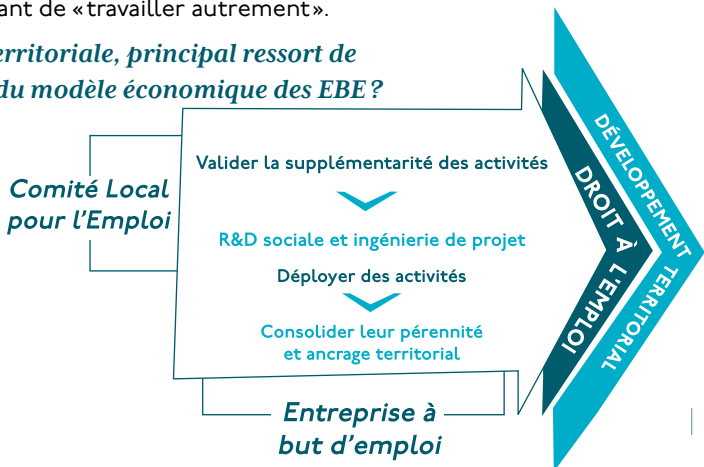
⚙️ TZCLD, ou comment « tordre » le droit commun de l'accompagnement professionnel

Mise en œuvre dans le cadre de la gestion de la « file d'attente » des PPDE, la mobilisation de l'action de Pôle Emploi pour l'accompagnement professionnel des personnes en attente est principalement celle d'un **droit commun de l'accompagnement professionnel**.

Si les ressources d'accompagnement professionnel des PPDE mobilisées par le SPE dans le cadre de TZCLD sont dans leur grande majorité des outils existants, les conseillers de Pôle Emploi interrogés mettent cependant en avant la spécificité de la pratique d'accompagnement mise en œuvre dans le cadre de TZCLD.

Sur les différents territoires enquêtés, ces derniers insistent sur la spécificité du **cadre d'accompagnement** dans lequel s'inscrit leur intervention dans l'expérimentation, considéré comme « moins institutionnel »³⁷, et leur permettant de « travailler autrement ».

L'innovation territoriale, principal ressort de consolidation du modèle économique des EBE ?




36.


L'accompagnement professionnel des chômeurs de longue durée étant associé au registre des politiques d'insertion, vis-à-vis duquel TZCLD se pose en alternative.


37.

Mise à distance des postures, des langages, des contraintes inhérentes aux pratiques d'accompagnement professionnel des chômeurs de longue durée, davantage de place laissée à l'informel...

38.  Comité local pour l'emploi (CLE).

39.  Arbitrage qu'il réalise également sur la complémentarité des activités destinées à être portées par les EBE.

40.  Politique territorialisée : l'application descendante, à une échelle locale, d'un instrument préalablement conçu par l'État central.

41.  Politique territoriale : politique conçue et déployée par une communauté d'acteurs locaux sous l'égide d'un élu de proximité.

Ces pratiques d'accompagnement fondées sur des **postures professionnelles** moins marquées par l'environnement institutionnel et par leur cadre plus souple s'appuient également sur un point d'entrée spécifique à TZCLD, celui de « partir des personnes et de leurs envies ».

En effet, même lorsqu'elle n'est pas une méthode visant à permettre aux PPDE de participer à la construction de leur emploi au sein d'une EBE, comme cela était sa vocation initiale, l'**approche inversée** propre à TZCLD, consistant à partir des personnes et de leurs envies, demeure souvent présente en filigrane.

Ainsi, TZCLD mobilise principalement le « droit commun » de l'accompagnement professionnel, mais avec pour particularité de l'inscrire dans la dynamique d'un **projet de territoire**. Ce projet joue sur des ressorts d'action publique fondés sur les proximités entre acteurs, les relations informelles et sur l'engagement individuel. Cette réponse à des enjeux concrets et opérationnels est également peu soumise à des objectifs de résultats et à une standardisation des procédures.

La place laissée à l'informalité dans les relations partenariales, les modalités très opérationnelles et concrètes des dynamiques de coopérations, ajustées aux objectifs et aux enjeux apparaissant à mesure que le projet se développe, constitue des ressorts importants de la **dynamique territoriale** propre à TZCLD.

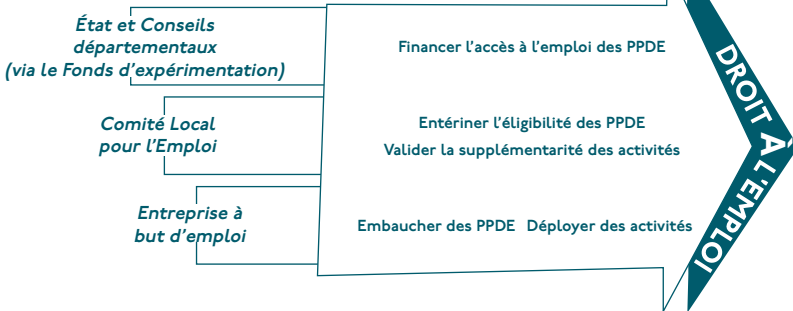
Ces évolutions marquent, sur certains territoires, une tendance du Comité local pour l'emploi³⁸ à s'affirmer comme un espace de gouvernance territoriale des politiques d'emploi et d'insertion. En effet, celui-ci dépasse sa fonction première d'arbitrage sur l'éligibilité des personnes à l'accès à l'emploi en EBE³⁹. Il remplit une **fonction de coordination des acteurs et des instruments** susceptibles d'être mobilisés dans l'accompagnement des parcours professionnels des PPDE.

En ce sens, cette enquête a montré que l'expérimentation pouvait se rapprocher, davantage que d'une **politique territorialisée**⁴⁰, d'une **politique territoriale**⁴¹.

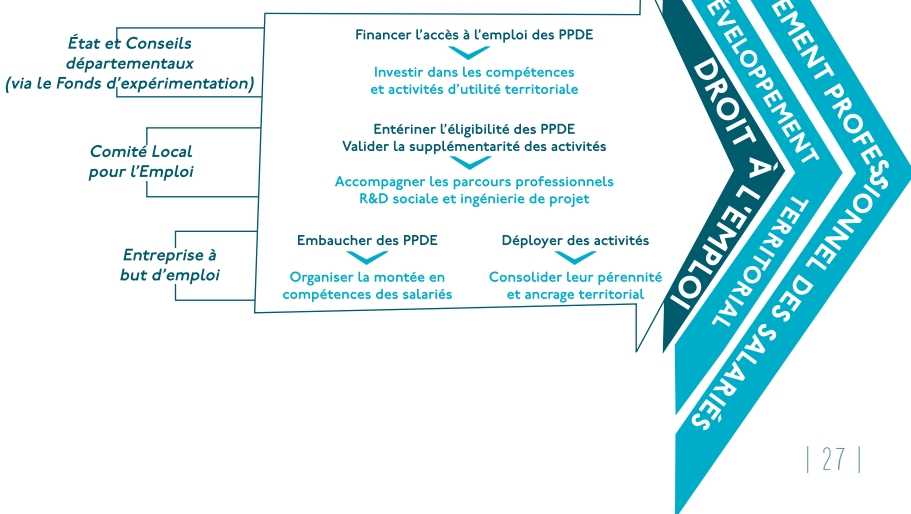
Cette politique repose sur les ressorts d'une action publique **processuelle et interactionniste**, plus libre de ses mouvements. La pérennisation d'une expérimentation visant à réaliser le droit à l'emploi dans le cadre d'un projet de territoire fait ainsi face au défi de maintenir le cadre de gouvernance favorisant des ressorts des **dynamiques territoriales**.

Malgré tout, le suivi-évaluation des résultats obtenus (dont le volume paraît aujourd'hui encore limité) devra s'intéresser à la **qualité des opportunités professionnelles alternatives proposées** aux PPDE, en croisant des critères subjectifs des personnes orientés et des critères objectifs, comme la stabilité associée aux statuts d'emplois concernés.

La chaîne de valeur initiale de TZCLD



L'enrichissement de la chaîne de valeur de TZCLD





Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans Les Mêmes Conditions 3.0 France (CC BY-NC-SA 3.0 FR)

Vous êtes libres de partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et de l'adapter.

Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes :

- 🌐 créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre ;
- 🌐 ne pas faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant ;
- 🌐 la partager dans les mêmes conditions. Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>



QUELLE CRÉATION DE VALEUR

SYNTHÈSE

Projet
soutenu par

Fondation
de
France

