

L'exhaustivité est une boussole, l'altérité est son aiguille

Ancien député, LAURENT GRANDGUILLAUME est président de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, et doctorant UMR CNRS Université de Corse 6240 LISA.

Dans le domaine de l'emploi, si l'exhaustivité est un idéal, l'expérimentation est un chemin pour y parvenir, supposant de prendre en compte chacun dans ses spécificités.

Dans cette période où nous sommes, selon l'historien du temps François Hartog¹, coincés dans un « *présentisme* », il y aura tout de même un avant et un après la crise sanitaire. Car si le temps s'est effacé devant l'immédiateté des peurs et des passions, nous avons réinvesti un temps de réflexion qui échappe au temps marchand. Nous nous sommes réinterrogés sur ce que nous sommes, et sur ce qui nous relie. En effet, cette période de notre histoire est marquée par l'isolement social, la dérégulation, l'exclusion, et la désaffiliation². L'expression malheureuse de « *distanciation sociale* »³, utilisée par les pouvoirs publics, incarnant cet écart au plus fort de la crise.

Krisis et Kairos

La crise sanitaire a levé le voile de l'ère de l'abondance, mirage dressé par le marketing et l'industrie culturelle. Tout serait disponible, partout, et à tout moment. Nous sommes pourtant bien dans l'ère de la rareté et des inégalités. La crise a ainsi mis en lumière le lien profond qui existe entre la question écologique et la question sociale dans nos territoires, là où nous étions tous confinés.

Dans ce *Krisis*, porteur de fractures, et dans ce *Kairos*, porteur de bifurcations et d'opportunités, se sont développés des modèles déjà émergents, ou ont émergé de nouveaux modèles, conciliant la question écologique et la question sociale. C'est le cas de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée.

1. Hartog François, *Chronos*, Éd. Gallimard, Paris, 2020, p. 272 - 299.

2. Gajac Olivier, « La notion de désaffiliation chez Robert Castel », *Journal du Mauss*, 28 octobre 2015. https://www.journaldumauss.net/spip.php?page=imprimer&id_article=1250

3. <https://www.academie-francaise.fr/distanciation-sociale>

Le pouvoir de dialoguer et d'agir

Comme l'a montré la crise sanitaire, nous ne manquons pas d'activités utiles à développer dans nos territoires pour réussir la transition écologique et pour prendre soin des autres. Alors que tous les moyens de transport étaient à l'arrêt, nous avons tous remarqué pendant cette crise ce qui nous manquait à proximité. Nous ne manquons pas non plus de moyens publics que nous savons mobiliser massivement en cas de crise et qu'il nous appartient d'apprendre collectivement à mobiliser pour anticiper et changer nos modèles de manière durable.

Dans ce contexte, les acteurs de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée ont répondu à leur humble échelle. Dix territoires d'expérimentation qui ont été, pendant la crise, « *les bras solidaires* » de leur espace géographique en maintenant ses activités et en allant au-devant des autres pour prendre soin.

Né dans le tissu associatif de la lutte contre la pauvreté, avec ATD Quart Monde⁴, la rencontre avec Patrick Valentin⁵, acteur de l'insertion et du travail adapté, le projet s'est développé grâce à la naissance d'une coalition d'acteurs associatifs⁶, d'acteurs de l'insertion, de personnes privées durablement d'emploi, d'élus nationaux et locaux, d'experts... qui défendent tous le droit à l'emploi. L'expérimentation a été lancée en 2016 dans dix territoires à travers une loi, votée à l'unanimité du Parlement, qui l'a autorisée dans dix territoires⁷. Dans ces dix territoires, les projets ont émergé dans des comités locaux pour l'emploi (CLE) réunissant tous les acteurs locaux, et des entreprises à but d'emploi (EBE) proposant une embauche en contrat à durée indéterminée (CDI) aux personnes privées durablement d'emploi, c'est-à-dire au chômage depuis plus d'un an. Le fonds d'expérimentation, présidé par Louis Gallois⁸, mobilise le coût du chômage de longue durée pour financer une partie du coût de l'emploi dans les EBE à travers un conventionnement avec ces dernières et le versement d'une contribution au développement de l'emploi (CDE).

Les impacts positifs ont été importants pour les personnes comme pour les territoires, comme l'a montré le comité scientifique chargé de l'évaluation de l'expérimentation. En effet, le comité scientifique souligne dans son rapport⁹ : « *Il en ressort notamment que les salariés des EBE, qui sont par définition en CDI, n'auraient été que 55,9 % à avoir un emploi et à peine plus d'un tiers en CDI, en l'absence de l'expérimentation.* » Loin des critiques acerbes de l'économiste néolibéral Pierre Cahuc¹⁰, l'expérimentation a rouvert le chemin de l'espérance pour beaucoup de personnes. On peut regretter que les modèles économiques servant à évaluer l'expérimentation n'aient pas mesuré en France les externalités positives de l'expérimentation pour les personnes et pour les territoires, se limitant ainsi à une vision étriquée des impacts alors même que des modèles performants ont permis ces mesures en Belgique en amont du lancement de l'expérimentation dans ce pays.

Fort de son succès, l'expérimentation s'est étendue à travers

4. Hédon Claire, Gouibert Didier, et Le Guillou Daniel, *Zéro chômeur, dix territoires relèvent le défi.*, Ivry-sur-Seine, Éd. Quart Monde, 2019.

5. Valentin Patrick, *Le droit d'obtenir un emploi*, Éd. Chronique sociale, Lyon, 2018.

6. Emmaüs France, le Secours Catholique, la Fédération des acteurs de la solidarité, le Pacte Civique, AMIPI, le Coorace, APF France Handicap, l'AGE-FIPH.

7. Loi n° 2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. <https://uriz.fr/h19i>

8. Voir son article, page 6.

9. *Expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée*, Rapport du comité scientifique, 9 avril 2021, <https://uriz.fr/h19k>

10. Pierre Cahuc, *Les Échos*, 18 octobre 2019, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/territoire-zero-chomeur-une-experimentation-moins-vertueuse-que-nous-le-croit-1141128>

une nouvelle loi¹¹, votée à nouveau à l'unanimité au Parlement, qui autorise au minimum cinquante nouveaux territoires à expérimenter à partir de 2021. Ils sont plus de 150 projets émergents¹², dans toutes les régions, à se préparer, et plus de 160 par ailleurs à être intéressés.

La recherche de l'exhaustivité est la boussole du projet. C'est-à-dire que personne ne doit être laissé au bord du chemin. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée est un projet qui intègre, qui promeut l'inclusion, qui émancipe, qui vise à identifier tous ceux qui sont privés durablement d'emploi pour leur proposer une solution durable. Un modèle économique est certes construit dans les EBE, en développant des activités utiles, mais le premier objectif c'est l'emploi pour tous. C'est d'ailleurs toute la tension du projet entre la recherche d'une performance pour générer un chiffre d'affaires, condition de crédibilité du projet, et la recherche de l'exhaustivité à travers l'exercice du droit à l'emploi pour tous. Cette tension se ressent notamment dans l'opposition idéologique au CDI dans l'expérimentation qui devrait pour ses détracteurs plutôt être un sas provisoire. Cela rejoint la critique idéologique faite aux contrats aidés. Pour les économistes néolibéraux, il faut effectivement soutenir l'individu et non pas l'emploi.

Le comité local pour l'emploi (CLE), qui rassemble tous les acteurs locaux, est là pour identifier les personnes, sans exclusive, et s'assurer que l'entreprise à but d'emploi propose une solution adaptée à chacun. C'est ainsi une vigie citoyenne qui se doit de garantir son indépendance pour s'assurer que le but premier de l'expérimentation est poursuivi chaque jour. L'emploi doit en effet se construire pour chaque personne selon son parcours, ses spécificités, ses besoins.

L'exhaustivité n'a pas besoin d'adjectif pour être définie

Dans les dix premiers territoires d'expérimentation, plus de 1000 personnes ont été embauchées en CDI. Elles étaient en moyenne au chômage depuis plus de quatre ans et pour 25% en situation de handicap. À ce jour, dans plusieurs territoires, il n'y a plus personne sur liste d'attente. Pour autant, l'exhaustivité, au sens premier du terme, est-elle atteinte ? Non pas encore, car les acteurs continuent d'identifier des personnes qui ne sont dans aucune case statistique. Si l'exhaustivité est un idéal, l'expérimentation est un chemin pour y parvenir, pour « tendre vers », en mobilisant tous les moyens et de manière continue. Il s'agit aussi de mobiliser tous les partenaires locaux, les acteurs de l'insertion comme le service public de l'emploi, pour dessiner les solutions possibles avec chacun.

L'identification des personnes privées durablement d'emploi, dont celles qui sont dans le non-recours aux dispositifs de suivi, se fait par des réunions publiques mais aussi par du porte-à-porte indispensable pour aller au-devant de tous. Des personnes ont parfois baissé les bras face à de nombreuses difficultés personnelles

11. Loi du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée ». <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000042339090/>

12. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, carte des projets émergents. <https://www.tzclld.fr/mettre-en-place-la-demarche/devenir-projet-emergent/>

qui se sont accumulées, elles ne sont pas encore volontaires pour intégrer l'expérimentation. Il y a souvent un travail à faire pour retrouver une confiance en soi après un chemin parsemé de tant d'embûches. « *Et si j'échouais à nouveau ?* », ce sont parfois les questions que certains se posent. Il est nécessaire de faire reculer la résignation en ouvrant le chemin de l'espérance.

D'autres n'ont pas encore eu de solutions proposées tant ils sont nombreux à être privés d'emploi dans un même territoire, en particulier dans les zones urbaines denses. Ils sont souvent les « *ignorés* » des institutions, et non pas les « *invisibles* ». Car nous ne sommes jamais invisibles aux yeux des autres, nous sommes ignorés, ce qui n'a pas le même sens.

L'altérité, l'aiguille du projet

Vouloir atteindre l'exhaustivité dans un territoire suppose de partir de l'altérité. Partir de « *l'autre* », c'est prendre en compte chacun dans ses spécificités. Cela est vrai pour les personnes comme pour les territoires qui sont la rencontre entre la nature et la culture. « *L'autre* » a un rapport avec « *alter* », mais aussi avec la « *mêmeté* », « *idem* » en latin. L'altérité se définit alors par rapport à un même. Comme le souligne Denise Jodelet¹³ : « *'Est autre ce qui n'est pas la même personne ou la même chose' dit le Littré qui ajoute une nuance importante : quand on postule une similitude entre le même et l'autre peut intervenir l'idée que celui-ci occupe une position seconde, de reproduction inférieure du même, tandis que quand on postule une différence entre deux manifestations d'une même chose, l'autre peut être assorti d'une qualification de supériorité* ». ¹⁴ Dans le cadre de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, l'exhaustivité peut être atteinte dans un territoire si l'emploi s'adapte à chaque personne, aux trajectoires, aux parcours et aux besoins spécifiques. Il ne s'agit pas de faire entrer chacun dans un cadre étroit, mais de permettre l'émancipation individuelle dans un cadre souple et en construction où la personne est actrice du projet et non pas seulement bénéficiaire. C'est bien ici qu'intervient l'altérité comme principe de prise en compte de l'autre comme acteur, et non pas de l'autre comme bénéficiaire qui doit correspondre au « *même* ».

Un raisonnement semblable peut s'appliquer aux territoires. Il ne s'agit pas de les faire entrer dans une normalisation qui effacerait leurs imaginaires, de les faire adhérer à un modèle unique, mais bien de permettre la singularité dans la pluralité. Ce qui rassemble ce sont les principes communs, les valeurs notamment autour de l'idée que personne n'est inemployable. Le « *même* » de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, c'est exercer le droit à l'emploi pour tous, et plus largement le droit au travail. Mais il est tiraillé entre la volonté de l'État, partie prenante du projet, d'en faire un dispositif normalisé, et la volonté des territoires et des personnes d'étendre leur pouvoir d'agir. Quant aux acteurs du projet, ils ne doivent pas se focaliser sur une naturalisation du projet qui prendrait la forme d'une guerre des récits. À ce sujet

13. Jodelet Denis, « Formes et figures de l'altérité », *Les classiques de sciences sociales*, 2005, pp. 23-47. <https://www.pug.fr/>

14. *Ibid.*, p 27-28.

Pierre Bourdieu précisait : « *L'institution instituée fait oublier qu'elle est issue d'une longue série d'actes d'institutions et se présente avec toutes les apparences du naturel* »¹⁵. Le projet s'inscrit dans une longue histoire de la lutte contre la privation de travail.

La deuxième étape de l'expérimentation qui se dessine jouera donc un rôle central. Il s'agira bien de démontrer que l'exhaustivité est atteignable dans tous les types de territoires, et si ce n'est pas le cas, d'en comprendre les raisons pour dessiner de nouvelles solutions adaptées aux problématiques rencontrées. C'est de cette façon que le projet grandira. Il doit prendre en compte l'altérité et non pas se satisfaire à l'idée que se font les acteurs d'un « même ». Ce projet est une dynamique et non un enlèvement. Il grandit par correction permanente, sur un mode itératif et par un système apprenant comme en témoignent les outils développés par l'association Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée : grappes régionales, formation des directeurs d'EBE au management inclusif, formation des acteurs du projet à la méthodologie du projet. C'est tout le rôle de l'association Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée que de permettre une médiation permanente entre tous les acteurs.

Les personnes qui sont aujourd'hui les plus pauvres auront toujours leur place dans l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée comme le montrent d'ailleurs les indicateurs de l'expérimentation¹⁶. Car s'adresser à ceux qui peuvent paraître aux marges, c'est d'abord s'adresser au cœur de la société. C'est lutter contre les représentations négatives, la force des préjugés, et la stigmatisation. Pour faire reculer la force des préjugés, l'exercice du droit à l'emploi pour tous ne suffit pas, il faut donc commencer par la culture, cette forme d'impertinence. Cela commence donc par « *Réussir la participation de toutes et tous* »¹⁷, comme le souligne l'association ATD Quart Monde.

L'exhaustivité est ainsi indissociable de l'altérité, sinon elle ne sera qu'un mirage qui se dissipera comme beaucoup d'utopies qui sont devenues des idéologies à force de batailles entre des écoles. Il faut ainsi faire « *avec* » les personnes et non pas seulement « *pour* » les personnes, comme le promeut régulièrement ATD Quart Monde dans ses projets de lutte contre la pauvreté. L'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée n'est pas un dispositif mais bien un projet de transformation radical. Chacun doit pouvoir s'exprimer à toutes les échelles. Cela signifie en particulier qu'un des enjeux de cette deuxième étape sera l'expression des personnes privées durablement d'emploi dans les comités locaux, dans le suivi et la réalisation du projet, et des salariés des EBE, acteurs centraux des organisations, dans le dialogue social.

Tout ne doit pas devenir *process*, normalisation, standardisation, ou rationalisation. Car rapidement des rapports de domination peuvent s'installer. Il y a toujours celui qui dessine la norme et celui qui l'exécute. Les rapports de domination sont intrinsèques à toutes les organisations qui peuvent tendre vers les dérives bureaucratiques dénoncées par Michel Crozier¹⁸. Aux rapports de domination, doivent être opposés des rapports de réappropriation :

15. Bourdieu Pierre, « Esprits d'État. Genèse et structure du champ bureaucratique », dans *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Éd. Le Seuil, Paris, p.107.

16. *Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée, Bilan final de la 1ère étape expérimentale*, Nantes : ETZCLD, Septembre 2021. <https://etzcl.fr/wp-content/uploads/2021/09/bilan-etzcl-2021.pdf>

17. ATD Quart Monde, *Réussir la participation de toutes et tous, petit guide pratique pour agir*, Novembre 2021.

18. Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Éd. Le Seuil, Paris, 1963.

c'est un pouvoir de dialoguer et c'est un pouvoir d'agir. Il faudra donc ouvrir grandes les portes et les fenêtres de l'expérimentation, et pas seulement celles des EBE et des CLE, pour que des agoras citoyennes puissent se tenir régulièrement dans les territoires afin que chacun puisse s'exprimer, en dehors des organisations, et ainsi vérifier qu'il y a bien une place pour tous dans le projet.

Comme il faudra lutter contre l'assèchement des imaginaires par la normalisation ou l'institutionnalisation. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée est une utopie réaliste, et non pas une idéologie rétrécissante. Elle doit promouvoir une pronormalisation où chacun a sa part de la solution, et non pas une homogénéisation où la norme remplace l'imaginaire. ■



© Jean-Philippe Nourichard

Salariées d'EmerJean