



ASSOCIATION COLLECTIF TZCLD DE  
L'AGGLOMÉRATION GRENOBLOISE



Journée d'études

## **Effets d'entraînement des projets Territoire zéro chômeur de longue durée**

Jeudi 11 avril 2024, Grenoble

***Compte-rendu***

Coordonné par Bruno Lamotte et Ophélie Mauger

## Table des matières

Introduction.....	3
Atelier 1 : Effets d'entraînement : Personnes et Parcours.....	6
I.    Prise de connaissance des témoignages de salariés de TZ .....	7
II.   Éléments transversaux abordés .....	8
III.  Éléments spécifiques à chaque groupe .....	10
IV.  Témoignages.....	10
V.   Retours d'atelier.....	13
Atelier 2 : Effets d'entraînement : Acteurs - Institutions - Entreprises.....	14
I.    Déroulement et apprentissages de l'atelier .....	15
a.  Les acteurs en lien avec TZCLD, des variations territoriales .....	15
b.  La catégorisation des acteurs, tâche impossible ? .....	16
c.  La qualification et l'intensité des liens entre acteurs et avec un TZCLD .....	17
d.  Une cartographie, des stratégies .....	18
II.   Réception de l'exercice en plénière .....	18
III.  Réflexions des étudiants de l'atelier 2 .....	20
a.  Complexité de créer une cartographie.....	20
b.  La relative homogénéité des participants .....	20
c.  Quelle acculturation des institutions à TZCLD ? .....	20
Atelier 3 : Effets d'entraînement : Activités et Territoires.....	21
I.    Déroulement et enseignements de l'atelier .....	23
II.   Analyse des activités.....	25
III.  Restitutions .....	27
Plénière 1 : Recherches, évaluation, bilan .....	29
Plénière 2 : L'analyse des chaînes de valeur .....	31
Bibliographie.....	33
Annexe 1 : Affiches support de l'atelier 1 .....	34
Annexe 2 : Cartographies de l'atelier 2.....	42
Annexe 3 : Participants à la journée .....	46

## Introduction

La journée a pour objectif d'analyser les effets d'entraînement que suscite un projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZ) sur un territoire. Nous avons conduit une réflexion en vue d'identifier les effets du projet, sous l'angle d'une capacité à changer la donne sur le marché du travail, et sous l'angle d'une capacité à faire prendre en compte les principes fondateurs pour les habitants et les institutions partenaires.<sup>1</sup>

La journée regroupe des participants aux projets d'Echirolles-Ouest, La Plaine Santy à Lyon, Villeurbanne Saint-Jean, Villeurbanne - Les Brosses, Communauté de Communes du Trièves. Elle est organisée sous forme d'ateliers. Cette organisation est issue d'une réflexion autour des projets Territoires Zéro Chômeur. En effet, en 2023, la journée d'étude précédente du réseau<sup>2</sup> était centrée sur l'évaluation, la présentation d'exposés venant de projets régionaux. Il s'agissait d'interventions des chef.fes de projet dans une démarche d'évaluation. En 2024 nous avons opté pour une réflexion sur les effets d'entraînement basée sur l'expérience pratique des participants, avec très peu d'apports théoriques.

Dans une dimension de partenariat, la journée est organisée par le réseau des anciens étudiants du master (PEPSE), le Master Evaluation et Management des politiques Sociales, en collaboration avec le collectif TZCLD de Grenoble, avec la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion (MRIE), avec le concours de la Faculté d'Economie de Grenoble, Grenoble-Alpes-Métropole, le Centre de Recherche en Economie de Grenoble. Le CREG porte le stage de Ophélie Mauger, permettant l'organisation de la journée, ainsi que la diffusion d'information.

La journée d'étude s'axe sur les effets d'entraînement des projets : c'est l'idée d'une capacité d'un projet à entraîner son environnement. Quels sont les effets d'entraînement des projets sur leurs environnements économique et institutionnel ? On se centre sur la capacité à modifier les comportements sur les marchés du travail et la capacité à entraîner les appuis institutionnels dans la dynamique du projet. Cette capacité permet d'être en mesure d'obtenir d'une part la mobilisation des entreprises et d'autre part l'adhésion des associations partenaires et des administrations publiques.

Il y a ainsi deux angles d'analyse.

---

<sup>1</sup> Cette partie est tirée des notes prises par des étudiants du master : Mathilde Chavatte, Andy Issamba et Youssouf Mariko.

<sup>2</sup> « Compte rendu de la journée Territoires zéro chômeur de longue durée », 6 avril 2023, 27p, disponible sur <https://creg.univ-grenoble-alpes.fr/bruno-lamotte>

Le premier est celui des effets sur le marché, avec la création d'emploi dans les EBE et dans l'environnement, la capacité de mobilisation des entreprises locales, qu'elles fassent ou non partie de l'économie sociale et solidaire. De nombreuses personnes côtoient les EBE et trouvent le chemin de l'emploi dans d'autres entreprises, chez d'autres employeurs. Combien sont-elles, ce processus est-il significatif, implique-t-il un intérêt de fait du tissu économique local pour les projets TZ ? Les ressources mobilisées et les actions menées sont différentes d'un territoire à un autre : les valeurs produites par les territoires sont elles aussi différentes en fonction des acteurs en jeu.

Le second est celui des effets institutionnels. Ici, la question des représentations est fondamentale : les principes de l'expérimentation sont-ils connus, communiqués ? Un projet TZ suscite-t-il des intentions d'action dans d'autres territoires que celui du premier porteur ? Un volet important du questionnement est l'attitude des Conseils Départementaux. Quelles sont les conditions d'une participation positive dans le projet, quel est l'impact sur l'action auprès des bénéficiaires du RSA et plus largement sur les actions d'insertion qui sont conduites ? Comment Pôle-Emploi entre-t-il dans ce jeu institutionnel et comment la création de France-Travail va-t-elle modifier ces enjeux ?

Pour Grenoble-Alpes-Métropole, il s'agit en 2018 de lancer un appel à manifestation d'intérêt pour un projet TZ métropolitain. En 2022, Echirolles-Ouest est le premier territoire habilité de la métropole. Les principales attentes sont l'instauration d'une dynamique entre les territoires d'un dispositif insertion et emploi expérimental et d'une synergie des acteurs.

Le projet d'Echirolles-Ouest a permis de créer 42 emplois au sein de son EBE, SOLEEO<sup>3</sup> et 21 autres personnes volontaires au projet ont pu avoir un emploi dans une autre structure. Cette journée s'inscrit dans une idée de partenariat avec l'Université Grenoble Alpes, avec une focale sur les enjeux en termes d'évaluation dans ce projet expérimental. L'attention se porte sur une mesure des impacts élargie aux effets d'entraînement que ce projet peut avoir en termes de dynamique territoriale.

Pour le collectif TZCLD de l'agglomération grenobloise, la journée se situe dans des enjeux actuels : la première loi d'expérimentation en 2016 mettait en place 10 territoires avec beaucoup de problèmes, notamment économiques, des budgets trop faibles. Il a fallu montrer des impacts vis-à-vis des personnes (parcours, coordinations) et sur les territoires (sociaux, environnementaux, au service des habitants). Il a aussi fallu montrer la portée du travail commun et la transformation des pratiques de coopération. Cette valorisation des apports du projet TZ a permis de passer à la seconde étape de l'expérimentation en 2021, permettant l'habilitation de 50 nouveaux territoires<sup>4</sup>. Le territoire zéro

---

<sup>3</sup> Devenue ULISSE SOLEEO fin mai 2024, c'est-à-dire la première EBE à rejoindre un groupement solidaire après sa création.

<sup>4</sup> Au 29 avril 2024, 68 territoires sont habilités.

chômeur peut contribuer à la réflexion autour des expériences conduites avec ses multiples partenaires. Il est important de penser que les projets sont producteurs de connaissance commune. Cette journée d'étude va nourrir la réflexion pour les autres expérimentations. Pour le collectif, elle vise à « *Penser l'évaluation comme une petite fabrique de la valeur* » dans une analyse du bien-vivre, le projet de valoriser ce qui compte. Le collectif travaille à des changements sociétaux. « *Il faut être des praticiens réflexifs* », la coopération aide à produire des nouvelles connaissances dans des communautés de pratique.

La MRIE a organisé les ateliers en s'appuyant sur les étudiants du master pour l'animation et la restitution des travaux. La MRIE vise à produire des connaissances (qualitatives et quantitatives) en mobilisant l'expérience des personnes concernées et des acteurs de terrain, sur le terrain de la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion. Elle a vocation à favoriser l'appropriation des connaissances produites par les équipes engagées dans l'action de terrain. Pour faciliter la participation aux trois ateliers, deux temps de travail ont été organisés par atelier :

#### **Atelier 1 - Personnes et parcours :**

Il vise à favoriser l'émergence de réflexions concernant les effets de TZ sur le parcours des personnes liées au projet (salariés conventionnés, salariés non conventionnés, bénévoles, acteurs des services pour l'emploi...).

#### **Atelier 2 – Acteurs : insertion-emploi, entreprises et institutions**

Son objectif est de mettre en avant les différentes relations existantes au présent entre les acteurs de TZ, voire celles n'ayant pu se créer ou se maintenir. Une cartographie des réseaux d'acteurs est réalisée par les participants, les différentes relations sont qualifiées et précisées avec eux.

#### **Atelier 3 – Activités et habitants**

Il centre la réflexion sur l'utilité des activités créées par les EBE (utilité, soutenabilité sociale et environnementale). Trois typologies d'activités existantes dans plusieurs EBE sont proposées afin d'avoir un croisement des savoirs quant aux effets de celles-ci sur les territoires.

Les produits des travaux des ateliers sont ensuite mis en commun en trois étapes. Dans un premier temps, le Fonds d'expérimentation, l'Observatoire en appui sur les chercheurs de Pacte ont présenté des éléments généraux sur les effets d'entraînement des projets. La MRIE a ensuite assuré la restitution des ateliers en s'appuyant sur les éléments apportés par les étudiants. Puis Yannick Blanc (La Fonda) a apporté les éclairages d'un grand témoin de la journée d'études.

## **Atelier 1 : Effets d'entraînement : Personnes et Parcours**

L'atelier vise à faire émerger des observations concernant les effets des projets TZ sur le parcours des personnes liées au projet (salariés conventionnés, salariés non conventionnés, bénévoles, acteurs des services pour l'emploi, ...). Qui est concerné par le projet ? Un ensemble de personnes : salarié.e.s conventionné.e.s (ex-personne privée d'emploi), coordinateur.ice.s, bénévoles, acteurs de l'emploi et de l'insertion, etc. Quels effets et impacts sur les personnes en lien avec TZCLD et sur leurs parcours ? C'est ce que propose d'explorer l'atelier « Personnes et parcours ».

L'atelier repose sur plusieurs hypothèses :

- Il existe une différence entre ce qui est « fantasmé » ou « attendu » de TZCLD et la réalité vécue.
- Les effets de TZCLD ne se limitent pas aux salarié.e.s conventionné.e.s.
- Il existe différents types d'effets : sur les compétences, la possibilité d'avoir un emploi, la sociabilisation, la qualité de vie au travail, le genre, etc.

Il met en avant plusieurs thématiques, celles des parcours des personnes, de la qualité de vie au travail, des compétences existantes et développées dans le projet. De façon transversale, l'atelier a travaillé sur des thématiques générales : genre, socialisation, compétences, handicap, etc.

Dans l'atelier les personnes sont rattachées à un groupe, les animateurs les font travailler sur un ensemble de documents déjà existants (photos, témoignages, etc.) et non à partir du témoignage d'une seule personne afin de dépersonnaliser le dialogue. Un support différent est créé par chaque groupe pour favoriser l'émergence des réflexions différenciées, cela permet aussi de capitaliser sur l'atelier. La restitution peut mettre en avant les similitudes entre les productions des groupes ainsi que leurs spécificités. L'ensemble des productions des participants ont été conservées et photographiées en vue du compte-rendu final.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> L'atelier a été animé par Elisa Hermann (MRIE) avec l'appui de étudiants du master, qui ont assuré aussi la prise de notes : Lucas Breyse, Pauline Devillers, Marine Floury, Mona Khellou, Victoria De Miranda.

## **I. Prise de connaissance des témoignages de salariés de TZ**

Les participants ont eu 10 minutes pour lire des témoignages et portraits de personnes ayant bénéficié ou ayant eu connaissance de l'expérience des EBE, des salariés, des chargés de mission, des directeurs, des habitants du territoire, etc.

Ces matériaux, textes et images, ont été présentés sous formes d'affiches dans la salle. Ils sont tirés d'observations à Villeurbanne, Echirolles, de la concertation sur le droit à l'emploi, d'informations sur Public-Sénat, d'entretiens réalisés par Ophélie Mauger, d'éléments du film *Nouvelle Cordée* (Mauléon).

Dans un deuxième temps, les participants ont écrit leurs réactions face aux témoignages observés dans la première partie sur des feuilles de manière individuelle : « *Quels échos, quels étonnements vous inspirent ces témoignages ?* ». Pour relancer, les participants ont travaillé sur plusieurs questions : qu'avons-nous à dire sur les rapports de genre, l'évolution des compétences des personnes, la prise en compte des situations de handicap, la qualité de vie au travail.

Puis, une mise en commun a été réalisée par les groupes.

Au final, les responsables de l'atelier ont réalisé en plénière avec tous les participants une restitution des éléments centraux abordés lors des ateliers.



## II. Éléments transversaux abordés

### **Inclusivité de l'emploi :**

Tous les groupes soulignent l'importance de créer des opportunités d'emploi inclusives pour des populations diverses, telles que les personnes en situation de handicap, les bénéficiaires du RSA, les personnes âgées, etc. L'objectif est de favoriser l'intégration professionnelle et de lutter contre les stigmatisations associées.

### **Reconnaissance et qualité de vie au travail :**

Les trois groupes reconnaissent l'importance de l'EBE dans l'amélioration de la qualité de vie au travail pour les salariés, notamment en offrant une reconnaissance des compétences, des conditions de travail adaptées et un environnement inclusif et respectueux.

### **Formation et développement des compétences :**

L'EBE est perçue comme un lieu propice au développement des compétences, bien que cette dimension soit plus approfondie dans les groupes B et C, mettant en avant des formations qualifiantes et des possibilités d'acquérir de nouvelles compétences.

**Accompagnement et soutien :**

L'accompagnement est essentiel pour aider ces populations éloignées du marché du travail à réintégrer l'emploi. Cela implique une approche polyvalente, la formation aux compétences sociales. Les EBE agissent comme des passerelles vers l'emploi durable.

**Échange et collaboration :**

Les échanges d'expériences entre différents acteurs (partenaires, professionnels de l'emploi, bénéficiaires) sont valorisés pour enrichir les pratiques, partager des idées et améliorer la compréhension mutuelle.

**Revalorisation de l'individu :**

Les témoignages mettent en lumière le regain de confiance et de dignité que peut apporter un emploi adapté, permettant à chacun de retrouver un sentiment d'utilité et de valeur sociale.

**Question du genre et équité :**

Les discussions sur le genre sont présentes dans tous les groupes, soulignant l'importance de l'équité et de la flexibilité pour les femmes, notamment celles avec des responsabilités familiales, ainsi que la solidarité féminine et les défis liés aux perceptions des métiers.

**Impact social et personnel :**

Les EBE ont un impact social positif en termes de reconnaissance sociale, d'utilité sociale perçue, et de revalorisation personnelle des salariés, faisant écho à la question de la vision de l'emploi et de la précarité.

**Flexibilité et diversité des parcours :**

L'idée selon laquelle il n'y a pas de parcours linéaire vers l'emploi est soulignée, avec des possibilités de transition, de retour à des postes antérieurs ou d'évolution vers d'autres employeurs ou structures.

**Évolution professionnelle :**

La question de l'évolution professionnelle au sein des EBE ou vers d'autres entreprises est soulevée, avec une réflexion sur la permanence dans l'EBE ou la possibilité de progresser vers d'autres opportunités.

**Réflexion sur les préjugés et les normes :**

Les groupes abordent la nécessité de changer les regards et de remettre en question les préjugés liés à l'âge, au handicap, à la situation de RSA, etc., pour favoriser une société plus inclusive et égalitaire.

**Défis structurels et financiers :**

Les trois groupes abordent les défis structurels et financiers auxquels les EBE peuvent être confrontés, notamment en termes de ressources nécessaires pour répondre aux besoins des salariés, d'instabilité des financements publics, et de contraintes budgétaires.

### III. Éléments spécifiques à chaque groupe

Un groupe souligne l'importance de l'aspect « féministe » de TZ et les bénéfices d'une approche inclusive pour les femmes, notamment celles avec des enfants, en quête de flexibilité au travail. Un autre insiste sur les difficultés liées à l'âge dans la recherche d'emploi et l'impact des rigidités des entreprises sur ces populations. L'approche polyvalente et flexible de SOLEEO favorise l'adaptabilité des employés. Un groupe souligne la nécessité de formation en compétences sociales pour améliorer la communication au sein de l'EBE. Il évoque les défis spécifiques rencontrés par les femmes avec enfants et l'importance d'une bonne ambiance de travail pour tous les salariés.

Dans le deuxième temps d'atelier, un groupe met l'accent sur les préjugés liés au chômage, à la disponibilité, et à la valorisation du bénévolat. Il interroge le rôle des EBE dans la modification de la vision de l'emploi et dans l'accompagnement vers une réintégration dans un emploi classique. Un groupe souligne la flexibilité et l'adaptation des EBE aux besoins des employés handicapés, ainsi que la question des contraintes pour les femmes dans la gestion de leur travail et de leurs responsabilités familiales. Un groupe aborde les défis spécifiques liés à la qualité de vie au travail, notamment les accidents, les arrêts maladie, le burn-out, Matériellement, les problèmes de locaux et de restrictions budgétaires sont préoccupants dans certaines EBE.

Dans l'ensemble, ces comptes-rendus mettent en évidence l'importance des EBE dans la transformation de la vision de l'emploi, la promotion de l'équité et de la qualité de vie au travail, tout en soulignant les défis structurels et individuels auxquels ces entreprises peuvent être confrontées.

### IV. Témoignages

#### « Tu peux être maman et travailler »

Une personne en situation d'invalidité pensait qu'elle ne pouvait plus travailler, car on le lui avait dit. Mais en rencontrant les acteurs et partenaires de TZ elle a compris qu'elle avait le droit de travailler tout en étant reconnue en invalidité. Cela lui a permis d'intégrer qu'elle pouvait travailler et être en situation d'invalidité et donc d'ouvrir son esprit et sa connaissance.

Un changement de regard sur soi, mais aussi des effets sur le changement de regard par la famille, qui impacte aussi l'avenir de ses enfants. « *On n'imagine pas ce que ça peut induire de positif sur les autres* ».

#### Questions de genre :

Il est crucial, notamment pour les familles monoparentales, que les femmes aient la possibilité de choisir leur type de contrat et d'ajuster leurs horaires de travail selon leurs besoins spécifiques. La proximité géographique est également un facteur important, permettant aux femmes de récupérer plus aisément leurs enfants à l'école.

Les femmes trouvent dans les EBE un refuge et bénéficient d'une solidarité féminine. Les rapports de genre influencent également les perceptions des métiers, certains étant socialement reconnus comme plus masculins. Les contraintes pour les femmes qui cherchent à s'engager pleinement dans leur travail tout en recherchant une flexibilité pour gérer leurs responsabilités familiales sont un défi. Les débuts peuvent être difficiles, mais avec une bonne organisation, elles parviennent à s'adapter.

### « Et les jeunes ? »

Questionnement sur la place des jeunes dans les EBE puisqu'il y a une étiquette d'entreprise de « vieux ». Il y a une certaine typologie du public dans TZ qui questionne pour la suite. Il y a des difficultés à attirer un public plus jeune. « *Est-ce que c'est bien ou pas bien ? Je ne sais pas* ». Les personnes qui travaillent évoquent leurs difficultés dans le passé, l'emploi dans l'EBE est donc vu de manière plus positive : « *On m'accepte comme je suis* ». Un sentiment de dignité revient. L'EBE est adaptée à tous.

### Directeur d'EBE :

Au départ, il y a une volonté de se distinguer de Pôle-Emploi<sup>6</sup> et des préjugés qui résonnent autour. Travailler main dans la main avec ces acteurs permet un changement de jugement sur Pôle-Emploi, sur ce qu'ils font, sur tout le travail que ces salariés effectuent. On est confronté à une hyper spécialisation des professionnels de l'emploi dans une thématique, donc il y a une sectorisation qui devrait être surmontée. Il y a peu de moments où les professionnels de l'insertion peuvent se retrouver, échanger et travailler ensemble.

D'un côté on constate le bien-être retrouvé pour certains salariés, mais d'autre part, il y a une crainte d'épuisement pour des dirigeants qui encadrent le projet.

La notion d'expérimentation est très exigeante. « *Il y a peu de cadres, peu de règles, il faut les inventer et en même temps, c'est ça qui est intéressant* ». Il faut avoir un point de vigilance pour ne pas conduire les équipes encadrantes vers l'épuisement professionnel. La diversité de profils, de situations, de contraintes peut être difficile à gérer pour un directeur.

### Changement de regard :

Avant le lancement du projet, la motivation était présente malgré le manque de moyens (humains, matériels, etc.). Les participants étaient confrontés au jugement de la part des personnes extérieures au projet : « *Les personnes au chômage sont fainéantes et devraient être disponibles à toute heure* ».

Finalement, après l'obtention de l'habilitation, les personnes ont changé leur regard et ont cru au projet. Se dire que c'est possible, ça aide à croire au projet et continuer à travailler dessus, trouver de nouvelles ressources et changer notre regard ainsi que notre vocabulaire. Le vocable influe sur la relation que l'on a entre individus.

---

<sup>6</sup> France-Travail depuis janvier 2024

### **Changement des préjugés :**

Même au sein de Pôle-Emploi, des professionnels peuvent avoir des interprétations stéréotypées notamment sur l'invalidité, sur une situation de handicap, il y a donc une importance de travailler en collaboration avec les partenaires pour apprendre encore plus. Cela permet une meilleure compréhension et acceptation de chacun. « *Avant de connaître le dispositif, je pensais que ça ne concernait que les personnes touchant l'allocation-chômage.* »

### **Age et Handicap**

Dans les entreprises traditionnelles, les personnes en situation de handicap sont souvent confrontées à la nécessité de s'adapter aux structures et processus existants, ce qui peut présenter des défis significatifs. À l'inverse, les EBE adoptent une approche plus inclusive en modifiant leur environnement et pratique de travail pour mieux répondre aux besoins spécifiques des employés handicapés. Cela inclut des aménagements personnalisés, une accessibilité accrue et des politiques de travail flexibles, facilitant l'intégration, mais aussi le bien-être des travailleurs en situation de handicap. Cela montre une reconnaissance et un engagement envers l'équité sur le lieu de travail.

Bien que tout le monde puisse être employé, l'âge rend souvent la recherche d'emplois plus difficile ; SOLEEO a toutefois ouvert des portes à de nombreuses personnes, se révélant parfois comme leur dernière option. Des groupes spécifiques, comme les seniors ou les personnes en situation de handicap, rencontrent des difficultés d'emploi. Sans accompagnement, trouver un travail s'avère difficile. Cela souligne le besoin crucial de soutien. Dans le dispositif TZ, certains participants estiment qu'il n'y a pas assez de postes pour l'accompagnement. Dans le contexte actuel, certaines entreprises, souvent rigides dans leurs exigences, recherchent des candidats qui peuvent être immédiatement opérationnels. Cette attente crée un obstacle supplémentaire pour les personnes éloignées du marché du travail, car elles peuvent ne pas répondre rapidement aux critères spécifiques demandés.

### **Parcours**

Chez SOLEEO, il est encouragé de débiter avec une approche polyvalente, permettant aux employés de choisir parmi un large éventail d'activités, afin d'acquérir une expérience variée. Cette étape initiale de découverte et d'adaptabilité est essentielle pour bien comprendre les différentes facettes de l'entreprise et identifier les domaines où ils peuvent exceller avant de se spécialiser dans une activité précise, alignant ainsi leur développement professionnel avec les besoins et les opportunités au sein de l'organisation. L'EBE est conçue comme une passerelle et non comme une finalité, permettant à certains de retourner à leur poste d'origine, tandis que d'autres choisissent de ne pas revenir dans le monde du travail classique.

Les initiatives de l'EBE fonctionnent comme des passerelles, facilitant l'accès à l'emploi pour ceux qui sont éloignés de l'emploi et exclues du marché du travail. En offrant un soutien et un accompagnement adéquats, cela permet

aux personnes de réintégrer le monde professionnel tout en leur ouvrant la voie vers de nouvelles opportunités de carrière. C'est une aide précieuse pour échapper à la précarité.

Concernant la formation au sein des EBE pour l'acquisition de nouvelles compétences, certaines entreprises offrent des formations qualifiantes aux salariés intéressés. Chez SOLEEO, aucune formation interne n'est actuellement proposée. Les salariés peuvent bénéficier de formations en externes (usage d'Excel).

### **Ce que génère TZ :**

L'emploi est une forme de liberté, de développement du bien-être, d'inclusion dans la société. La discrimination est très présente sur le marché du travail. L'EBE contribue à l'inclusion, au développement humain et social, reconnaissance du service public, de l'humanisation. Qu'en est-il de l'après ? Dois-je finir ma vie dans l'EBE ou faire autre chose ? L'accompagnement est nécessaire pour reprendre confiance en soi et réintégrer un emploi classique. TZ offre une reconnaissance des compétences et une qualité de vie au travail supérieure à celle que pourrait proposer une entreprise classique. Cela inclut non seulement des mesures de soutien adaptées aux besoins individuels, mais aussi la création d'un environnement de travail plus inclusif et respectueux, favorisant ainsi le bien-être et la motivation des employés.

### **Encadrement et travailleurs sociaux :**

La difficulté éprouvée par l'encadrement dans les EBE est une réalité. Pour accompagner des personnes exclues de la société, il faut connaître divers publics et s'adapter (situation de handicap, fragilité psycho-sociale, etc.). Avoir conscience de ses limites en tant que manager est important pour la prise de poste. Les équipes encadrantes peuvent faire face à l'instabilité des financements publics pour le financement de leurs postes. Ce qui fragilise le recrutement : on demande de faire plus avec moins de moyens. On est confrontés à des problèmes de locaux et restrictions budgétaires dans l'EBE de Lyon 8, on constate des cas de burn-out et de turn-over fréquents parmi les salariés.

## **V. Retours d'atelier**

Les participants ont conclu l'atelier par un retour positif sur l'expérience partagée et sur la dynamique de groupe. A refaire plus souvent, cela permet de découvrir de nouvelles idées. La diversité des regards a permis d'aborder plein de sujets, de voir d'autres réalités sur d'autres territoires.

L'atelier manque de salariés d'EBE ou de personnes au chômage de longue durée. C'est intéressant de se pencher sur la qualité de tous les emplois au sein de l'expérimentation et la qualité de vie au travail. Bonne idée de s'appuyer sur des témoignages pour lancer le dialogue.

## Atelier 2 : Effets d'entraînement : Acteurs - Institutions - Entreprises

TZ est un projet complexe impliquant de nombreux acteurs (entreprises, associations, salarié.e.s de l'EBE, acteurs de l'insertion-emploi, collectivités, habitant.e.s, etc.). Le décret d'application de la loi d'expérimentation<sup>7</sup> définit la composition du Comité Local pour l'Emploi (CLE)<sup>8</sup>. L'association TZCLD, sur son site, met en avant cette composition multi-acteurs du projet, notamment dans « Les phases méthodologiques des projets »<sup>9</sup> ou dans les témoignages des différentes parties prenantes<sup>10</sup> du projet.<sup>11</sup>



La fabrique du consensus, TZCLD.fr

Cet atelier s'intéresse à la place de ces acteurs au sein du projet TZ, c'est-à-dire d'un projet territorialisé pour le droit à l'emploi. L'objectif principal de cet atelier est de cartographier et de qualifier les relations des acteurs avec le projet, ainsi que les relations entre acteurs. La cartographie est un outil permettant de donner une position à chaque acteur dans un projet, cette place peut dépendre des critères utilisés pour la réaliser, ce que nous observerons d'ailleurs dans cet atelier. Réaliser une cartographie, c'est aussi donner de la matérialité aux relations s'établissant au sein et via TZ. Sont-elles foisonnantes ? Est-ce réellement un projet multi-acteurs ? Quel poids et quels niveaux d'actions ? Etc.

Chaque atelier a duré 1h15. Les participants étaient répartis en groupes de 7 à 9 personnes. Ces groupes ont été composés en amont de la journée d'étude et permettent une mixité entre participants : différents projets TZ d'origine, fonctions et places différentes dans le projet.

Pour réaliser cette cartographie, les participants ont eu pour consignes :

1. Noter individuellement, l'ensemble des acteurs de TZ ;
2. En groupe, discuter de la place de chacun de ces acteurs dans TZ ;
3. Créer une cartographie d'acteur commune.

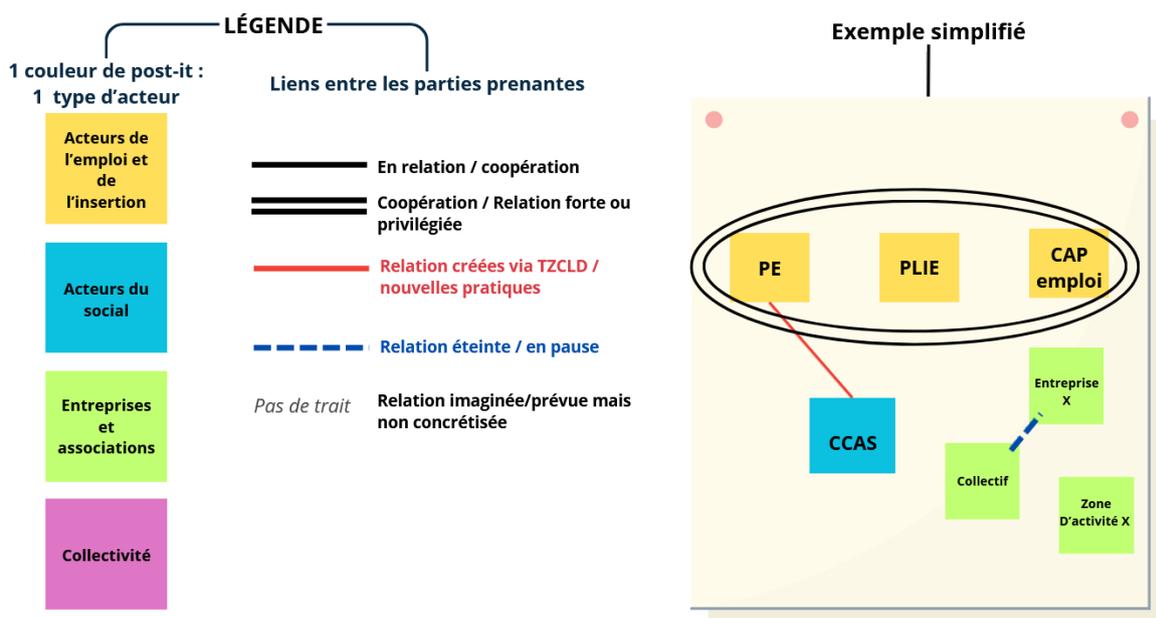
<sup>7</sup> [Décret n° 2021-863 du 30 juin 2021 relatif à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée » - Légifrance](#)

<sup>8</sup> [Qu'est-ce que le comité local pour l'emploi \(CLE\) ? - FAQ TZCLD](#)

<sup>9</sup> <https://www.tzclld.fr/mettre-en-place-la-demarche/les-phases-methodologiques/>

<sup>10</sup> <https://www.tzclld.fr/paroles-de/>

<sup>11</sup> L'atelier a été animé par Romain Navarro (MRIE) avec l'appui de étudiants du Master, qui ont assuré aussi la prise de notes : Alexis Bernard, Thomas Babois, Yves Calvez, Ophélie Mauger, Héloïse Vieillard.



*Pour faciliter les échanges et les comparaisons entre cartographies, une légende commune a été présentée à l'ensemble des participants.*

Plusieurs hypothèses ont été posées en amont de l'atelier :

- Via TZ, de nouvelles relations se sont créées entre les parties prenantes du projet ;
- Des relations espérées, notamment dans le temps pré-habilitation, n'existent pas où sont faibles ;
- Des relations existantes à un moment du projet ont pu périlcliter ou se modifier.

La cartographie est un support au discours, l'animateur aide les participants à expliquer et décrire les relations et leurs effets. Le dialogue est possible et encouragé entre les participants.

## I. Déroulement et apprentissages de l'atelier

### a. Les acteurs en lien avec TZCLD, des variations territoriales

Les participants ont commencé par dresser une liste exhaustive des acteurs en lien avec les TZ. Ces listes sont différentes entre les participants, ce qui s'explique en partie par le côté territorialisé du projet. Des acteurs locaux, notamment des entreprises ou associations vont être présentes localement sans avoir d'identité nationale. Le niveau d'avancement d'un projet TZ joue aussi sur le nombre d'acteurs présents sur un territoire, que ce soit parce que

le réseau de partenaires autour du TZCLD est en train de se construire, ou parce que les territoires habilités de plus longue date et avec une EBE, peuvent fédérer de nouveaux acteurs.

#### b. La catégorisation des acteurs, tâche impossible ?

Des débats ont émergé dans les groupes sur la catégorisation des acteurs : certains participants privilégient le statut juridique comme critère de catégorisation, pour d'autres c'est le rôle ou l'action de l'acteur qui est le critère. Ainsi, des acteurs entrent dans différentes catégories. Aussi, au fur et à mesure de la création de la cartographie, une catégorie "*autre*" rassemblant les acteurs ne pouvant entrer dans les catégories prédéfinies est créée.

*Encadré 1 : Mobiliser la légende de la cartographie, un travail complexe*

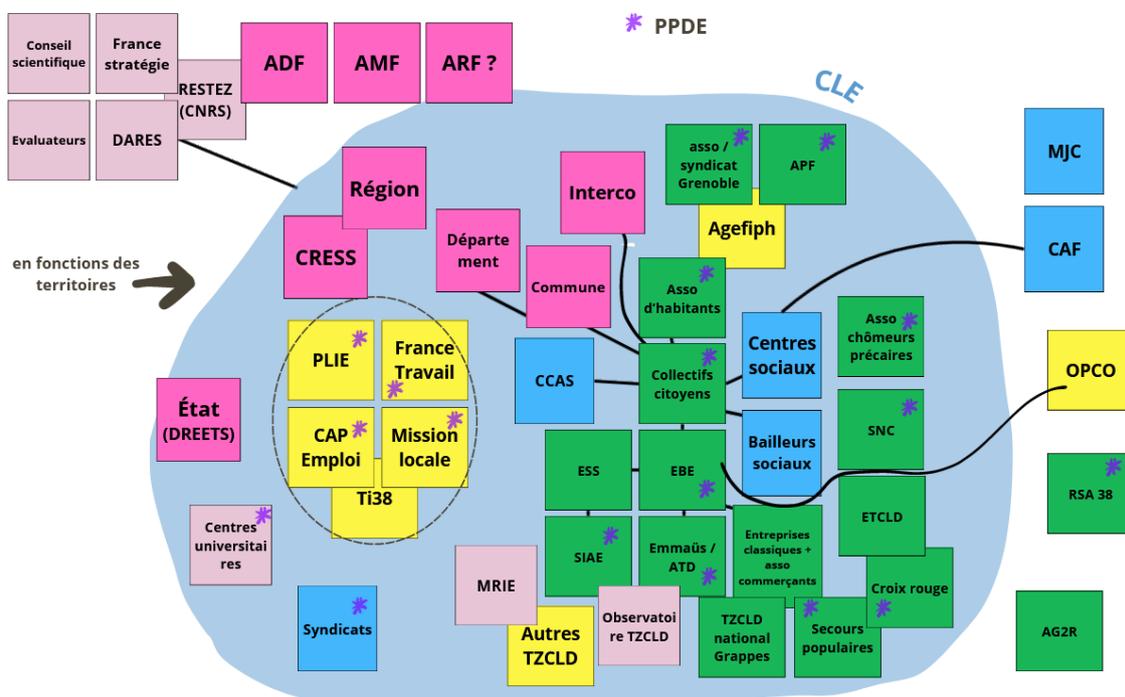
Prenons pour exemple l'association TZCLD, son statut juridique est "*association*", mais par son rôle, elle pourrait aussi être placée en "*acteur de l'emploi et de l'insertion*".



Notons, qu'un même acteur peut jouer un rôle différent d'un territoire à l'autre, ou entre le niveau local et le niveau national. Au sein des territoires, cette variabilité s'explique en partie par les liens historiques qui se sont créés entre les acteurs.

### c. La qualification et l'intensité des liens entre acteurs et avec un TZCLD

En observant les cartographies, nous constatons un manque de représentation des liens entre acteurs ou des représentations simplifiées. Chaque groupe a eu une tendance à se concentrer sur la représentation exhaustive des acteurs plutôt qu'à définir l'intensité des liens entre eux et à qualifier ces liens. Cette tendance s'explique en partie par le contexte de l'atelier : la cartographie entière était à créer sur un temps court (1h15), les variabilités territoriales compliquent le travail de mise en commun. En majorité, les ateliers ont dû être stoppés au moment où les participants commençaient à débattre sur la représentation et la qualification des liens. L'intensité des liens est parfois représentée de manière indirecte, plus les acteurs sont proches du centre plus leurs relations sont fortes.



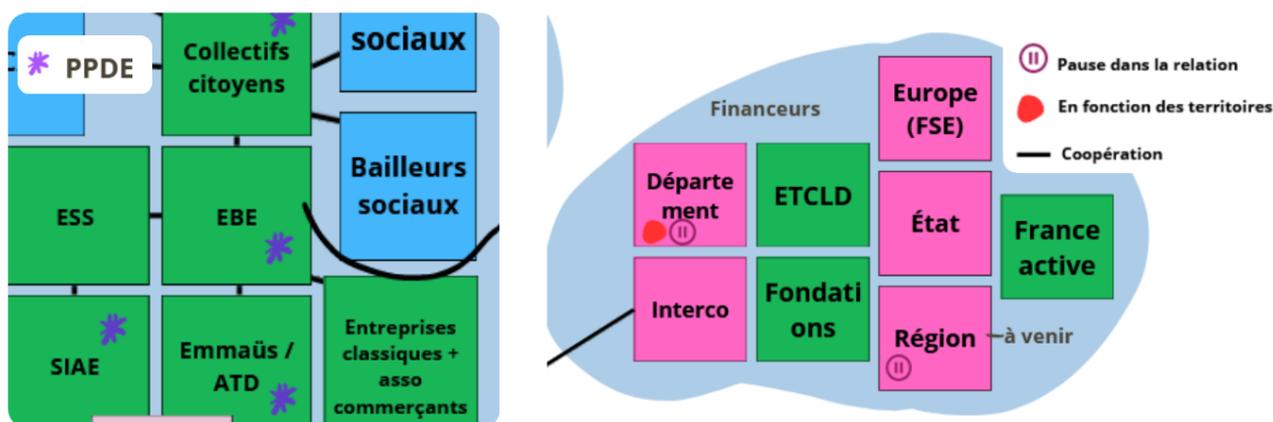
*La proximité des post-it représente l'intensité de la relation. à TZCLD (proche du centre) et entre les acteurs*

Globalement les participants :

- Se sont beaucoup concentrés sur les liens nouvellement créés par le dispositif TZCLD ;
- Ont évoqués des relations déjà existantes avant le TZCLD mais ceci en moindre proportion à ce qui a été créé ;
- Ont très peu évoqué les liens qui se sont perdus ou transformés au fil du processus d'élaboration et de développement des TZCLD.

#### d. Une cartographie, des stratégies

La légende proposée aux participants ne répondant pas toujours à leurs besoins, ceux-ci ont rajouté des « symboles » ou ont nommé des groupements d'acteurs. Cette stratégie les a aidés à donner du sens à la cartographie qu'ils réalisaient ainsi qu'à résoudre des problèmes de représentation de certains acteurs. Ainsi, un groupe regrettant le manque de représentation des Personnes Privées Durablement d'Emploi (PPDE) a décidé de les faire apparaître par des points qu'ils ont rajoutés aux post-it.



*Création de nouvelles légendes par les participants*

La plupart des groupes mettent au centre des schémas les “bénéficiaires” du projet (salariés des EBE, les PPDE, les habitants du territoire).

## II. Réception de l'exercice en plénière

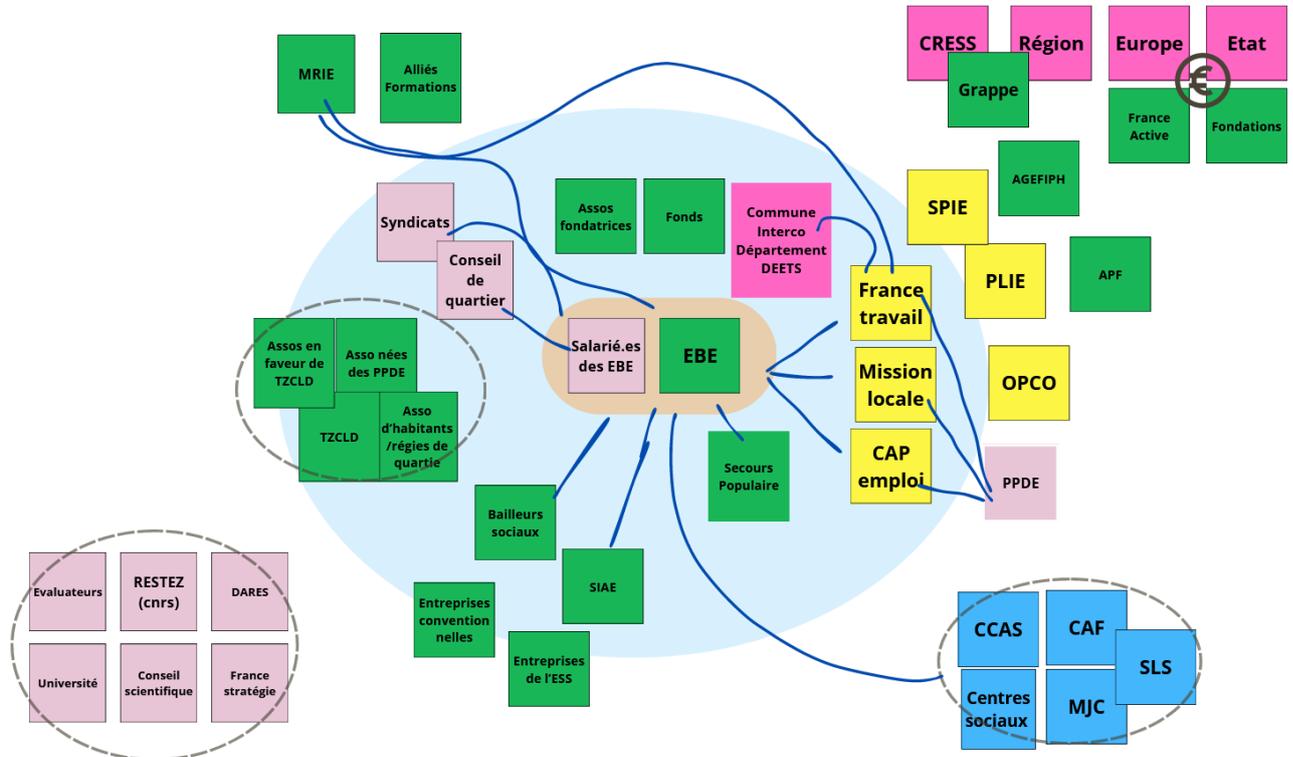
Plusieurs participants ont regretté ne pas pouvoir établir une cartographie parfaite, que ce soit dans l'énumération de tous les acteurs ou dans leur représentation. Ce regret est dû aux règles de l'exercice (temps limité, outil de simplification) et à une positive exigence des participants.



Ajoutons une précision qui a été évoquée tant dans les ateliers qu'en plénière : chaque territoire a son histoire, ainsi, les dynamiques partenariales diffèrent, un même acteur peut avoir une approche différente selon le territoire. Le travail de cartographie et de simplification est un arbitrage, il est donc par nature imparfait.

Lors de la présentation de la cartographie en plénière, les étudiants et les animateurs de la MRIE ont représenté par un cercle englobant le Comité Local pour l'Emploi (CLE). Dans l'atelier, le CLE a été ainsi représenté dans 3 productions sur 6. Plusieurs participants ont tenu à commenter ce choix. D'une part, sa représentation n'est pas assez visible, il a été suggéré, par exemple, d'ajouter une mention “CLE”. Cette invisibilisation concerne aussi

l'équipe projet et l'ingénierie de projet, contrairement au CLE, cet aspect n'a jamais été mentionné en atelier. Concernant le CLE, nous pouvons autant le considérer comme un agrégat d'acteurs (le cercle) que comme un élément, une instance, à part entière (post-it). Le débat s'est aussi retrouvé avec le PLIE, tantôt considéré comme un réseau d'acteurs, tantôt comme une instance.



*Cartographie agrégée présentée en plénière*

Placer l'EBE au centre de la cartographie d'acteur a suscité du débat. Mettre l'EBE au centre peut laisser penser que tout le projet tourne autour de la création d'emploi au sein d'une entreprise, or l'EBE n'est qu'un des outils vers le droit à l'emploi. TZ se démarquant de l'IAE, on comprend l'importance de réaliser une cartographie qui mette en avant les spécificités de TZCLD. Aussi, mettre l'EBE au centre peut mener à une sorte d'invisibilité de l'écosystème de TZ et notamment de la place de son organe pilote, le CLE. La difficulté dans la réalisation d'une cartographie de ce type est de trouver la juste place et symbolisation de chaque acteur. On peut aussi supposer que si l'EBE a été placée au centre de cette cartographie, c'est qu'elle a une plus grande matérialité que les instances de pilotage et est aussi plus facilement assimilable à "un" acteur, plutôt qu'à un groupement d'acteurs.

### III. Réflexions des étudiants de l'atelier 2

#### a. Complexité de créer une cartographie.

Par rapport aux consignes établies, les participants ont surtout aspiré à être exhaustifs sur l'énumération des acteurs, au détriment de l'analyse des liens entre eux. Ainsi, un tel travail pourrait sembler pertinent à mener territoire par territoire. Nous remarquons aussi l'importance de coconstruire ce type d'outil avec les acteurs concernés, mais aussi de pouvoir le tester et le faire évoluer.

Agréger les cartographies est un exercice complexe, il n'est pas possible de représenter fidèlement l'ensemble des travaux réalisés. L'agrégat et la présentation d'une cartographie imparfaite en plénière à toutefois l'avantage de susciter de nouveaux débats et réflexions, c'est à nouveau un temps d'apprentissage et de co-construction.

#### b. La relative homogénéité des participants

Dans cet atelier, les relations entre acteurs ont été peu questionnées, nous interrogeons sur un possible lien avec l'ancienneté des projets TZ représentés. L'ensemble des TZ représentés à cette journée d'étude sont habilités depuis plus d'un an et ont déjà une ou des EBE actives. Aurions-nous eu des cartographies et réflexions différentes avec des territoires émergents ou tout juste habilités ? Réfléchir à des relations récentes, ou les replacer dans un contexte « historique » sont deux démarches différentes.

#### c. Quelle acculturation des institutions à TZCLD ?

Si nous savons que des représentants de diverses institutions sont en lien avec TZ, voire participent au CLE, nous n'avons pas eu le temps de faire la différence entre ces représentants et leurs institutions.

Des institutions effectuent ce travail d'acculturation. Il y a quelques années, Pôle-Emploi a élaboré un dossier sur TZ à destination de ses employés. Un participant note aussi que les relations avec les projets évoluent. Si une certaine résistance pouvait se faire sentir, désormais les conseillers de France-Travail deviennent les premiers moteurs de TZCLD auprès des PPDE.

Avec cette réponse, nous remarquons aussi, bien que cette hypothèse a été peu travaillée dans l'atelier, que les relations d'acteurs à TZCLD évoluent.

## **Atelier 3 : Effets d'entraînement : Activités et Territoires**

Chaque projet TZ développe des activités permettant la création d'emplois (aussi appelées « travaux utiles »). Quels sont les effets de ces activités sur les personnes, l'environnement... Qu'est ce qui est observé ? A quoi participent ces activités ? L'atelier est l'occasion de mettre en avant les effets produits par les activités des TZCLD.<sup>12</sup>

Les organisateurs ont fait les hypothèses suivantes pour organiser le travail : Les activités des EBE ont des effets sur le territoire qui ne se limitent pas à la génération d'emplois. Sont incluses dans le développement des activités des effets sur la soutenabilité sociale et environnementale. Ces effets peuvent être difficilement prévisibles ou perçus à l'ébauche des activités.

L'atelier a été organisé à partir de groupes d'interview mutuels. Les participants sont invités à se regrouper en trois groupes de 4 à 8 personnes. Dans un premier temps, les invités se mettent par groupe de deux afin d'échanger sur les activités qu'ils réalisent : activités qu'elles connaissent (ce que c'est, les effets qu'elle a pu percevoir...) et la personne en face lui pose des questions (précisions, qu'est ce qui lui faire dire ça, ...). On fait des interviews mutuelles autour des activités et de leurs effets sur le territoire. Dans un deuxième temps, les personnes se mettent en groupe et rassemblent les informations précédentes.

Chaque groupe élabore sa représentation des effets induits. Par exemple pour l'activité blanchisserie, à partir des aides proposées :

---

<sup>12</sup> L'atelier a été animé par Delphine Pardini (MRIE), avec l'aide de Denise Faivre et l'appui des étudiants du Master, qui ont assuré aussi la prise de notes : Louisa Bonnet, Hocine Foulani, Sofia Hammoutou, Sidonie Humbert, Johan Milleret, Djiba Kaba.

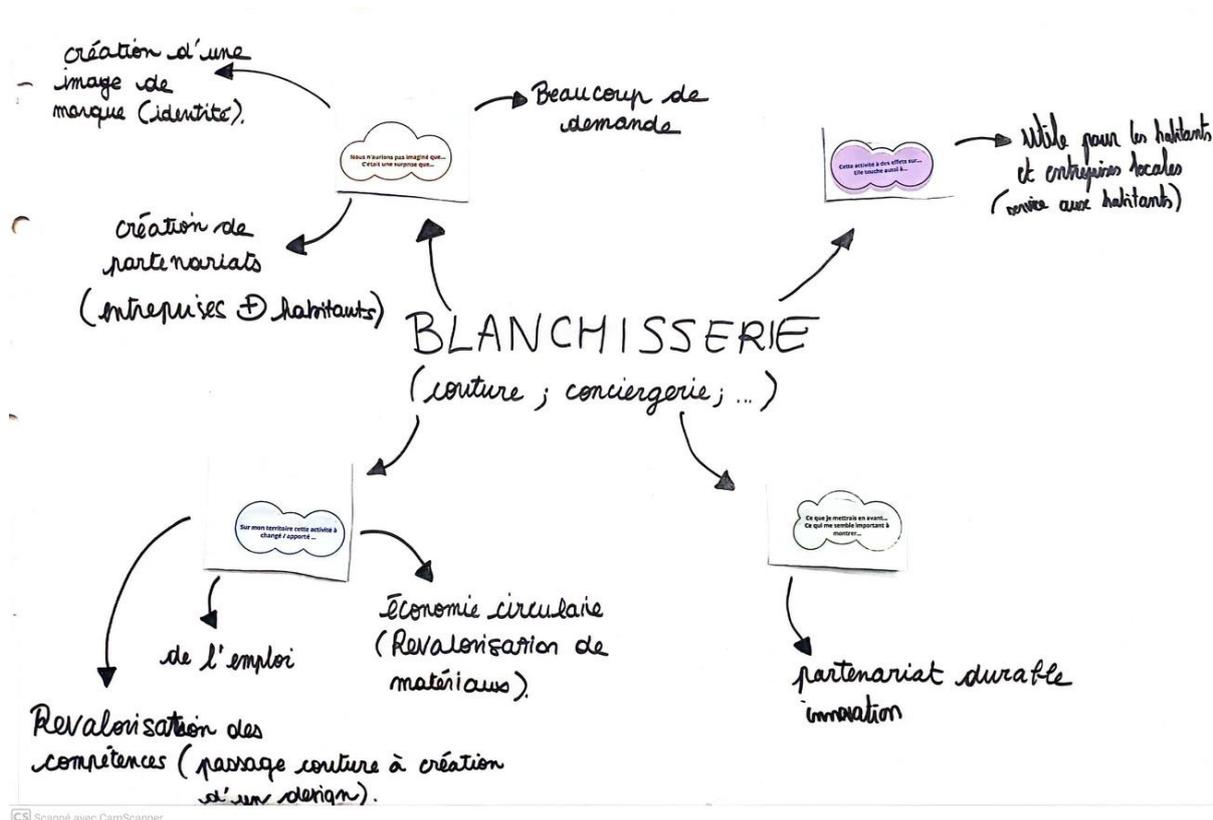
**Sur mon territoire cette activité à  
changé / apporté ...**

**Nous n'aurions pas imaginé que...  
C'était une surprise que...**

**Ce que je mettrais en avant...  
Ce qui me semble important à  
montrer...**

**Cette activité à des effets sur...  
Elle touche aussi à...**

**Elle correspond au projet de TZCLD  
parce qu'...**



Un schéma de synthèse est ensuite proposé par les animateurs pour l'ensemble de l'atelier.

## I. Déroulement et enseignements de l'atelier

Lors des ateliers, une préoccupation significative a émergé concernant la possibilité que les activités proposées par l'EBE ne répondent pas forcément aux besoins du territoire. En effet, selon différents groupes, les activités productives mises en place semblent plutôt répondre, dans une certaine mesure, aux besoins des salariés et non du territoire. Par exemple, concernant l'atelier vélo, celui-ci a répondu à une compétence et envie de certains employés, sans partir des spécificités socio-économiques de l'espace autour de l'EBE. Le déplacement à vélo est peu utilisé à Échirolles-Ouest, à l'aune des modes de vies, et a fortiori, de la non connaissance pour en faire. Dans cette perspective, force est de constater que cette activité a été ainsi délaissée, en raison du manque de demande.

Chaque TZCLD développe des activités permettant la création d'emplois (aussi appelés « travaux utiles »). L'atelier « Activités et Habitants » est l'occasion de mettre en avant les effets produits par les activités des TZCLD.



Au-delà du respect écologique, ces activités permettent d'impliquer les personnes dans la réalisation, de faire émerger une conscience collective du respect de l'environnement.

Les activités portées par les EBE permettent une véritable insertion professionnelle dans laquelle les employés mettent en œuvre leurs compétences, reprennent confiance en eux, valorisent leurs capacités professionnelles. Contrairement à un poste classique sur le marché du travail, dans les EBE, ce sont les activités qui s'adaptent aux compétences des employés. Ceci permet à tous de trouver leur place professionnellement, d'avoir un statut dans la société, mais également individuellement en appartenant à un groupe, de pouvoir échanger, de sortir de l'isolement.

L'expérimentation TZ à travers les activités des EBE, permet dans un premier temps une insertion professionnelle mais c'est également un tremplin vers d'autres emplois. En effet, à travers les nombreux partenariats, avec des entreprises extérieures telles que Leroy Merlin pour la réparation de rideaux, les employés mettent à profit leurs compétences qui sont identifiées par les partenaires. Ceux-ci peuvent les employer directement après les avoir formés et cela leur permet de devenir autonomes dans un nouvel emploi.

L'effet inattendu a été le partage avec les habitants du quartier. En effet, les activités telles que l'auto-rénovation accompagnée (peinture, tapisserie, petit bricolage...) ont permis de dépasser le but premier de l'activité et de soulever



d'un point de vue plus individuel, de changer son mode de consommation et de s'ouvrir à un mode de vie plus adéquat à l'écologie et l'environnement.

Nous pouvons prendre comme exemple cité lors de l'atelier, la réalisation de panneaux solaires et d'installation de ceux-ci par les employés de l'EBE fabriquant eux-mêmes le support en bois. Avec ce même matériel, les chutes de bois sont utilisées par l'atelier menuiserie permettant la création d'objets en bois pour la vente mais également des meubles par exemple pour les locaux de l'EBE, ce qui permet de réduire les coûts. La réutilisation de matériaux comme des palettes pour fabriquer des meubles, ou bien la création de lessive avec de la cendre, l'implication des personnes dans le jardin partagé, la réparation de matériel de soin (fauteuil roulant, béquilles...).

Le tri des « produits » dans les déchets permet la création d'emplois pour des besoins non couverts du territoire. Il permet aussi la réduction de déchets et la création de valeurs. Le tri du plastique se fait en collaboration avec Emmaüs Bourgoïn, la valorisation des boîtiers plastiques avec tri couleur permet le recyclage écologique et économique et la valorisation des déchets. L'EBE redonne une place aux personnes « cassées » par le marché de travail (emploi pour tous) en améliorant l'environnement, la sensibilisation des habitants aux enjeux environnementaux, la création de liens entre les acteurs du territoire. Une surprise est la quantité des CD, le volume de déchets plastiques. L'activité Bois et Palettes permet aussi la réduction du volume des déchets, la valorisation d'un déchet et la mise en place de partenariat avec des entreprises. Cela change l'attitude des entreprises par rapport au projet, une bonne surprise est le regard des entreprises sur le projet.

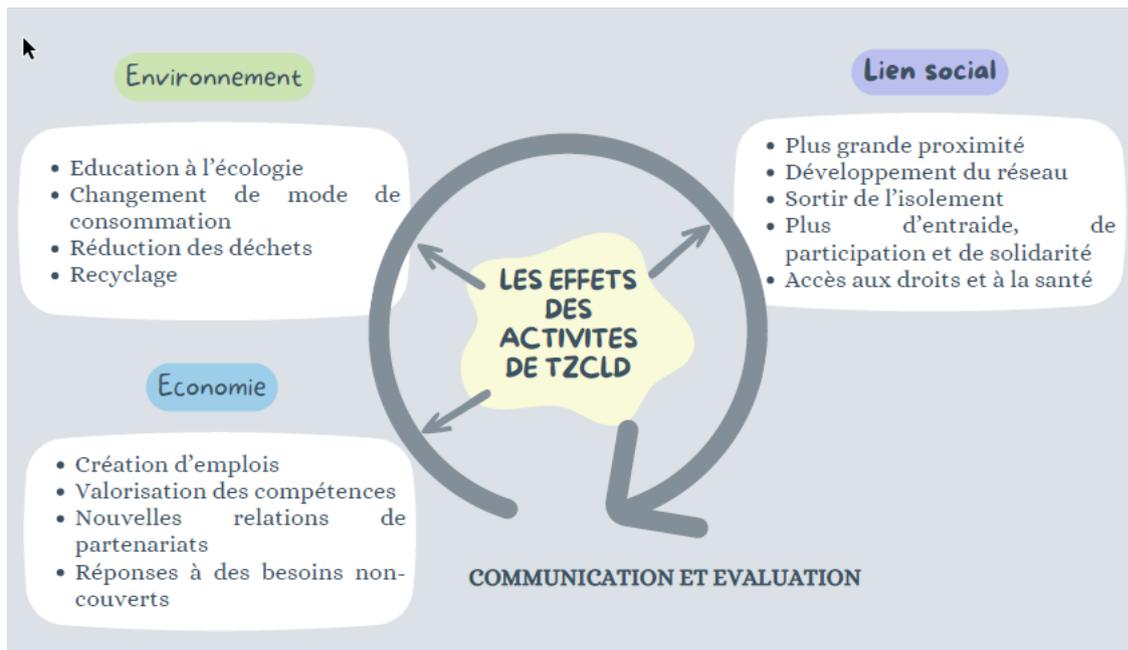
Une des difficultés c'est de définir ce que veut dire qu'une activité « marche » au sein d'une EBE. Est-ce une activité qui n'est pas rentable mais qui permet l'insertion ou le retour sur le marché de travail classique ? Est-ce une activité qui permet d'employer un grand nombre de personnes et qui est en même temps rentable ? Pour le moment l'enjeu est de pérenniser le dispositif dans les contraintes de financement existantes.

L'activité Jeux et jouets repose sur la collecte de jouets usagés auprès de grandes entreprises et institutions (Orange, Schneider, France-Travail) ; le tri, le nettoyage et le contrôle qui autorisent la revente avec la certification Eco-Maison (qualification du produit qui permet la vente de ces produits aux professionnels) L'EBE est seule à proposer cette activité sur Grenoble, cela permet d'être dans le principe de la non-concurrence. L'EBE peut fournir des jouets de qualité, sécurisés, à moindre coût, en se différenciant d'une ressourcerie classique. Outre la réduction des déchets, l'activité répond à un besoin en créant du lien social en direction des enfants des écoles, elle contribue à une éducation écologique en s'appuyant sur l'investissement des parents. Il y a une dimension d'innovation sociale et environnementale dans cette activité.

### III. Restitutions



Au total, les effets des activités mises en place se situent à plusieurs niveaux et pas seulement sur la création de valeurs monétaires. Cela rend l'effort de communication et d'évaluation très important pour le projet, dont les résultats ne peuvent pas être mesurés uniquement sur la question de la rentabilité immédiate. Sous l'angle économique la création d'emplois et la réponse à des besoins non-couverts sont essentielles. L'effet environnemental est important à mesurer, de par la réduction des déchets et leur valorisation. Il est lié à un effet sur le lien social, plus d'entraide et de solidarité, rôle éducatif de plusieurs activités. Le schéma suivant en rend compte.



## Plénière 1 : Recherches, évaluation, bilan

En plénière, Amélie Artis, Victoria Bazurto et Lola Deloche ont resitué la journée d'étude dans les recherches et évaluations portant sur l'expérimentation TZ. Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée est né il a plusieurs années dans une idée de rupture. Le projet avait un caractère expérimental. L'évaluation a fortement marqué la conduite des projets.<sup>13</sup>

L'expérimentation constitue un objet particulier du fait que TZ est une initiative citoyenne promouvant le droit à l'emploi : l'emploi décent, en CDI, à temps choisi, à proximité. L'initiative citoyenne devient une politique publique construite sur deux associations, le Fonds d'expérimentation, qui a un rôle de pilotage par les services publics et l'Association, qui porte les approches de la société civile.

Dans les projets TZ, le recrutement se fait de manière inversée. La souveraineté territoriale au niveau local, les innovations dans les activités et le principe de non-concurrence en font un objet particulier. En termes de visibilité, c'est une petite expérimentation à l'échelle nationale. Aujourd'hui, elle rassemble une soixantaine de territoires mais elle est très visible. Elle a une force de frappe dans les médias, un des prochains objectifs est de promouvoir le droit à l'emploi partout en Europe.<sup>14</sup>

Les questions évaluatives posées sont celles des coûts évités, l'emploi supplémentaire, les effets sur les personnes et les territoires, ainsi que les contraintes à l'intérieur de l'expérimentation, dont la non-concurrence. Les effets d'entraînement font partie de ces questions. « *Il y a autant d'expérimentations que de territoires, il faut savoir comment s'adapter à chaque territoire qui est spécifique.* »

L'évaluation de l'expérimentation est confiée au comité scientifique, le bilan de l'expérimentation est confié au fonds d'expérimentation TCLD.

Le Comité Scientifique externe et mixte, composé de chercheurs et d'institution, est présidé par Yannick L'Horty. Il vise à identifier les coûts pour les finances publiques, identifier les externalités positives constatés, donc valoriser la plus-value de TZ, soit une analyse des coûts et bénéfices.

Il est construit autour d'outils (un recueil de données en continu depuis 2021, des données individualisées pour suivre le parcours des personnes). Des

---

<sup>13</sup> Amélie Artis (PACTE) coordonne un numéro spécial de la RECMA sur l'expérimentation TZ. Victoria Bazurto pour l'association TZCLD présente les résultats de l'observatoire, Lola Deloche pour le Fonds d'expérimentation présente les travaux du Comité scientifique.

<sup>14</sup> Depuis le sommet européen de janvier 2024, l'Union européenne finance par le FSE des projets visant à atteindre un taux de chômage de longue durée nul : [https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-presente-des-mesures-visant-remedier-aux-penuries-de-main-doeuvre-et-de-competences-2024-03-20\\_fr](https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-presente-des-mesures-visant-remedier-aux-penuries-de-main-doeuvre-et-de-competences-2024-03-20_fr)

explorations qualitatives permettent l'exploration des externalités positives et de voir l'impact ailleurs que sur l'emploi (dynamique sociétale).

La création de l'Observatoire TZ permet l'instauration d'un lieu de partage et de coordination des travaux de recherche sur le projet. Le rôle de l'observatoire est de soutenir et encourager la recherche, favoriser l'accès aux terrains et le dialogue entre les acteurs et les chercheurs. Les questions posées sont portées sur un travail plus long que l'évaluation, avec un rapport différent au terrain, nécessaire à une meilleure compréhension des effets du projet et de leur évolution. L'observatoire fait vivre et alimente le débat sur le projet et ses effets dans les espaces académiques, les lieux de réflexion proposés par d'autres acteurs de L'Economie Sociale et Solidaire.

Cela conduit à un récit car « *Parler de TZ c'est le définir, le déterminer et créer un discours autour de lui* ». Ce récit se matérialise avec des échanges et des publications : comptes-rendus de journées d'études, numéros spéciaux de revues académiques (RECMA).

Le temps de discussion a permis d'approfondir plusieurs questions. Les chômeurs sont-ils acteurs des représentations et réunions ou simplement présents ? Font-ils partie de ces réflexions ? C'est une pratique fréquente, elle n'est pas forcément systématique.

Quelle est la place de la réflexion pour faire évoluer l'expérimentation ? Via l'Observatoire, faire vivre la recherche c'est aussi l'objectif de savoir comment faire évoluer le projet. Qu'est-ce qu'on garde et qu'est-ce qu'on ne garde pas, comment le faire évoluer dans l'optique de l'institutionnalisation du projet. Questionnement autour du territoire : faut-il parler d'un droit à l'emploi territorialisé ? Quel sens a l'évolution des termes ? On observe des objets qui sont mouvants, ils pourront être redéfinissables plus tard.

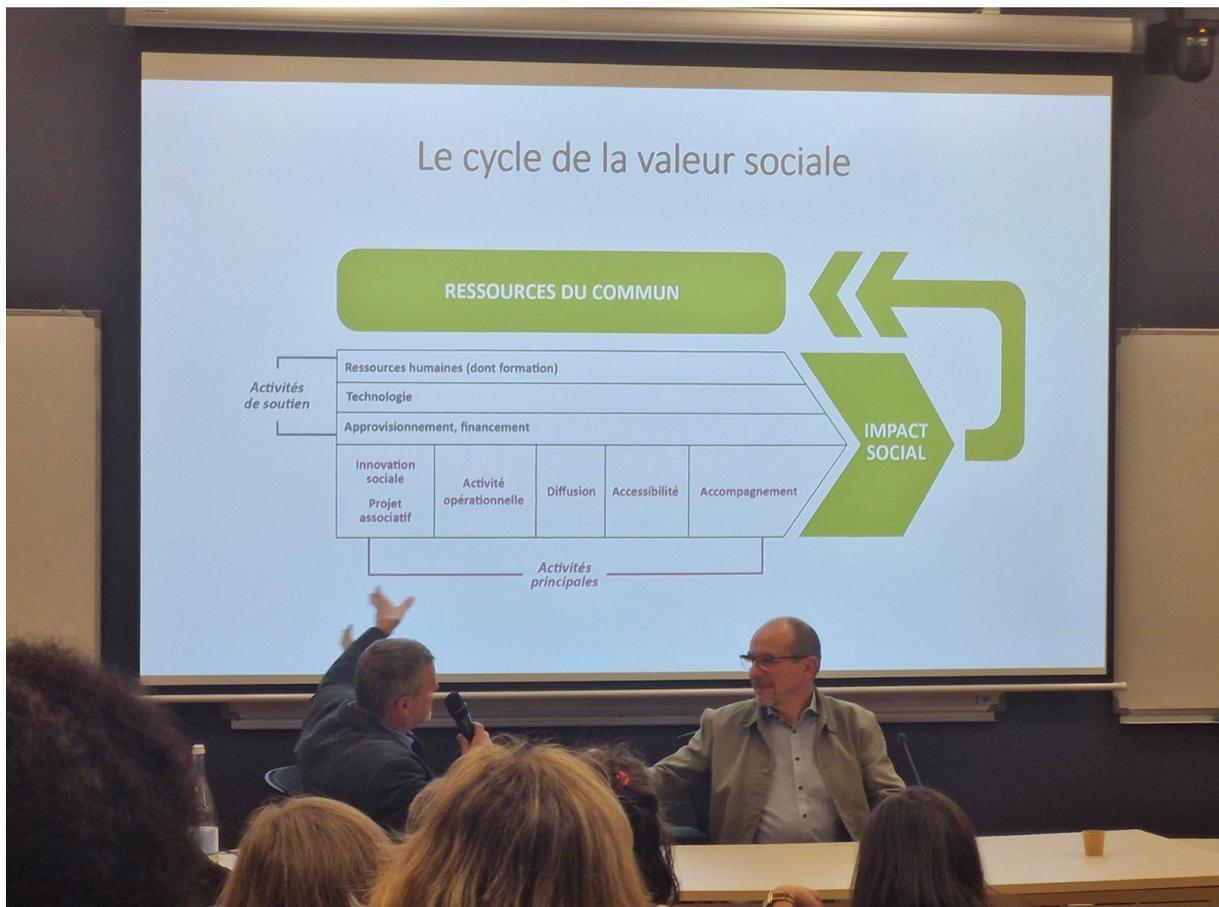
Comment accompagner le passage d'une personne privée d'emploi vers un travail ? Il y a une difficulté dans le changement de situation de personnes privées d'emploi à salarié. Dans les monographies territoriales, c'est une question complexe et sans solution générale : un vrai sujet qui pose beaucoup de problèmes.

Quels sont la place et le rôle des bénévoles ? C'est un énorme sujet mais personne ne travaille sur ça, qu'est-ce que serait ce projet sans des personnes investies, on est conscient du rôle que ça représente mais le sujet n'est pas approfondi.

## Plénière 2 : L'analyse des chaînes de valeur

Grand témoin de la journée, Yannick Blanc (La Fonda) s'appuie sur plusieurs publications pour développer son propos (Blanc Y. (2023), Blanc Y., Tabet A., (2022), Tabet A., (2022)).

L'expérimentation entre en résonance avec la problématique de la création de valeur et celle des communautés d'actions (Les cartographies élaborées en atelier montrent la complexité des réseaux qui se constituent).



Pourquoi parler de chaîne de valeur ? Evaluer c'est situer, rapporter cette action à un système de mesure de valeur. Ce peut être une valeur monétaire, critère de mesure universelle, mais on peut se poser la question des critères de valeur, si le projet a d'autres objectifs qu'économique. Ici, il est question d'une transformation de la société, des personnes que l'on accompagne, d'effets sur le territoire.

Comment faire ? On peut s'inspirer de l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise initiée par Porter dans l'analyse de la performance de l'entreprise. La performance repose sur toutes les activités de l'entreprise. Il faut tout prendre en compte pour comprendre son fonctionnement (Activité de soutien, la logistique, les Ressources humaines, etc.).

On doit poser la question de la création de la valeur sociale, d'un cycle de la valeur sociale, d'un effet du projet sur les ressources du commun qui permettent le fonctionnement du projet lui-même. C'est l'effet d'entraînement essentiel.

Le système d'acteur dont l'analyse est esquissée dans l'atelier 2 comprend des dizaines d'acteurs, ce sont des systèmes complexes. Mais c'est un lieu essentiel de la dynamique des projets TZ. Les CLE deviennent des forums qui entraînent la dynamique du territoire. Cela constitue des communautés d'action. Dans la logique de TZ il n'y a pas de « chef de file » mais une communauté qui est animée par un projet.

Dans la logique du projet, on ne peut pas procéder par une analyse des externalités car on n'est pas dans un modèle d'action économique. Le projet utilise des ressources pour l'activité, et si on s'interroge sur les effets de cette activité, la finalité d'une activité sociale c'est de permettre la régénération et le développement de ces ressources.

La création de valeur sociale est un schéma circulaire et l'analyse doit donc mobiliser l'ensemble de cette chaîne de valeur : la création de valeur sociale régénère les ressources du commun, l'atelier 3 le montre bien.

La notion de besoin est essentielle dans l'analyse de la création de valeur sociale : est-ce que l'expression des besoins est une ressource ? Question pertinente car les personnes dans le projet sont dans le besoin, expriment un besoin légitime de travailler. On peut élargir ce raisonnement à d'autres champs d'activité : l'existence des déchets, d'un besoin de les réutiliser devient une ressource pour le projet. C'est l'expression d'un besoin de la société (on peut les recycler).

L'entreprise s'intéresse à la demande, tandis que les acteurs sociaux étudient un tout dans un système de valeur. Les actions s'inscrivent dans la valeur globale et y contribuent sans parler d'externalité.

L'effet d'entraînement global du phénomène TZ c'est justement La logique TZ. C'est le modèle d'action qui est la valeur créée. Il se crée des projets *Territoires zéro non recours* : l'effet d'entraînement est là. Ce système d'acteurs, cette dynamique partant d'un état de besoin devient un nouveau paradigme de l'action collective.

En conclusion, la question à se poser n'est pas l'angoisse de l'institutionnalisation de TZ mais d'expliquer comment TZ est le prototype d'une nouvelle forme d'institutionnalisation.

Les projets TZ sont le laboratoire d'un mode d'agir collectif expérimental, alors que les formes traditionnelles d'action sociale sont en déclin.

## Bibliographie

Blanc Y. (2023), « Un nouveau paradigme de l'État social », *Vie sociale*, n° 41-42(1), p. 89-98.

Blanc Y., Tabet A., (2022), « Entreprises et territoires : de la valeur partagée à la valeur commune, comment compter ce qui compte ? » in Filippi M., *La responsabilité territoriale des entreprises*, Editions Le Bord de l'Eau.

Duverger T. & Warnant A. (2023), *Vers une garantie d'emploi territorialisée pour une Europe plus solidaire*, Rapport de la Fondation Jean Jaurès Editions N°11, 28p.

Guerineau M., Kleszczowski J. & Mayer J. (2022), « Transformer le système face aux grands challenges par l'expérimentation d'utopies « pragmatiques » : le cas des Territoires Zéro Chômeurs Longue Durée », 31ème Conférence de l'AIMS, Annecy, 1-3 juin.

Kok K. P., de Hoop E., Sengers F., Broerse J. E., Regeer B. J. & Loeber A. M. (2022), "Governing translocal experimentation in multi-sited transition programs: Dynamics and challenges", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, p. 393-407.

Lamotte B., (2023), « Compte rendu de la journée Territoires zéro chômeur de longue durée », 6 avril 2023, 27p, disponible sur <https://creg.univ-grenoble-alpes.fr/bruno-lamotte>

Tabet A., (2022), Territoires zéro chômeur de longue durée, Quelle création de valeur ? Synthèse disponible sur <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2022/07/Synthe%CC%80se-Territoires-ze%CC%81ro-cho%CC%82meur-de-longue-dure%CC%81e-quelle-cre%CC%81ation-de-valeur-La-Fonda.pdf>

## Annexe 1 : Affiches support de l'atelier 1

### Rapport de stage collectif, TZCLD, Villeurbane, Juillet 2023

#### Acteur interne

"Emerjean est associé à une **entreprise de mamans** en raison de la nature de ses activités, du temps choisi et de salariées en chômage de longue durée"

#### Acteur institutionnel

"Pour **les jeunes**, l'EBE n'est pas attractive, c'est une entreprise de "vieux", plutôt un **public mères de famille** ou **personnes en 2ème partie de carrière**"



#### Acteur interne

« L'**emploi** offert par les EBE donne de nombreuses possibilités et des avantages immesurables aux salariés (...), il permet aux employés d'être éligibles aux **prêts par la banque, de passer son permis de conduire, de payer son appartement...** »

#### Acteur institutionnel

"Il y a un réel travail sur les **compétences**, des **formations qualifiantes** sont faites et il y a une réelle définition des postes. (...) Le passage des EBE peut être **facilitateur pour intégrer une entreprise classique**"

#### Acteur économique

"Il n'a **jamais** été perçu d'orienter des recrutements de profils de l'expérimentation vers notre structure [**entreprise "classique** travaillant avec des salariés de l'EBE]"

## Analyse qualitative des entretiens auprès des salariés de **SOLEEO** réalisés en juin 2022

Solidarité pour l'emploi Échirrolles ouest

« J'aimerais travailler jusqu'à la fin de ma vie... la retraite ça ne m'intéresse pas. J'ai trop souffert du chômage »

« Tout était bon et finalement le responsable m'a appelé et il m'a dit : ça ne m'intéresse pas de prendre quelqu'un de votre âge et tout défoncé du dos »

« J'ai tellement souffert, vous savez de toute cette marginalisation, c'est vrai on est marginal quand on vit au RSA.»

« Ma vie sociale n'existait pas, je n'avais pas le droit d'ouvrir la porte rien du tout...Pas le droit de rencontrer des gens, je me suis redonné confiance en moi-même. Ici, on a une liberté d'expression par rapport à mes problématiques vis-à-vis de l'emploi »

« L'avantage avec l'EBE c'est qu'on peut geler son CDI, aller ailleurs voir cela fonctionne et revenir à l'inverse si cela ne nous convient pas »

« J'ai eu du mal à trouver du travail dans mon secteur, surtout quand on est sénior »

« En tout cas ce que je sais c'est que je ne me vois pas sortir de SOLEEO tout de suite, voire jamais »

« Je ne savais plus chercher du travail donc je n'en cherchais plus »

« Travailler c'est bien, mais faut pouvoir rester en bonne santé »

« On ne vous met pas à l'écart, personne regarde si t'es handicapé, si tu n'as pas travaillé depuis des années, il n'y a pas de discriminations. Souvent on entend sinon : « c'est un fainéant il ne cherche pas de boulot » »

## Lancement de la concertation du droit à l'emploi

### Parcours de vie

Après un **accident de travail**, je me suis retrouvée sans emploi. Ayant 45 ans, ça a été très problématique de retrouver le chemin de l'emploi puisqu'on nous considère à partir de **45 ans** comme étant **sénior**, quelque chose d'absolument **aberrant**. J'ai **souvent rebondi** parce que **pour moi, le travail**, c'est essentiel.



### Être sans emploi

Ça nous permet d'avoir une **vie digne**, de pouvoir, **comme tout un chacun**, se sentir **utile à la société**. C'est essentiel d'avoir le matin à se lever, de faire les choses de l'ordinaire, de prendre sa douche et d'aller **retrouver ses collègues**, et puis surtout d'avoir, comme tout le monde une **fiche de paye** et puis d'avoir une **place dans la société**, de pas être exclu, parce que l'**exclusion du travail** c'est très **problématique**. Ça vous rend **déprimé**, c'est **dévalorisant**, c'est aussi stigmatisant. Vous aller **demander de l'aide sans cesse**, que ce soit les aides sociales, le RSA, toutes ces choses qui **ne vous font pas vivre**. On ne vit pas avec le RSA, c'est grotesque.

### Activités dans l'EBE et ressentis

Dans l'entreprise, je suis très **polyvalente**. Comme j'ai une **expérience** forte du commerce en ayant été dans la restauration, je tiens la ressource. Je suis aussi dans le tourisme, c'est là où j'ai plus ma place parce que **je m'y sens carrément bien**, je distribue des plans à la porte des amandiers ou au Perre Lachaise, le plus grand parc de Paris, c'est fantastique. **On aide** les touristes ou malheureusement ceux qui cherchent le chemin du funérarium. Et puis sinon, j'ai une autre place aussi, je m'occupe du café des liens. **On vient en aide** aux personnes âgées où on sait que la **fracture numérique** est une catastrophe. Vous le aidez dans leur démarche, en plus vous avez-vous-même une **expérience** de la **démarche** parce que **vous avez cherché un emploi**. J'ai cherché un emploi pendant 5 ans, j'ai rebondi et j'ai fait une formation professionnelle pour devenir secrétaire administrative et c'est ce qui me permet aujourd'hui d'aider les gens à faire leurs papiers.

@MS2RACINGTEAM il y a 3 semaines

Bonjour et merci. Je suis embauché au sein d'une EBE dans le finistère suite à trois années de bénévolat qui m'ont permis de co-construire et re-découvrir les savoirs acquis au fil des expériences professionnelles (ou pas). J'ai trouvé ou retrouvé une "place" où je peux m'épanouir et diffuser mes savoirs auprès des personnes avec qui j'oeuvre non pas dans la simplicité ; mais dans une ambiance où nous savons que nous construisons notre avenir.

👍 1 🗨 Répondre

## Enquête : Territoire zéro chômeur, Public Sénat

David Redouté, Salarié conventionné depuis 3 ans, EBE 58, Premery



Quand j'étais petit je réparais les vélos de mes potes. Je travaillais à imerys toiture, après j'ai eu un accident de voiture donc j'arrête de travailler et je suis resté au chômage 5 ans. Chercher du travail c'était dur parce que pas de voiture donc pas de déplacements, j'ai pas pu trouver de travail.

Marie-Laure Brunet, directrice de l'EBE 58



Je pense que pour beaucoup on était des utopistes. Et donc les personnes qui se sont engagées dans cette dynamique, n'avait pas forcément vu que... Le but c'était "on offre des emplois", mais ça demande une organisation, un cadre, on ne pilote pas une entreprise de 50 salariés comme on dirige une entreprise de 5

*Voix off :*

La montée en compétence de ces salariés, pose la question du parcours professionnel. Quelles perspectives doit-on proposer aux personnes embauchées dans les EBE ?

*Frédérique PUISSART, Sénatrice (IR) de l'Isère, Rapporteuse de la loi "Inclusion par l'activité économique"*



"Ca c'est un impensé à mon avis de l'expérimentation. Est ce qu'on veut que ces personnes restent à vie dans les EBE où est ce qu'on veut les emmener vers un autre dispositif ?

## Territoire zéro chômeur : à Mauléon, la fin du CLD ? Brut, 30 nov 2019

*Sarah, salariée conventionnée,  
Mauléon*



Moi je me sens bien maintenant, j'ai appris de nouvelles choses, des nouvelles activités que franchement... Je ne pensais pas du tout couper du bois, dans ma vie. Et puis même pour le moral, je trouve que c'est mieux. Je déprimais un peu toute seule, chez moi. L'ESIAM, j'essaie de m'en servir comme tremplin. Donc je sais qu'en janvier, je vais commencer mon permis."

## Paroles de salariés - Témoignages - TZCLD (site national)



*Salariée en EBE*

"J'ai appris plein de trucs, sur le quartier, sur les ressources. Je suis entrée dans le Conseil citoyen. Je suis membre maintenant"

## Réinsertion des chômeurs de longue durée dans la région lilloise. Sur le Terrain. Le Jour du Seigneur, 2 mars 2021

*Dorothee,  
salariée conventionnée*



En fait, j'ai jamais travaillé de ma vie avant de travailler ici. Moi ma vie c'était ma mère, mon mari, mes enfants et c'est tout. [...] Depuis que je travaille, la chose qui a le plus changé avec mes enfants c'est le regard qu'ils ont envers moi et aussi le regard qu'ils ont sur leur avenir. Ma fille avant que je travaille me disait toujours "maman je veux être comme toi, je veux être maman'. Je lui disais "Tu sais ma fille, tu peux être maman, mais tu peux travailler aussi."



*Consultant à la retraite, engagé depuis toujours dans l'économie sociale et solidaire, Luc est administrateur bénévole de cette entreprise.*

Je m'investis comme bénévole parce que je suis convaincu qu'on invente une partie de l'économie de demain. C'est tout ensemble qu'on peut inventer cet avenir.

## Entretiens anonymisés, stagiaire CREG Mauger Ophélie

### *Directeur d'EBE*

"Ca m'a permis d'humaniser Pôle Emploi, j'ai l'impression qu'on sort des cadres que je connais, on sort du cadre des institutions et on se rend compte qu'on peut pousser euh, que les choses sont faisables"

### *Futur directeur d'EBE*

On m'a proposé de devenir directeur de l'EBE, j'ai hésité... Je n'y laisserai pas ma santé mentale, je partirais avant.

### *Chargé de Mission*

J'ai beaucoup appris quand même sur le tas, parce que c'est un projet qui est complexe. [...] Sinon, il y avait des formations qui sont proposées aussi [par le Fonds], mais moi je ne les ai pas faites.

### *Chargé de Mission*

C'est compliqué d'ailleurs quand on ne vient pas du social et qu'on doit faire passer nous même des entretiens avec des gens. J'ai du mal à détecter les problèmes psychologiques, les choses comme ça. J'ai peut être développé un peu le relationnel, comment me comporter avec des personnes précaires, une certaine empathie, des choses comme ça.

### *Chargé de Mission*

On travaille pour un emploi décent, mais au final nous, notre emploi il est précaire.

### *Maire dans une commune rurale*

J'avais un confrère dans la communauté de commune qui était contre le projet. 2 ans plus tard, il est revenu me voir en demandant si je pouvais faire entrer une jeune femme en difficulté de sa ville dans l'EBE.

## Nouvelle cordée, film sur le projet à Mauléon

*Habitant (en visite aux portes ouvertes)*  
suite à la présentation d'un jardin entretenu par des salariés "Bravo, faut continuer, chapeau !"

### Salarié en EBE

"Les habitants sont très contents, ils nous disent par exemple à Lidl : je sais très bien ce que vous faites, on est contents de vous, vous bossez bien, pour la commune ou même chez des particuliers..."



Nouveau directeur de l'EBE de Mauléon



Portes ouvertes de l'EBE : une salariée fait visiter à des habitants du territoire (citoyens, professionnels, entreprises...)

### Directeur en EBE

"Moi j'ai eu de la chance, j'ai jamais été au chômage. J'ai été DRH. Et j'ai eu l'impression d'avoir un peu vendu mon âme au diable : j'ai refusé des emplois à des travailleurs handicapés, j'ai fait des plans sociaux, et depuis un an j'ai rien fait de tout ça, et si vous saviez comme je me sens bien !"

## Nouvelle cordée, film sur le projet à Mauléon

### Salarié en EBE

"Nous on est en train de créer un nouveau modèle économique... Le modèle économique qu'il y avait avant, enfin ça n'est plus possible. C'est complètement dépassé ! L'être humain on est en train de l'user comme si c'était une machine. Enfin moi j'en suis la preuve... Je pense qu'il y en a beaucoup à l'EBE qui ont été usés par ça. Là on remet l'humain au centre. Et on est capable de faire des choses, en respectant l'être humain, et en respectant la planète..."



Salariée de l'EBE de Mauléon



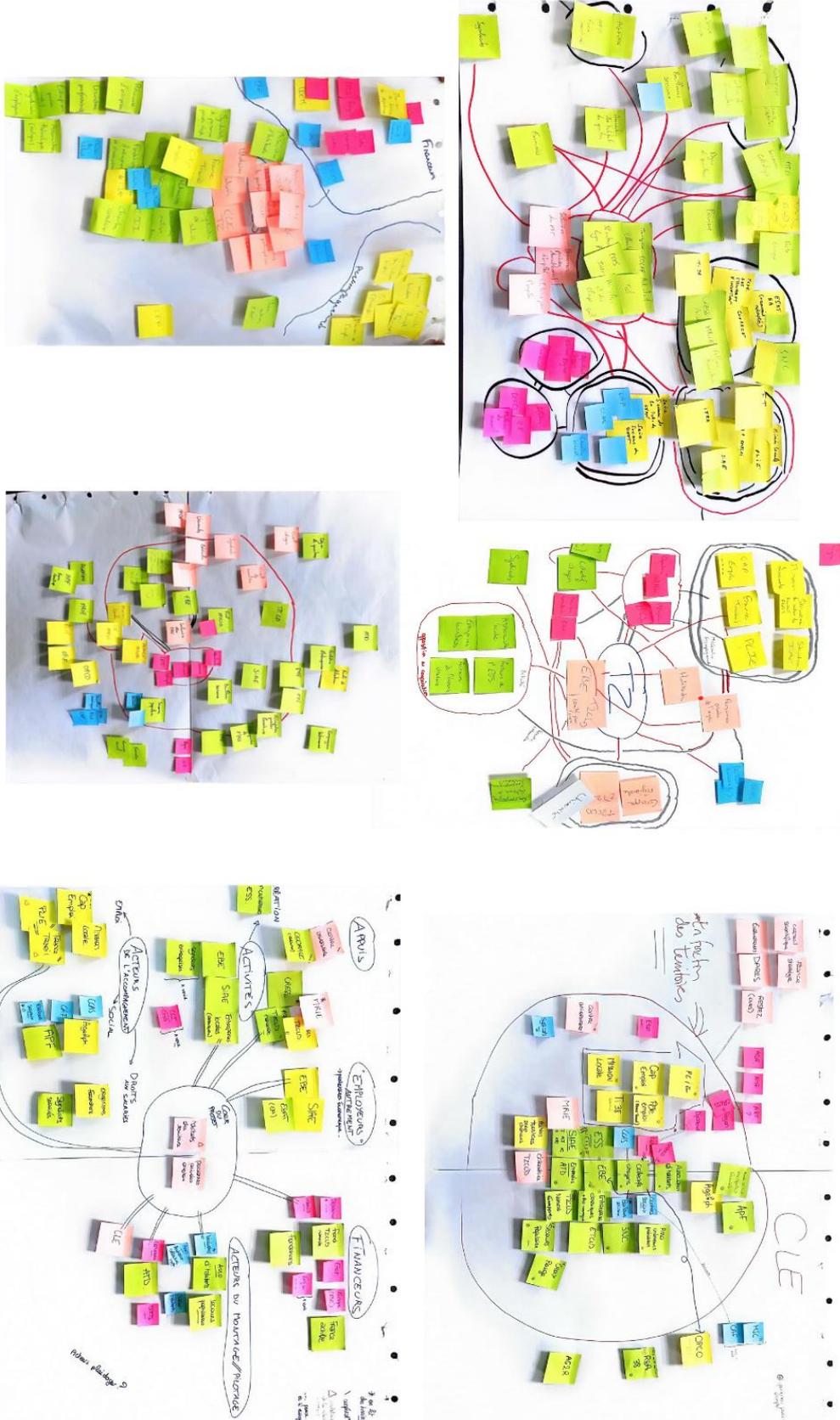
Salarié de l'EBE de Mauléon

### Salariée en EBE

"J'ai été au chômage suite à un accident de voiture, je travaillais en menuiserie, et suite à ça j'ai été licenciée. J'ai une reconnaissance de travailleur handicapé et j'ai une invalidité. Je réapprends les machines, puisqu'il y avait plus de 10 ans que je n'avais pas touché des machines. Au début j'étais fatiguée. Et je réapprends à gérer, et donc c'est beaucoup mieux."

# Annexe 2 : Cartographies de l'atelier 2

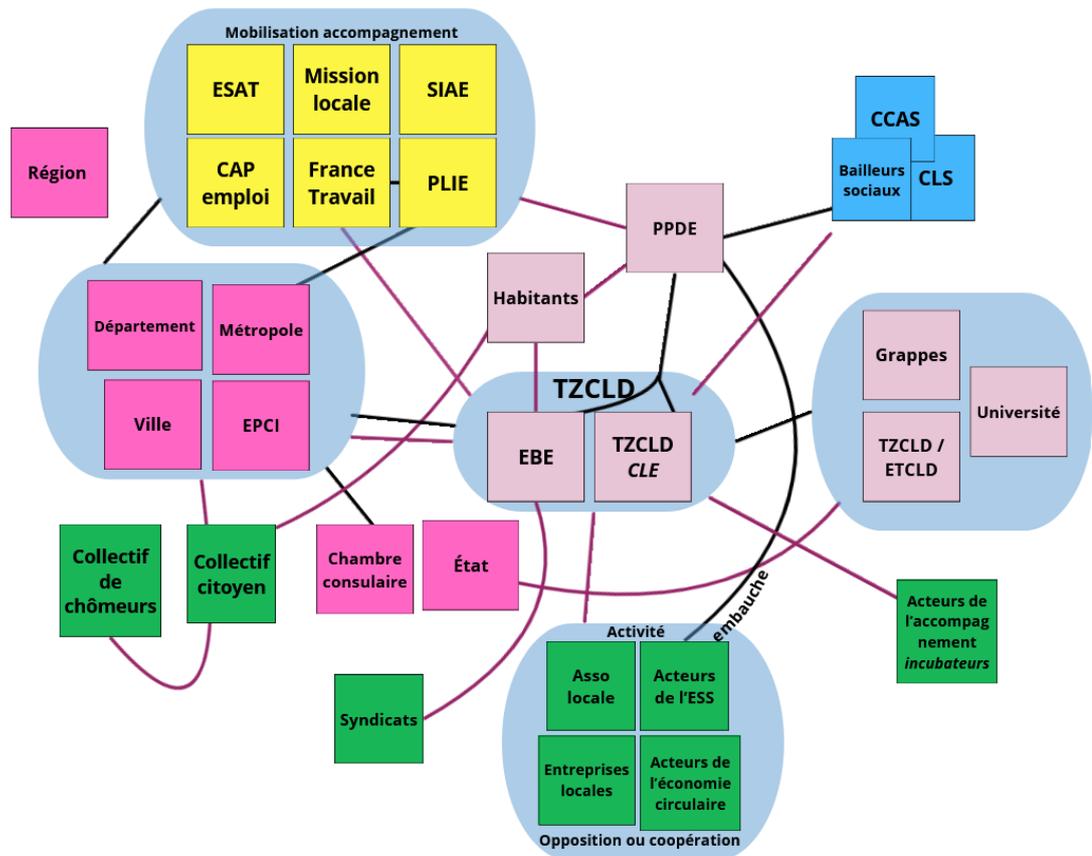
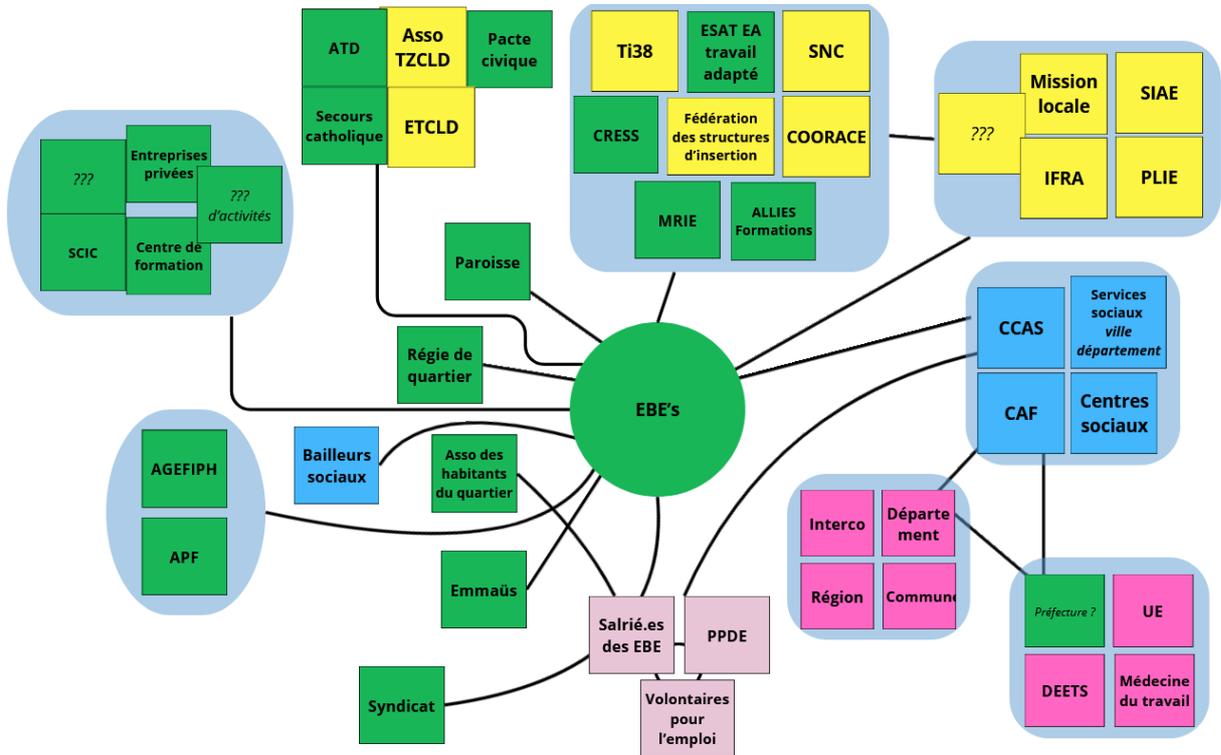
## Ensemble des 6 cartographies réalisées pendant l'atelier 2

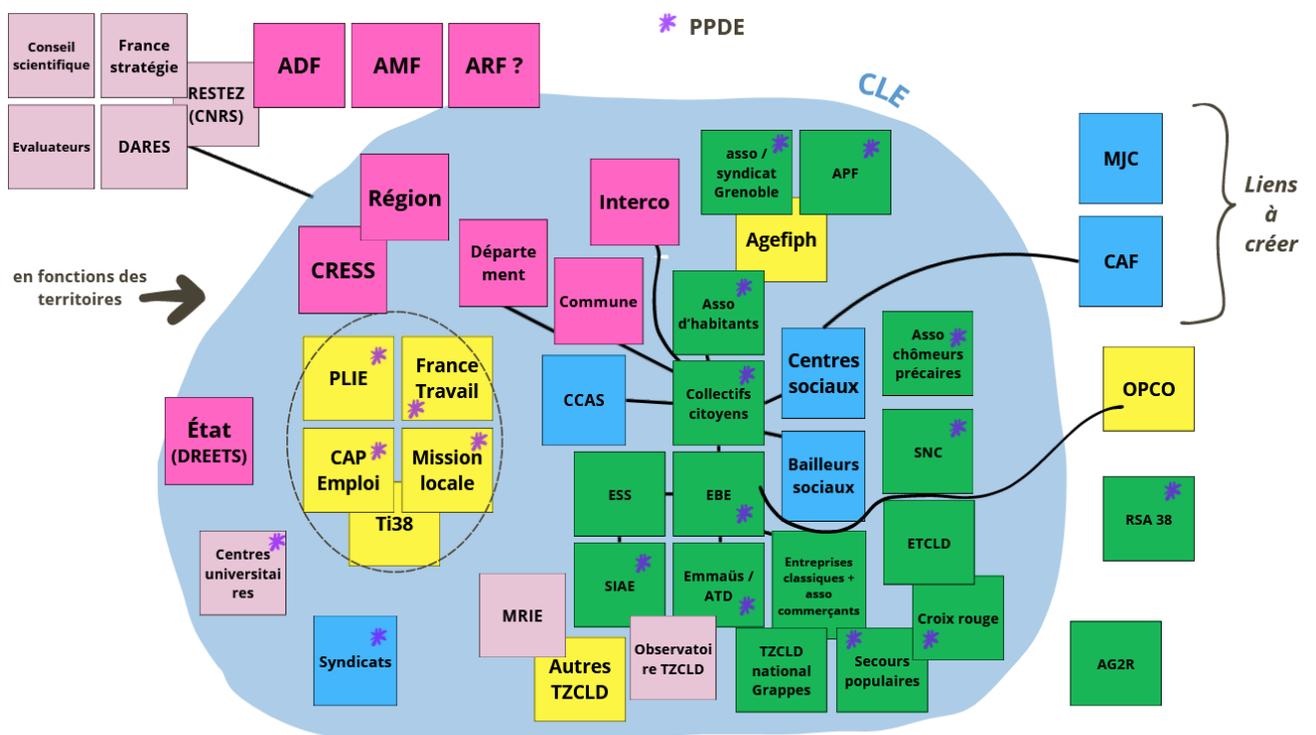
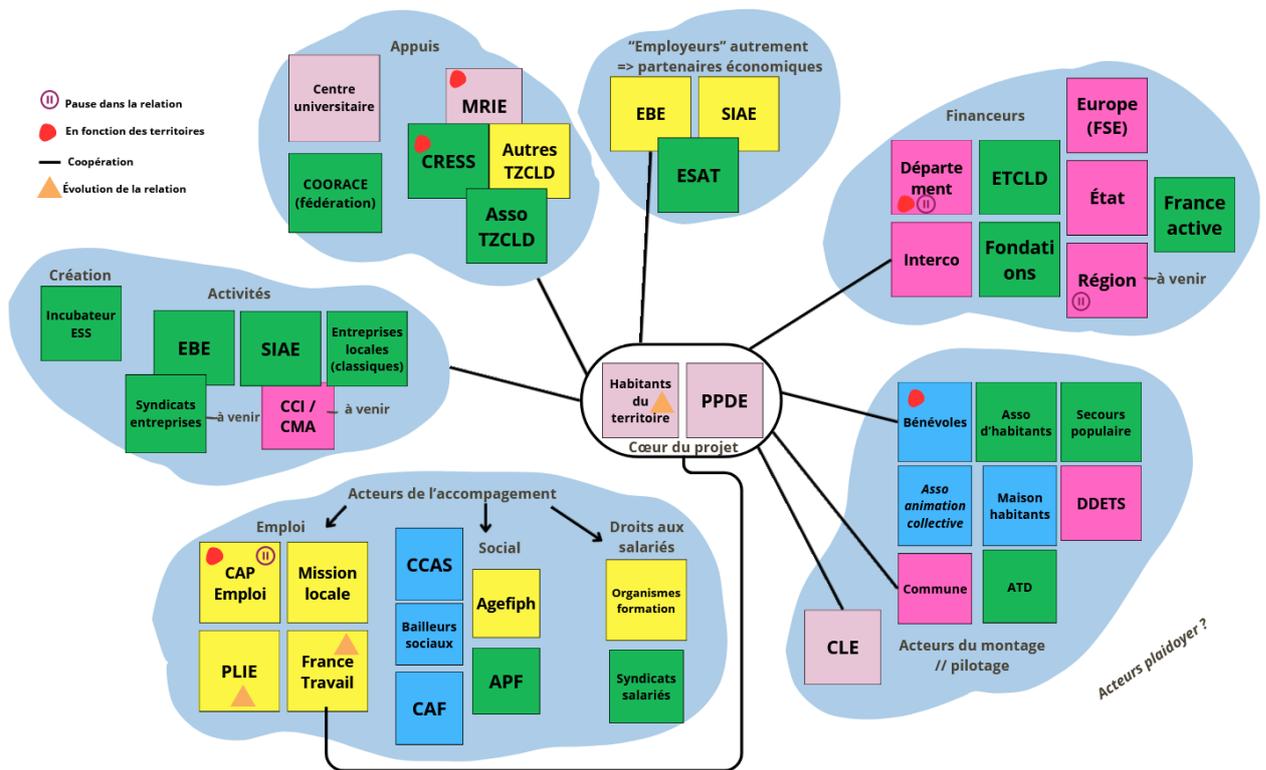


## Retranscription numérique des 6 cartographies réalisées pendant l'atelier 2

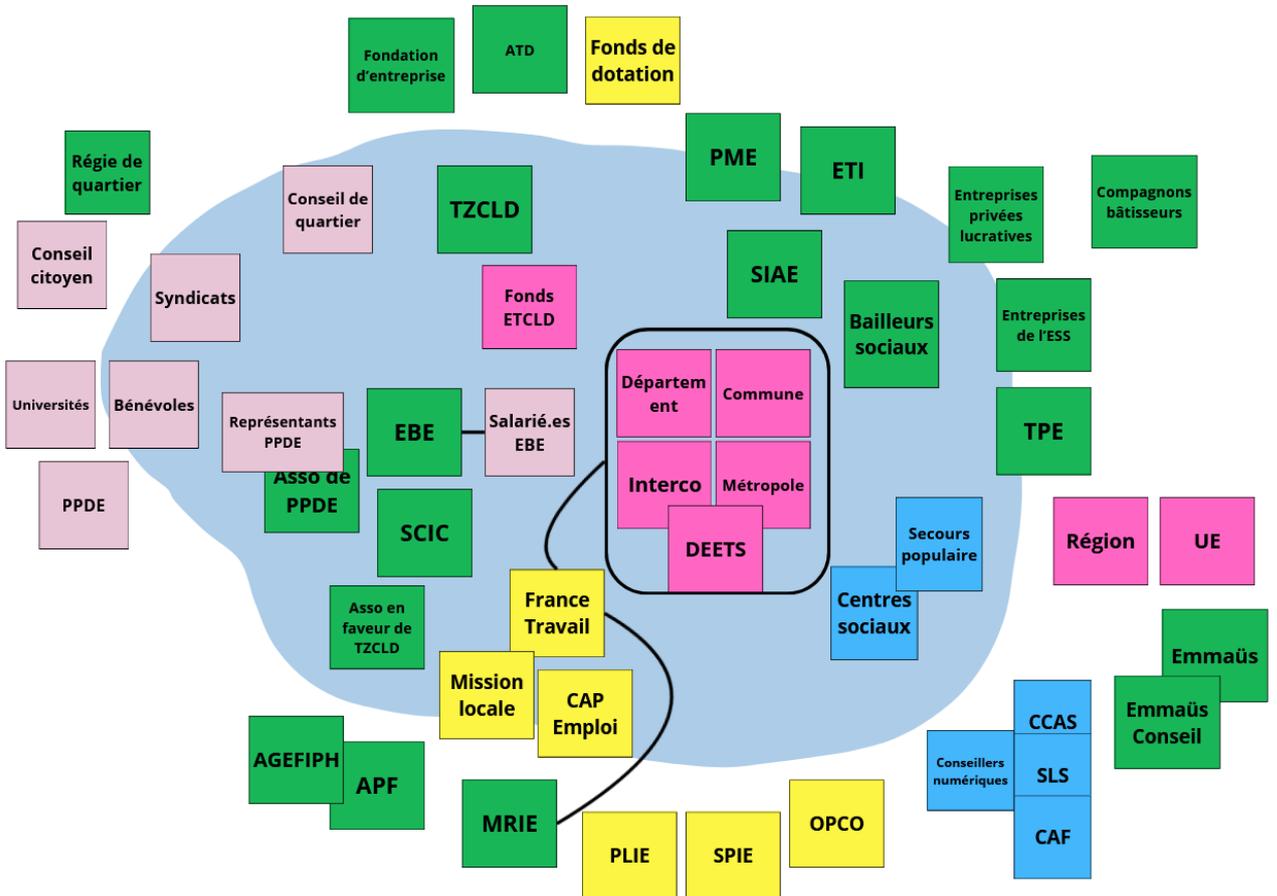
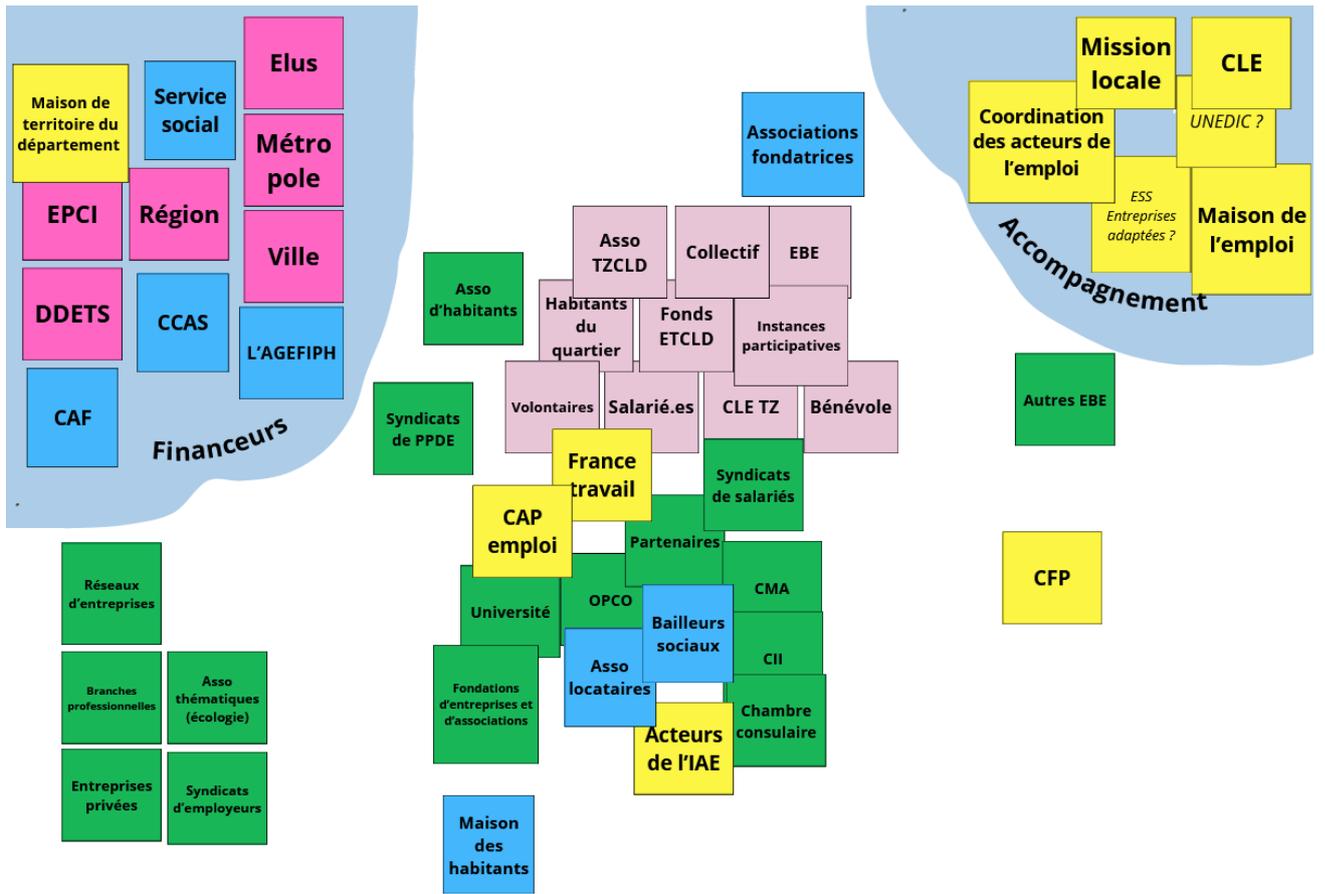
 Nous avons indiqué les post-it dont la lecture était difficile par une écriture en *italique> et des points d'interrogations*

ESS  
Entreprises  
adaptées ?





La proximité des post-it représente l'intensité de la relation. à TZCLD (proche du centre) et entre les acteurs



## Annexe 3 : Participants à la journée

Inscription Journée d'Etude TZCLD - 11 avril 2024			
Nom	Prénom	Mail de contact	Structure
Allam	Malik	Malik.Allam@univ-grenoble-alpes.fr	UGA / GAM
Andrianampiarivo	Tsiry	tsiry.andrianampiarivo@univ-grenoble-alpes.fr	UGA - CREG
Artis	Amélie	amelie.artis@sciencespo-grenoble.fr	Sciences Po Grenoble UGA
Aury	Odile	odile.hamm@wanadoo.fr	Collectif TZ de l'Agglo Greno
Ayed	Sofia	sofia.ayed2001@gmail.com	TZC Lyon 8
Babois	Thomas	Thomas.Babois@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Bazurto	Victoria	victoria.bazurto@tzcl.d.fr	TZCLD
Bernard	Alexis	Alexis.Bernard1@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Berthaud	Annabelle	<a href="mailto:annabelle.berthaud@grenoblealpesmetropole.fr">annabelle.berthaud@grenoblealpesmetropole.fr</a>	
Bidault	Loïc	loic.bidault@mairie-villeurbanne.fr	Mairie de Villeurbanne
Billat	Florence	billatflorence@gmail.com	Collectif TZ de l'Agglo Greno
Blanc	Yannick	<a href="mailto:blanc.yannick@gmail.com">blanc.yannick@gmail.com</a>	La Fonda
Blanquart	Hélène	h.blanquart@cdctrieves.fr	CC du Trièves
Bolcato	Nicole	nicole.bolcato@orange.fr	Echirolles ouest. Habitante. S
Bolliet	Suzy	sbolliet@allies-lyon.fr	Alliés - Ville de Lyon
Bonnefon	Sophie	sophiebonnefon@gmail.com	Soleeo
Bonnet	Louisa	Louisa.Bonnet@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Bosco	Bertrand	bertrand.bosco@alpeshabitat.fr	Alpes Isère Habitat
Boucault	Coline	hafida.graine@sp-actions.fr	SP-ACTIONS
Breyse	Lucas	Lucas.Breyse@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Calvez	Yves	Yves.Calvez@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Chaléat	Karin	chaleat.karin@orange.fr	Centres de santé AGECSA
Chavatte	Mathilde	mathilde.chavatte@hotmail.fr	Master sciences sociales
Chivallier	Gael	gc.chivallier@gmail.com	TZCLD
Cholet	Sylvain	s.cholet@cdctrieves.fr	CC du Trièves
Dary	Simon	simon.dary@soleeo.fr	Soleeo
De Besses	Marie	marie.debesses@laposte.net	Collectif TZ de l'Agglo Greno
De Miranda	Victoria	victoria.de-miranda@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Deloche	Lola	lola.deloche@etcl.d.fr	ETCLD
Desvignes	Michel	michel.desvignes@gmx.fr	TZCLD
Devillers	Pauline	paulinedevillers17@gmail.com	Master sciences sociales
Esquenet	Christian	christian38410@gmail.com	collectif TZCLD Grenoble
Etienne	Mireille	<a href="mailto:mireilleetienne72@gmail.com">mireilleetienne72@gmail.com</a>	Emerjean
Faivre	Denise	<a href="mailto:defaivre@hotmail.fr">defaivre@hotmail.fr</a>	Collectif TZ de l'Agglo Greno
Fiorelli	Ferial	boudoudou.ferial@gmail.com	Phi formation
Floury	Marine	marineflourypro@gmail.com	Master sciences sociales
Foulani	Hocine	foulanihoce@outlook.fr	Master sciences sociales
Franco	Antoine	antoine.franco38@gmail.com	CRESS AuRA (Territoire Ins

Gilquin	Jean-Pierre	jpgilquin@gmail.com	MRIE
Graine	Hafida	hafida.graine@sp-actions.fr	SP-ACTIONS
Graine	Hafida	hafida.graine@sp-actions.fr	SP-ACTIONS
Grimoud	Nathalie	nathalie.grimoud@mairie-le-teil.fr	Mairie Le Teil
Guigue	Xavier	xavier.guigue@wanadoo.fr	collectif TZCLD
Guillo	Coralie	coralie.guillo@grenoblealpesmetropole.fr	GAM (PLIE) Maison de l'Em
Hammoutou	Sofia	sofiahammoutou@gmail.com	Master sciences sociales
Herman	Elisa	<a href="mailto:elisa.herman@mrie.org">elisa.herman@mrie.org</a>	MRIE
Heysch	Caroline	caroline.heysch@coveillas.fr	Association Comptoir d'Emp
Humbert	Sidonie	Sidonie.Humbert@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Isamba	Andy	andy_link@hotmail.fr	Master sciences sociales
Jacot	Henri	henrijacot@free.fr	Chercheur Triangle
Kaba	Djiba	Djiba.Kaba@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Kammerer	Nicolas	nico.kamm@hotmail.fr	Master sciences sociales
Kezadri	Karima	karima.kezadri@soleeo.fr	Soleeo
Khellou	Mona	monakhellou@gmail.com	Master sciences sociales
Labye	Loëva	loeva.labye@grenoblealpesmetropole.fr	Grenoble-Alpes Métropole
Lamagna	Jean Pierre	<a href="mailto:iplamagna@aura.cfdt.fr">iplamagna@aura.cfdt.fr</a>	URI CFDT
Lamotte	Bruno	bruno.lamotte@univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Lelostec	Joel	<a href="mailto:joel.lelostec@se.com">joel.lelostec@se.com</a>	Collectif TZ de l'Agglo Greno
Le Nulzec	Florence	<a href="mailto:flo.ln@free.fr">flo.ln@free.fr</a>	Comptoir d'emplois grenoblo
Lima Do Nascimento	Pauline	jaciellepauline@gmail.com	UGA / Faculté d'économie
Loisil	Corine	hafida.graine@sp-actions.fr	SP-ACTIONS
Magnier	Jeoffrey	jmagnier@itinere-conseil.com	Itinere Conseil
Mamery	Keita	mamerykeita8@gmail.com	UGA
Martin-Lauzier	Magali	m.moutier@lafourmi.asso.fr	LA FOURMI
Mauger	Ophelie	Ophelie.Mauger@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Milleret	Johan	Johan.Milleret@etu.univ-grenoble-alpes.fr	Master sciences sociales
Moulin	Annick	amoulin@orange.fr	Soleeo
Navarro	Romain	<a href="mailto:romain.navarro@mrie.org">romain.navarro@mrie.org</a>	MRIE
Neveu	Doriane	dneveu@cress-aura.org	CRESS AuRA
Niola	Noël	noel.niola@se.com	UD CGT Isère
Ouadfel	Saïd	said.ouadfel@etu.univ-grenoble-alpes.fr	UGA
Pardini	Delphine	<a href="mailto:delphine.pardini@mrie.org">delphine.pardini@mrie.org</a>	MRIE
Parmentier	Elanie	elanie.parmentier@francetravail.fr	France Travail Echirrolles
Perrotin	Charles	perrotincharles@orange.fr	UGA
Peyron	Valérie	valerie.peyron@yahoo.fr	Association "Ouvrières et O
Poitevin	Marie	marie.poitevin@grenoblealpesmetropole.fr	PLIE Grenoble Alpes Metrop
Reysz	Julien	julien.reysz@univ-tlse2.fr	CERTOP
Ribeiro Esteves	Thais	thais.resteves@gmail.com	PUC-SP(Brésil) et CREG-UC
Rossinelli	Justine	<a href="mailto:jrossinelli@aura.cfdt.fr">jrossinelli@aura.cfdt.fr</a>	URI CFDT AURA
Rullière	Sonia	<a href="mailto:sonia.rulliere@grenoblealpesmetropole.fr">sonia.rulliere@grenoblealpesmetropole.fr</a>	Grenoble-Alpes Métropole
Sourice	Christelle	christelle.sourice@grenoblealpesmetropole.fr	Grenoble-Alpes Métropole
Steve	Coralie	steve_coralie@yahoo.fr	DEETS 38
Tessier	Anne-Marie	anne-marie.tessier@isere.gouv.fr	DEETS 38
Testard	Corinne	corinne.testard@soleeo.fr	SOLEEO
Vallet	Guillaume	<a href="mailto:guillaume.vallet@univ-grenoble-alpes.fr">guillaume.vallet@univ-grenoble-alpes.fr</a>	Master sciences sociales
Vanson	Claire	<a href="mailto:cvanson@grandlyon.com">cvanson@grandlyon.com</a>	Métropole de Lyon
Vidal	Bernard	<a href="mailto:cbvidal@club-internet.fr">cbvidal@club-internet.fr</a>	Collectif TZ de l'Agglo Greno
Vieillard	Heloise	<a href="mailto:heloise.vieillard@etu.univ-grenoble-alpes.fr">heloise.vieillard@etu.univ-grenoble-alpes.fr</a>	Master sciences sociales
Vigouroux	Tanguy	<a href="mailto:tanguyvigouroux@gmail.com">tanguyvigouroux@gmail.com</a>	TZCLD