

De la tutelle sur les pauvres pendant les Lumières à une nouvelle ingénierie sociale

Laurent Grandguillaume

Président de Territoires zéro chômeur de longue durée, Doctorant à l'Université de Corse

Résumé : Le travail et l'emploi sont deux notions proches mais néanmoins distinctes. De nombreuses expérimentations sociales ont visé à mettre en œuvre le droit au travail et le droit à l'emploi. Interroger le champ de ces expérimentations, c'est aussi s'intéresser au sens, au contenu et à l'émancipation par le travail. Face à la privation durable d'emploi, qui est endémique et qui s'approfondit dans le contexte de la révolution technologique liée à l'intelligence artificielle, il est nécessaire d'impulser de nouvelles politiques publiques. Une nouvelle ingénierie sociale est possible en s'appuyant sur les enseignements des expérimentations sociales.

Mots-clés : Expérimentations, Droit au travail, Droit à l'emploi, Intelligence artificielle, Marché du travail.

Abstract : Work and employment are two closely related but nevertheless distinct concepts. Numerous social experiments have sought to implement the right to work and the right to employment. Examining the scope of these experiments also means looking at the meaning, content, and emancipation through work. Faced with long-term unemployment, which is endemic and worsening in the context of the technological revolution linked to artificial intelligence, it is necessary to promote new

public policies. A new form of social engineering is possible, based on the lessons learned from social experiments.

Emploi et travail, deux réalités

Dans le langage courant, on parle de l'emploi et du travail sans vraiment distinguer ces deux notions. Et pourtant, le travail et l'emploi n'ont pas le même sens ni la même portée. Le travail est un fait social total, comme le définit la sociologue Dominique Méda. Il désigne ce que nous sommes aux yeux des autres. Il est présent partout et depuis toujours. Il est à la fois le tripalium, l'effort, et l'œuvre qui peut consacrer ou faire émerger. Il se situe à la fois dans le champ du réel, à travers ce qu'il produit, et dans celui des imaginaires, à travers son contenu, son expression, son enracinement et sa transmission.

L'emploi, quant à lui, est plus récent dans notre histoire : il s'est généralisé dans la deuxième moitié du XXe siècle. Il fait l'objet d'un contrat, d'une relation contractuelle entre un employé et un employeur, d'un lien de subordination. Il ouvre l'accès à un salaire et à des droits collectifs. Il prend la forme d'un contrat à durée indéterminée (CDI), d'un contrat à durée déterminée (CDD), etc. Il est devenu un graal pour accéder à la sécurité économique et sociale. La notion s'est tellement répandue à l'échelle internationale qu'on parle désormais d'emplois atypiques pour qualifier ce qui ne relève pas de l'emploi classique, notamment le travail indépendant. Bien que majoritaire dans le monde, l'emploi atypique est marginalisé dans l'imaginaire des pays occidentaux. L'emploi reste donc la norme centrale.

Être privé durablement d'emploi conduit à l'exclusion sociale. Or, la privation durable d'emploi reste endémique pour plus de deux millions de personnes en France, malgré de nombreux dispositifs mis en œuvre depuis plusieurs décennies. Le président de la République François Mitterrand disait même que l'on avait « *tout essayé* » contre le chômage, dans une forme de fatalisme. Depuis la fin des

années 1970, nous vivons un retournement profond avec la remise en cause du lien de loyauté entre l'entreprise et les salariés. L'entreprise ne peut plus garantir la sécurité de l'emploi. Chacun cherche donc à se protéger individuellement, assurer ses conditions d'existence et garantir sa liberté, dans un contexte de défiance grandissante vis-à-vis des contraintes de la responsabilité collective et des coûts des protections collectives. Ainsi, l'institution de l'emploi est en train de se réduire, à l'image de nos institutions qui perdent au fil du temps confiance et capacités d'agir.

Il est nécessaire de concevoir de nouvelles politiques publiques, d'innover pour éradiquer la privation durable d'emploi. Aujourd'hui, la responsabilité individuelle est mise en avant dans l'espace public par l'incitation, le contrôle et la sanction. Ce sont les thèses de la nouvelle macroéconomie classique (NMC) et du chômage volontaire qui ont triomphé dans l'espace médiatique. Pourtant, il ne suffit pas de créer une microentreprise, comme le montre Sarah Abdelnour¹, ou de « *traverser la rue* »² pour trouver un emploi. La responsabilité collective reste indispensable face au chômage, qui est par nature involontaire puisqu'il n'existe pas suffisamment d'emplois pour couvrir tous les besoins. En France, 441 300 emplois étaient vacants au quatrième trimestre 2025, tandis que 2,2 millions de personnes étaient au chômage depuis plus d'un an.

Face à la révolution technologique, le besoin de résonance

Venons-en au contexte de la nouvelle révolution technologique liée à l'intelligence artificielle (IA). Nous assistons à une polarisation du marché du travail entre les moins qualifiés et les plus qualifiés. Les outsiders du marché du travail ont encore plus de difficultés à y accéder. Et les insiders doivent se remettre en question

¹ Sarah Abdelnour, *Moi, petite entreprise*, Paris : PUF, 2017.

² Expression dans le cadre d'une phrase prononcée par le Président de la République Emmanuel Macron le 15 septembre 2018.

en permanence pour rester compétitifs compte tenu de la forte réduction de durée de vie de leurs compétences.

Si l'essayiste américain Jeremy Rifkin a prophétisé la fin du travail, beaucoup d'acteurs estiment que nous allons assister à une réinvention du travail et de l'emploi, tant dans leur contenu que dans leur statut. Le travail se réinvente, sous l'influence des nouvelles modalités technologiques, pour continuer à transformer le réel. Dans la science-fiction, de nombreuses dystopies ont imaginé un monde où l'humain est remplacé par des robots, par le métavers ou par l'IA. Loin de ces scénarios radicaux, la nouvelle révolution technologique de l'IA modifie le contenu du travail et sa quantité et aura donc des impacts importants sur l'emploi. On peut déjà distinguer trois catégories de personnes, trois vécus perceptibles.

Il y a d'abord ceux qui bénéficient de ces nouvelles opportunités. Ils sont diplômés, mobiles, souvent en lien avec la tech. Leur secteur est en pleine ascension ; ils sont recherchés. Ils ont été déjà formés avant l'émergence de l'IA, ils bénéficient de formations de proximité et accessibles pour s'adapter. L'IA accélère déjà leurs parcours ; leurs futurs possibles se démultiplient. Il y a ensuite ceux qui subissent les premiers impacts de cette révolution. Ils ont souvent été formés à une époque où une compétence acquise pendant les études avait une durée de vie de plusieurs décennies. Leurs savoir-faire sont remis en cause, parfois invisibilisés. Ce qui leur permettait de vivre dignement, ce dont ils étaient fiers, s'efface aujourd'hui avec angoisse. Ils savent qu'ils doivent s'adapter sans encore savoir comment ni vers quel chemin, tant l'accélération technologique est rapide. Leur génération pourrait connaître la fin de leur travail. Il y a enfin ceux qui vivent sans se préoccuper de ce saut technologique. Pour eux, c'est un nouvel outil, à l'image de l'émergence du smartphone, voire une curiosité. Ils vivent le travail dans la transmission, sur leur territoire de proximité. Pour eux, le travail est dense, souvent manuel, et non délocalisable. Le travail fait partie de leur identité sociale. Ils savent qu'ils ne seront

pas remplacés par un agent IA. Ils ont souvent été en première ligne pendant la crise sanitaire.

L'accélération technologique s'accompagne d'une accélération sociale et d'une accélération des rythmes de vie, comme l'a montré le sociologue et philosophe allemand Hartmut Rosa³. L'accélération est une caractéristique de la société moderne. Il y a une escalade de la vitesse, de la croissance et de l'innovation. Il faut être en permanence dans la compétition. En être exclu, c'est sortir du jeu, c'est ne plus exister aux yeux de la société moderne. Il faut donc une forme de décélération sociale et une résonance avec le monde qui nous entoure. C'est le nécessaire retour du temps, des imaginaires, et donc de la politique au sens de la cité. Réinvestir ces champs peut donner une nouvelle dynamique au travail et à l'emploi dans la lutte contre la privation durable d'emploi. Il faut sortir de la routine comme nous y invitait Charles Pellarin⁴, disciple de Charles Fourier, et expérimenter.

Interroger le champ des imaginaires sociaux dans les expérimentations du travail et de l'emploi

Au cours de l'histoire, les situations d'injustice dans les champs du travail et de l'emploi ont conduit des acteurs à porter des utopies sociales, des expériences sociales visant à construire une société meilleure, plus juste, voire à faire émerger des organisations du travail permettant à chacun de vivre dignement et de retrouver un sens. Qualifiés parfois d'utopistes ayant poursuivi des chimères, ces acteurs ont dû combattre l'ordre des choses, la routine et la fatalité. Ils ont érigé le droit au travail en 1848, et le droit à l'emploi en 1946 dans le préambule de la Constitution française, comme le mentionnait le programme du Conseil national de la Résistance, « *Les Jours heureux* ». Au XIXe siècle, le contexte était celui de la révolution industrielle et

³ Hartmut Rosa, *Accélération*, Paris : La découverte, 2013.

⁴ Charles Pellarin, *Lettre de Fourier au grand juge*, Paris : Dentu éditeur, 1874.

de la dureté des Temps difficiles⁵, mais aussi de l'automatisation dans certains domaines qui a conduit à la révolte des Canuts à Lyon en 1831. Ce siècle a été particulièrement productif en expérimentations sociales. En 1946, l'après-guerre se reconstruit sur la base de la déclaration de Philadelphie qui affirme que le travail n'est pas une marchandise, et qu'il convient d'agir face à la pauvreté qui constitue un danger pour la prospérité de tous.

Nous avons, pour notre part, réalisé une participation observante au sein de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée pour en comprendre les modes de fonctionnement des acteurs, les différences culturelles entre les territoires, les freins et les leviers rencontrés. Cette expérience nous a beaucoup appris et des enseignements peuvent être transférés dans d'autres contextes, en particulier dans les politiques publiques de l'emploi. Le champ des expérimentations est particulièrement riche d'enseignements dans les domaines du travail et de l'emploi, car il porte de nombreux imaginaires qui convergent ou se confrontent, ainsi que des capacités d'action. Nous avons pu établir une cartographie des expérimentations à travers l'histoire.

Les expérimentations sociales du travail et de l'emploi à travers l'histoire

En 2018, nous avons présenté le projet Territoires zéro chômeur de longue durée à l'ensemble des élus réunis à l'Assemblée de Corse à l'invitation du président de l'Assemblée, Jean-Guy Talamoni. La même année, nous avons également rencontré le sociologue américain William Julius Wilson à l'Université de Harvard, à son invitation. Il nous avait alors dit : « *Si vous comprenez pourquoi des personnes et des territoires ne viennent pas au projet, vous ferez grandir le projet.* ». En Corse, la volonté de développer le projet était large, dans de nombreuses communautés de

5

communes, mais le projet n'avancait pas autant que dans d'autres régions. Nous avons alors décidé de comprendre les blocages et les leviers sur ce territoire singulier pour faire grandir le projet. Depuis, le territoire de Costa Verde, à l'est de la Corse, s'est lancé avec 25 premières embauches fin 2025. Il a fallu lever de nombreux obstacles. À travers ce travail, nous nous sommes interrogés sur les sources du droit à l'emploi et du droit au travail, sur les différentes expériences sociales menées, et nous avons ainsi cheminé dans notre histoire à travers les différentes utopies du travail mises en œuvre par des expérimentations sociales. Nous avons compris, avec le recul, que les projets d'aujourd'hui sont le fruit d'une longue chaîne de solidarité qui rend tous les récits humbles. Nous avons aussi appris que la frontière entre utopies et idéologies est parfois ténue, comme le montre d'ailleurs Jean-Christian Petitfils⁶ et le philosophe Paul Ricoeur. Enfin, nous avons constaté que le rôle des imaginaires sociaux est trop souvent ignoré dans les politiques publiques. En effet, les dispositifs se limitent à la description des objectifs et au cadre d'exercice. Mais ce cadre est souvent inadapté aux imaginaires sociaux des acteurs présents sur les territoires, tout comme des personnes pouvant bénéficier des actions, qui diffèrent selon les contextes.

Depuis la Révolution française, les expérimentations sociales dans le champ du travail et de l'emploi sont nombreuses. Notre tableau ne prétend pas à l'exhaustivité, mais il permet d'avoir un premier aperçu. Cela montre qu'au cours des derniers siècles, nombreux sont ceux qui ont voulu mettre en œuvre des idées nouvelles pour tenter d'éradiquer la pauvreté, ou la privation de travail et d'emploi. L'ambition se heurta parfois aux préjugés, comme lorsque le Comité de mendicité développa des ateliers de travail pendant la Révolution française, tout en imposant une tutelle sur le travail des plus pauvres, alors que, dans le même temps, les révolutionnaires abolirent les corporations et la tutelle sur le travail.

⁶ Jean-Christian Petitfils, Les communautés utopistes au XIXe siècle, Paris : Fayard, 2011.

Les expérimentations sociales du travail et de l'emploi depuis la Révolution française

	Période	Lieux	Objectif
Les ateliers de charité de Turgot	XVIème siècle - 1789	Plusieurs territoires	Éradiquer l'indigence
Les ateliers de travail du comité de mendicité	1789 - 1793	Paris	Éradiquer l'indigence, droit au travail
Le système Barbet	1838 / Monarchie de Juillet	Rouen	Éradiquer l'indigence
Les ateliers sociaux de Louis Blanc	1830	Non expérimenté	Construire une société idéale, droit au travail
Les colonies agricoles de Louis-Napoléon Bonaparte	1844	Non expérimenté	Éradiquer le paupérisme
Les communautés fouriéristes de Charles Fourier			Construire une société idéale
1. Colonie sociétaire de Condé-sur-Vesgre	1833	Seine-et-Oise	
2. Colonie sociétaire de Cîteaux	1841	Côte d'Or	
Les ateliers nationaux de Pierre Marie de Saint-Georges	1848	Paris	Éradiquer l'indigence, droit au travail
Les associations ouvrières	1851	Paris	Construire une société idéale
Les communautés Icariennes de Etienne Cabet	1848 - 1895	Amérique du Nord	Construire une société idéale
Le familistère de Guise de Jean-Baptiste Godin	1858 - 1883	Aisne	Construire une société idéale
Le solidarisme de Léon Bourgeois	1896		Construire une société d'égalité des droits
Le mutuellisme inspiré de Pierre Joseph Proudhon	1848	Nationalement	
Le musée social de Frédéric Le Play	1894 à aujourd'hui	Paris	Construire une société idéale
Les communautés de travail de Marcel Barbu	1941		Construire une société idéale
1. La communauté de travail de Valence - "Boimondau" puis "Donguy-Hermann"	1941	Drôme	
2. La communauté de travail de Besançon - "Béliet"	1936	Doubs	
Les communautés libres anarchistes	Fin XIXème siècle - début du XXème siècle		Construire une société idéale
1. Le milieu libre (Vaux)	1903	Aisne	
2. L'Essai d'Aiglemont	1903	Ardennes	
3. Le milieu libre de Hautes-Rivières	1904	Ardennes	

4. Le milieu libre de Glisy	1905	Sommes	
5. Le milieu libre de Ciorfoli	1905	Corse	
6. La colonie libertaire de Saint-Germain-en-Laye	1906	Yvelines	
7. Le village de la Rize	1906	Rhône	
8. Phalanstère du Clos-des-Brunes	1908	Haute-Vienne	
9. Le milieu libre de Pavillon-sous-Bois	1910	Seine-Saint-Denis	
10. Le milieu libre de Bascon	1911	Aisne	
11. Le milieu libre de la Pie (Saint-Maur)	1913	Val-de-Marne	
Les centres sociaux	1896 à aujourd'hui	Nationalement	Éradiquer la pauvreté
Les communautés Emmaüs	1949 à aujourd'hui	Neuilly-Plaisance, puis nationalement	Éradiquer la pauvreté
Les ateliers protégés	1957 à aujourd'hui	Nationalement	Éradiquer la pauvreté, droit à l'emploi
Atelier de ferronnerie puis TAE d'ATD Quart Monde	1967 à aujourd'hui	Noisy-le-Grand	Éradiquer la pauvreté
Les Lip	1973- 1974	Besançon	Autogestion
Les régies de quartier	1980 à aujourd'hui	Roubaix, puis nationalement	Éradiquer la pauvreté, droit à l'emploi
Les entreprises intermédiaires	1985 à aujourd'hui	Nationalement	Éradiquer la pauvreté, droit à l'emploi
Les entreprises d'insertion	1991 à aujourd'hui	Nationalement	Éradiquer la pauvreté, droit à l'emploi
Les chantiers école	1995 à aujourd'hui	Nationalement	Éradiquer la pauvreté, droit à l'emploi
Les entreprise adaptées	2005 à aujourd'hui	Nationalement	Éradiquer la pauvreté, droit à l'emploi
Les Territoires zéro chômeurs de longue durée	2016 à aujourd'hui	Dix premiers territoires puis nationalement	Éradiquer la pauvreté, droit au travail et droit à l'emploi

Ce tableau montre la diversité des expérimentations sociales dans le champ du droit au travail et du droit à l'emploi. De nombreuses expérimentations ne se réclament ni de l'un ni de l'autre. Elles portent leur propre imaginaire, qui peut aller jusqu'à la volonté de construire une société idéale, dans laquelle le travail et son

organisation sont au cœur. On remarque qu'au fur-et-mesure du temps, l'objectif de construire une société idéale s'est réduit au profil de l'objectif de l'exercice des droits. Il ne s'agit plus de changer la société, mais d'avoir un impact dans le cadre de la société existante.

Une nouvelle ingénierie sociale

De nombreux dispositifs publics ont été mis en place ces dernières décennies pour tenter de faire reculer le chômage. Force est de constater qu'ils n'ont pas produit de résultats probants au regard du chômage de longue durée, qui reste massif. Le comité scientifique qui a évalué le projet Territoires zéro chômeur de longue durée souligne, dans son rapport publié en septembre 2025, l'impact du projet : « *L'effet causal sur le taux d'emploi est de +74 points de pourcentage en moyenne sur les 24 premiers mois, ce qui est la mesure d'impact la plus élevée pour une action d'insertion, obtenue par une évaluation avec contrefactuel.* ». C'est pourquoi il est intéressant de s'inspirer de modèles comme Territoires zéro chômeur de longue durée, portés par la société civile, pour en tirer des enseignements pour les politiques publiques.

Tout d'abord, nous avons pu constater que l'ambition est souvent réduite lors de l'institutionnalisation des projets, même quand ils émanent de la société civile. Ainsi, la proposition de loi « *Territoires zéro chômeur de longue durée* », visant à mettre en œuvre l'expérimentation, avait dû changer de titre en « *loi d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée* » pour obtenir le soutien de ceux qui ne voulaient pas voir affichée une ambition de « *zéro chômeur* », jugée inatteignable. Une vision utopique est donc difficilement conciliable avec la marche vers l'institutionnalisation. Pourtant, l'ambition est restée dans la mise en œuvre du projet, portée par ses acteurs. Une association a été créée reprenant le titre du projet, et l'ensemble des territoires qui expérimentent s'inscrivent dans l'ambition

d'exhaustivité. Dans une période où la défiance envers les institutions ne cesse de croître, il nous semble important de tirer les leçons des expérimentations sociales qui portent de fortes ambitions et suscitent l'engagement.

L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée montre que la nature des activités développées peut être porteuse de sens et de reconnaissance. Si elle permet d'accéder à un CDI et à un salaire après une longue période de chômage, de nombreux témoignages⁷ montrent qu'elle est aussi source de fierté et de reconnaissance à travers la nature des activités développées. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un emploi, c'est-à-dire un contrat, mais aussi d'avoir un travail porteur de sens. Les activités s'inscrivant dans la transition écologique, comme le maraîchage en circuit court ou le recyclage de matières premières, sont de bons exemples en la matière. Ainsi, il ne s'agit pas seulement d'exercer un droit à l'emploi mais aussi un droit au travail à travers son contenu. Nous avons interrogé des personnes privées durablement d'emploi dans trois territoires différents. Nous avons constaté que la question de la transmission des savoirs, le fait de prendre soin des autres et de son territoire, sont des sujets évoqués comme porteurs de sens dans le projet d'avoir accès à un travail. Il y a ainsi l'idée d'accéder, au-delà du droit au travail et à l'emploi, à un droit au bonheur. Nous retrouvons là l'idée du besoin de résonance soulevée par Hartmut Rosa au-delà de la garantie des conditions d'existence.

Sur le plan méthodologique, nous avons constaté que les acteurs nationaux, comme locaux, portent des imaginaires différents, qu'il s'agisse de personnes, d'organisations ou d'institutions. Les acteurs du projet sont eux-mêmes porteurs de récits distincts quant à la genèse du projet et à son objectif, dans une tension entre la finalité sociale et la finalité économique. Réconcilier ces imaginaires ne peut consister à imposer un seul et même imaginaire ou récit. Il s'agit de les mettre en lien, de les faire s'exprimer et dialoguer entre eux. Pour cela, il est nécessaire que les

⁷ Guillaume Dreyfus et Sylvie Alphandéry, documentaire Travailler ensemble, en territoire zéro chômeur de longue durée, 2022, collectif Autour du 1er mai. <https://vimeo.com/1045653333>

acteurs des projets se dotent de capacités de médiation sur le plan local comme sur le plan national. Cela doit reposer sur un constat partagé entre les acteurs sur la situation de départ et sur l'ambition commune à construire. Il est nécessaire de se doter d'éléments quantitatifs et qualitatifs pour réussir. Les évaluations successives sur le projet ont permis de préciser ce constat partagé même s'il reste de nombreuses controverses ouvertes comme l'évaluation du coût du chômage de longue durée pour les acteurs publics.

Par ailleurs, le passage à l'échelle d'un projet doit reposer sur la scalabilité du modèle. La capacité d'adaptation du projet aux réalités territoriales est complexe à mettre en œuvre à la fois dans la granularité et à grande échelle. Les moyens d'ingénierie humaine ne sont pas extensibles à grande échelle dans les contextes budgétaires connus. L'intelligence artificielle peut être un levier puissant pour réussir cette ambition, notamment via un LLM social du projet qui capitalise les données territoriales et nationales, la cartographie des acteurs, la capitalisation des expériences internes au projet et l'inspiration d'exemples externes. Dans le champ social, les innovations technologiques ne sont pas les plus répandues. Or, elles sont indispensables pour accroître les capacités d'ingénierie là où les moyens financiers sont de plus en plus contraints.

Enfin, si l'évaluation des projets est essentielle, il faut pouvoir gouverner les causes et pas seulement les nombres, comme nous y invite Alain Supiot, professeur au Collège de France. Pour exemple, la question du taux de sortie comme élément central d'évaluation de l'efficacité des projets est perfectible. Tout d'abord, une partie de personnes accompagnées resteront dans les projets portés car elles n'auront pas la capacité de rebondir ailleurs en raison de nombreux freins. Ensuite, la qualification de sortie peut être détournée par l'entrée de nouveaux dispositifs qui répondront à l'objectif quantitatif mais pas à l'objectif d'une solution durable. Pour exemple, le statut de microentreprise qui peut être analysé comme une sortie positive présente plus de la moitié des régimes sans aucun chiffre d'affaires réalisé !

En résumé, voici les principaux enseignements d'une expérimentation sociale qui peuvent être utilisés pour bâtir une nouvelle ingénierie sociale :

- L'ambition doit être forte et porteuse d'un imaginaire collectif, d'un sens commun. Elle ne doit pas se limiter à l'atteinte d'un résultat quantitatif.
- Il faut rechercher la résonance à travers le sens du travail effectué, ce qui est produit, comme c'est produit.
- La médiation en continue est indispensable pour favoriser les échanges entre les différents imaginaires portés par les acteurs des projets et par les parties prenantes du projet.
- Garantir la scalabilité du modèle en faisant appel à l'intelligence artificielle en complément de l'ingénierie de projet.
- Gouverner les causes et pas seulement les nombres pour faire grandir les projets.

En conclusion, face au défi du chômage endémique, il est possible de définir une nouvelle ingénierie sociale en s'inspirant des nombreuses expérimentations sociales qui ont eu lieu à travers notre histoire. Il est d'ailleurs étonnant qu'il n'existe pas de base commune pour capitaliser l'ensemble de ces enseignements sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. L'intelligence artificielle, et en particulier les LLM, peut compléter l'ingénierie de projet qui est actuellement restreinte par les restrictions budgétaires. A travers notre participation observante dans l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée, nous avons pu tirer des enseignements sur les leviers qui pourraient être mobilisés pour mener des actions à fort impact dans les territoires. L'exercice du droit au travail et du droit à l'emploi ne peut pas se limiter à l'accès à une solution d'emploi. A l'heure de l'accélération

technologique, une nouvelle ingénierie sociale doit être porteuse de résonance pour permettre de gouverner les causes au-delà des nombres.