

Février 2025

Logiques et parcours de formation au sein des expérimentations “Territoires zéro chômeur de longue durée” (TZCLD)

Glossaire des abréviations & sigles

AFC	Action de formation continue
CACES	Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engins en Sécurité
CAP AEPE	Certificat d'aptitude professionnelle accompagnement éducatif petite enfance CCAS Centres communaux d'action sociale
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CIP	Conseiller·ère en insertion professionnelle
CLE	Comité local pour l'emploi
EBE	Entreprise à but d'emploi
EPI	Équipement de protection individuelle
ETCLD	Expérimentation territoire zéro chômeur longue durée ETI Encadrant·e technique en insertion
ETP	Équivalent temps plein
Fonds ETCLD	Fonds d'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée
FLE	Français langue étrangère
GPEC	Gestion prévisionnelles des emplois et compétences
PDC	Plan de développement des compétences
PIC IAE	Plan d'Investissement dans les Compétences de l'Insertion par l'Activité économique
PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi
PMSMP	Période de mise en situation en milieu professionnel
POE	Préparation opérationnelle à l'emploi
POEI	Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
PPDE	Personne privée durablement d'emploi
RGPD	Règlement général de protection des données
RH	Ressources humaines
SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
SST	Sauveteur et secouriste du travail
TZCLD	Territoires zéro chômeur de longue durée

Table des matières

Glossaire des abréviations & sigles	2
A propos du prestataire	6
Présentation de l'équipe	7
Remerciements	7
 Introduction	 9
Modalités de l'enquête	11
 Axe 1 : Les logiques de formation dans les EBE.....	 13
A. Les EBE, des entreprises singulières	13
1. Une fonction employeur complexifiée	13
2. En amont de l'embauche en EBE, la non-sélection entre principes et pratiques	15
B. Outils et types de formation en EBE	16
1. Ce que disent les chiffres.....	16
2. Les outils de la formation et les difficultés à les déployer	17
3. Organisation du travail en EBE et formation : le principe structurant de la polyvalence ...	20
4. Le travail en EBE et la formation : ce que disent les salariés et les encadrants	21
C. Pourquoi former en EBE ?	22
1. Former aux savoirs être en entreprise	22
2. Former pour les activités de l'EBE	24
Le lien entre compétences et rentabilité.....	26
3. Qui forme ?.....	27
La formation par les encadrants	27
La formation par les pairs	28
La formation par les bénévoles	28
Eléments de conclusion.....	29
 Axe 2 : Le rôle de la formation dans les parcours des PPDE.....	 30
A. Types de formations et de parcours	30
1. Le cas général du parcours type d'une PPDE	30
Phase 1 : information et prise de contact avec l'expérimentation	32
Phase 2 : intégration dans le projet	33
Phase 3 : suivi et préparation à l'embauche	34

Phase 4 : entrée en EBE, prise de poste	36
2. Les parcours professionnels au sein des EBE	37
La place particulière des fonctions support	37
Référénts, pilotes, sous-cadres....Des salarié-es à mi-chemin de l'encadrement ?	37
Les « success stories »	38
B. Les rapports à la formation des PPDE	40
1. Le rapport distant à la formation	40
2. Le rapport hésitant à la formation	41
3. Le rapport enthousiaste à la formation	42
4. Des rapports à la formation évolutifs	43
C. Obstacles et leviers à la formation sur les territoires	44
1. L'accompagnement social pour lever les obstacles	45
2. La diversité des profils opérationnels	47
3. La diversité des publics	48
D. Quelles perspectives d'évolution professionnelle ?	50
1. Se stabiliser avant de se projeter	50
2. Travailler en EBE : un tremplin ?	51
3. Rebondir pour aller où ?	51
Éléments de conclusion.....	52
Bibliographie	54

Le bilan ETCLD

La Loi (Loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée ») confie au Fonds d'expérimentation la mission de réaliser un Bilan.

A la lumière des retours de la pratique des territoires et du pilotage national, de multiples sujets croisant l'expérimentation ont été identifiés.

Ainsi, ETCLD, pour approfondir le Bilan de bientôt 10 ans d'expérimentation, a commandé huit études ciblées sur les thématiques suivantes :

- L'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap,
- La cohésion sociale et le "prendre soin",
- Les logiques et parcours de formation,
- L'égalité femmes-hommes,
- La transition écologique,
- La maturité coopérative des territoires,
- Le management inclusif,
- Et la mobilisation des Départements.

L'ensemble de ces travaux seront consultables en ligne sur le site d'ETCLD : <https://bilan.etclld.fr/>

A propos du prestataire



Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Établissement public national à caractère administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, sous la tutelle du ministère chargé de l'Éducation et du ministère chargé de l'Emploi.

Établissement de référence créé 1971

Le Céreq produit des études et recherches sur les liens entre formation, travail et emploi. Le Céreq construit des dispositifs d'enquêtes statistiques originaux ; conduit des études et des travaux de recherche ; et contribue dans son champ à l'évaluation des politiques publiques.

Un collectif scientifique pluridisciplinaire

Le Céreq est constituée d'une équipe de + de 50 chargés-es d'études aux profils variés pour permettre une pluralité des approches et des méthodes.

Statisticiens • Sociologues • Économistes • Historiens • Démographes • Juristes • Économètres • Politistes • Anthropologues

Un réseau de centres associés

Le Céreq dispose d'un réseau centres associés sur le territoire insérés dans des équipes de recherche universitaire ou du CNRS.

Montpellier : ART-DEV • Strasbourg : BETA • Bordeaux : CED • Clermont-Ferrand : CLERMA • Toulouse : CERTOP • Grenoble : PACTE • Rennes : CREM • Lille : CLERSÉ • Caen : ESO • Dijon : IREDU • Nantes : DCS • Aix-en-Provence : LEST

+ d'infos & tous les travaux sur www.cereq.fr

Présentation de l'équipe

Cette étude a été réalisée par une équipe de chercheurs qui ont tous contribué aux enquêtes sur les territoires et certains à la rédaction de ce rapport.

Coordination : Nathalie MONCEL, Céreq Marseille, nathalie.moncel@cereq.fr

Rédacteurs :

Agnès CHECCAGLINI, Céreq, ESO, Université de Caen

Jennifer DERAM, Céreq, ESC Clermont-Ferrand

Cyrille FERRATON, ART-Dev, Université de Montpellier

Laure GAYRAUD, Céreq, CRACS, Université de Bordeaux

Valérie GOSSEAUME, Céreq, DCS, Université de Nantes

Chercheurs en charge des terrains d'enquête :

Marina BOURGAIN, CLERMA, ESC Clermont-Ferrand

Pascal GLEMAIN, ESO, Université de Rennes 2

Christophe GUITTON, Céreq, LEST, Aix Marseille Université

Eléonore MARBOT, CLERMA, IAE school of management Clermont-Ferrand

Shama NZUZI, apprentie Céreq, ESO, Université de Rennes 2

Camille RETSIN, LEST CRIEG, Université de Reims

Remerciements

Cette étude n'aurait pas pu avoir lieu sans la participation de nombreuses personnes. L'équipe de recherche tient à remercier les et salarié·es des EBE, les membres des CLE, les personnes privées durablement d'emploi ainsi que les directions et présidences des CLE et EBE. Leur disponibilité et leur collaboration ont été essentielles pour nous permettre de mener notre travail dans de très bonnes conditions. Nous leur sommes reconnaissant·es d'avoir pris le temps de nous faire part de leurs expériences et impressions en répondant à nos questions, parfois à plusieurs reprises et d'avoir accepté notre présence sur les lieux des expérimentations.

Introduction

Quelles sont les formations développées dans les entreprises à but d'emploi (EBE) et dans les parcours des personnes privées durablement d'emploi (PPDE) au sein des expérimentations Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) ? Telle est la question qui a guidé l'investigation conduite d'avril à décembre 2024 par une équipe de chercheurs du Céreq et de ses laboratoires affiliés, dans le cadre du bilan réalisé pour ETCLD sur la thématique "Logiques et parcours de formation".

La problématique de la formation au sein des expérimentations TZCLD a fait l'objet d'une attention particulière dès le rapport intermédiaire d'évaluation de 2019 qui constatait l'insuffisance des actions d'accompagnement et de formation professionnelle à toutes les étapes du parcours professionnel des salarié·es des EBE. L'accès à l'ingénierie des OPCO et aux financements du PIC IAE à partir de 2020 permet de répondre en partie aux difficultés de mise en œuvre et de financement des actions de formations pour ces entreprises. A l'issue de la première loi, le rapport d'évaluation publié en avril 2021 mettait en exergue la progression des pratiques de formation des entreprises à but d'emploi tout en soulignant la complexité du montage des actions de formation en raison notamment d'un manque de formalisation et d'une multitude de guichets.

Trois ans plus tard, alors que les territoires historiques poursuivent leur développement et que de nouveaux territoires sont habilités, notre enquête a cherché à mettre en visibilité les places et rôles de la formation dans les dynamiques portées par les expérimentations. Deux angles d'approche se croisent pour saisir des réalités multifformes.

D'une part, il s'est agi de resituer la question de la formation au sein des logiques de fonctionnement des entreprises à but d'emploi. Les principes d'action des EBE en matière d'alimentation des emplois, de développement des activités, de pratiques RH et de modalités d'organisation du travail, reposent initialement sur le postulat selon lequel « personne est inemployable ». Quelles sont les spécificités qui en découlent dans l'embauche des personnes privées durablement d'emploi et dans le déploiement des activités ? Dans quelle mesure les modes d'organisation du travail au sein des EBE contribuent-ils à la formalisation des compétences ? Quels sont les outils et pratiques mis en place pour étayer les actions de formation ? Et finalement, quels sont les objectifs principaux de la formation en EBE ?

D'autre part, c'est au sein des parcours des PPDE que nous avons cherché à caractériser le rôle de la formation au prisme des différentes phases d'accompagnement déployées dans le cadre de l'expérimentation. Quelles formes prennent les actions formatives à chaque étape et quelles sont les conditions de leur mise en œuvre ? Comment les expériences professionnelles et trajectoires de vie des PPDE vont-elles influencer sur les rapports à la formation des PPDE ? Dans quelle mesure les ressources des territoires contribuent-elles à façonner à la fois les pratiques des EBE et les parcours des bénéficiaires et quels modèles de coopérations se mettent en place pour développer l'offre de formation et les possibilités d'accès pour les PPDE ? Quels types de fonctions remplissent les actions de formation, entre réponse aux besoins en compétences des EBE et accompagnement des évolutions professionnelles des PPDE ?

A partir d'enquêtes conduites sur 9 territoires habilités¹, le bilan apporte des éléments de réponse à ces questions selon deux axes.

Un premier axe analyse **les logiques de formation en EBE**, en examinant d'abord les pratiques de formation selon une variété de formats en lien avec l'organisation et la nature du travail en EBE ; puis les objectifs et les modalités de mises en œuvre des actions de formation et plus largement d'accompagnement des salarié·es. Ces pratiques sont à considérer au regard des traits saillants relevés dans le fonctionnement des EBE instituées théoriquement selon des principaux fondamentaux qui en font des entreprises spécifiques (non-sélection, CDI, temps choisi, activité supplémentaire, volontariat, privation durable d'emploi durable).

Un deuxième axe questionne **le rôle de la formation**, sa réception et ses effets sur les parcours des PPDE en amont et à l'intérieur des EBE. Dans un premier temps, sont identifiées des séquences types dans les parcours de mobilisation des PPDE afin d'y relever des actions de formation et d'accompagnement. L'idée d'une « montée en compétences » est ici élargie à la notion de « mise en capacité d'agir ». Les différents rapports à la formation des PPDE sont caractérisés au regard de leur parcours dans un deuxième temps. Puis une attention particulière est portée à la façon dont les actions d'accompagnement et de formation sont élaborées en partenariat avec les acteurs locaux de l'expérimentation selon les ressources territoriales, liées à une situation sociale à la fois locale et globale. Enfin, un dernier point présente les perspectives d'évolution professionnelle des PPDE telles qu'en ont témoigné les personnes interrogées, révélant les leviers et les limites à leurs capacités d'agir.

¹ Un territoire supplémentaire a été inclus à l'échantillon initial dans le cadre de son traitement pour l'évaluation conduite pour le comité scientifique. Il s'agit du territoire 4 présenté dans les graphiques ci-après

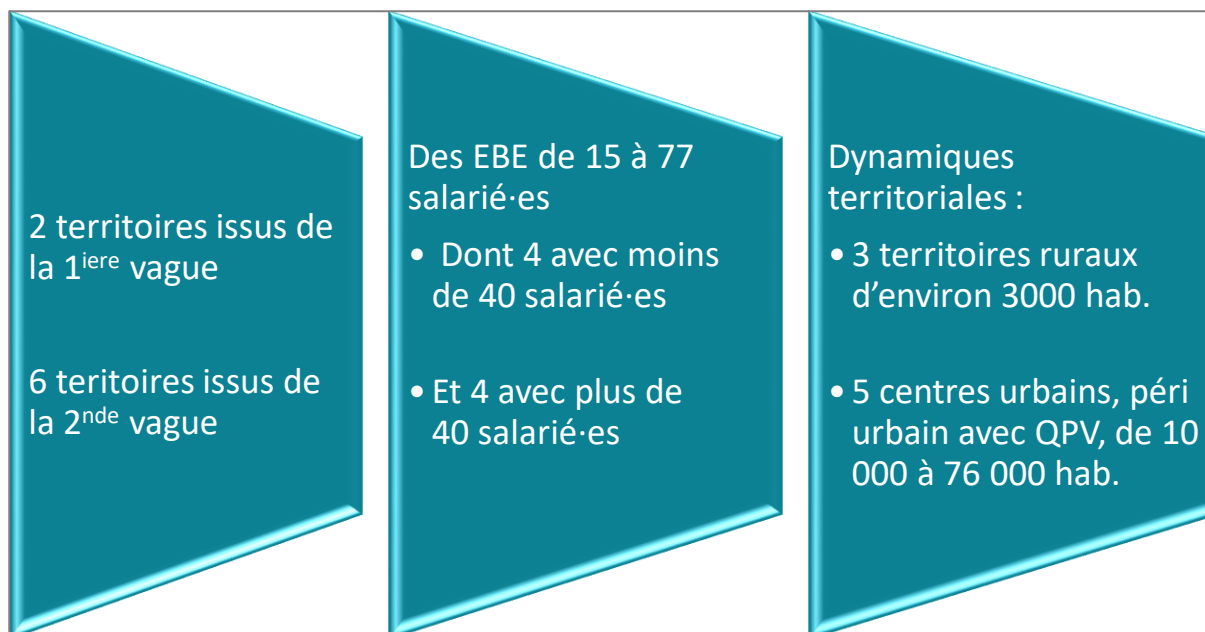
Modalités de l'enquête

Le choix des territoires

Les expérimentations se sont déroulées en deux phases. La première, initiée par la loi n°2016-231 du 29 février 2016, a permis sa mise en œuvre dans 10 territoires. La seconde, introduite par la loi n°2020-1577 du 14 décembre 2020, a élargi le dispositif à plus de soixante nouveaux territoires. Selon le fonds ETCLD, il existe 75 territoires expérimentaux en janvier 2025² qui emploient 3612 personnes dans 85 entreprises à but d'emploi.

Afin de diversifier les contextes territoriaux et d'évaluer à la fois leurs spécificités et leur potentiel de reproductibilité, les investigations ont été conduites dans 9 zones géographiques issues des deux vagues d'expérimentation. Ces territoires comprenant une ou plusieurs EBE et sont inscrits dans des dynamiques territoriales variées. Les résultats présentés dans ce rapport sont principalement issus des monographies réalisées sur les huit territoires sélectionnés en accord avec le Fonds d'expérimentation.

Schéma 1 : Caractéristiques des territoires sélectionnés avec le Fonds d'expérimentation



Méthodologie

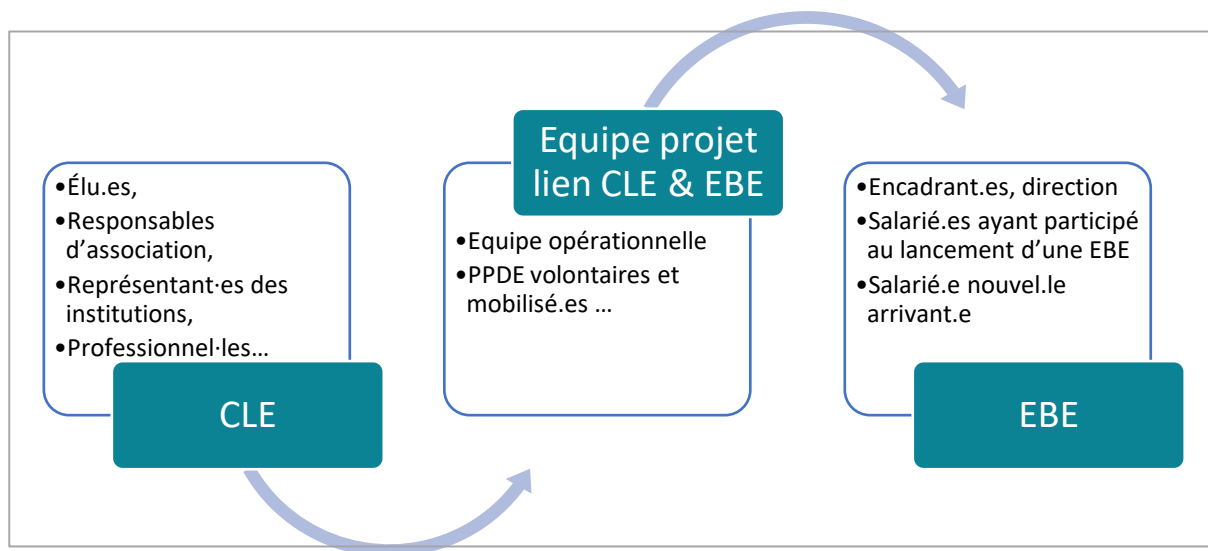
L'étude s'appuie principalement sur des matériaux qualitatifs issus à la fois **de la réalisation d'entretiens semi-directifs et d'observations**.

- Entretiens semi-directifs (en moyenne 25 par territoire), auprès de salarié·es, auprès des dirigeant·es, et gouvernances des CLE et EBE, des encadrant·es en EBE, des chargé·es d'accompagnement CLE, des partenaires sur les territoires (Centres de formation, SIAE, France Travail, Cap Emploi, Collectivités et département...). Au total plus de 70 salarié·es interviewé·es à différents moments de leur parcours.

² Deuxième évaluation de l'expérimentation TZCLD, note d'étape – Oct. 2024

- Séquences d'observation non participante dans différentes instances (CLE, commissions - Emploi, Activités et évaluation, Conseils d'administration, réunion d'équipes...) et observations en situation de travail.

Schéma 2 : les différentes personnes interrogées



L'étude mobilise également des données de cadrage statistique : indicateurs socio-économiques des zones d'emploi (données INSEE), caractéristiques des populations, pratiques et parcours dans les expérimentations (données Métabase issues du Système d'information du Fonds d'expérimentation).

Stockage des données et RGPD

Pendant l'enquête nous nous sommes engagés à protéger les données des personnes qui nous ont accordées un entretien. Le/la délégué-e à la protection des données du Céreq garantit notre démarche. Les entretiens réalisés sont stockés sur un serveur sécurisé du Céreq auquel seul·es les membres de l'équipe peuvent accéder.

Par ailleurs, l'adoption de l'écriture inclusive dans le texte et les verbatims permet également de protéger les données des personnes qui sont citées. Pour faciliter la lecture de ce rapport, les verbatims ont été nettoyés des répétitions de mots et hésitations.

Axe 1 : Les logiques de formation dans les EBE

Évoquer les questions de formation dans les entreprises à but d'emploi nécessite dans un premier temps de resituer certains principes de l'expérimentation TZCLD. En effet, ces derniers entraînent des conséquences pour le fonctionnement des EBE en tant qu'entreprises, à la fois sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, organisation du travail, etc.) et sur leurs stratégies de développement d'activités de production de biens et services utiles localement.

Au sein de ces entreprises sociales singulières (Glémain, 2022), le dénombrement et la caractérisation des outils et des types de formation permet dans un deuxième temps de mettre en visibilité l'originalité de certaines pratiques de formation, au sein d'organisations qui font de la polyvalence une vertu, et de l'implication des salariés dans un projet collectif un levier pour redonner du sens au travail.

C'est finalement au prisme de ces spécificités que s'apprécient les objectifs et les modalités de la formation en EBE telles que nous avons pu les observer sur les territoires enquêtés.

A. Les EBE, des entreprises singulières

Les spécificités du modèle des EBE, si elles sont connues, méritent d'être à nouveau précisées car elles ne sont pas sans incidence sur la manière dont la formation est conçue et mise en place.

En effet, dans le cadre de l'expérimentation TZCLD, la fonction d'employeur·euse est rendue complexe par ce que le comité scientifique en charge de l'évaluation de la 1^{ère} loi d'expérimentation identifie à une « logique bicéphale » (Bouba-Olga, 2019) entre les deux têtes que constituent le Comité local pour l'emploi et la direction de l'EBE. Cette logique s'applique au développement des activités, à la gestion des embauches, et à l'application du principe de non-sélection. Elle est source de tensions et nécessite la mise en place d'espaces de coordination.

1. Une fonction employeur complexifiée

Dans l'expérimentation TZCLD, l'entreprise est *par principe* dépossédée du pouvoir de sélection des salarié·es qu'elle recrute, et n'a pas non plus de prise sur les activités qu'elle développe (Béraud, Higélé, 2020). Elle doit faire avec des compétences de personnes qu'elle n'a pas sélectionnées et proposer des activités répondant à des besoins territoriaux qui n'entrent pas en concurrence avec les activités existantes offertes par les autres organisations économiques.

C'est une instance extérieure à l'entreprise, mais partie intégrante de l'expérimentation, le Comité Local pour l'Emploi, qui décide des personnes à embaucher ainsi que des activités économiques à développer au sein de l'EBE. L'entreprise doit donc intégrer et mettre au travail des salarié·es que l'équipe encadrante de l'EBE apprend parfois à connaître (expérience professionnelle, compétences, problèmes de santé éventuels, etc.) après la signature du contrat salarial à durée indéterminée.

Si des tensions entre CLE et EBE sont évoquées au sujet de la maîtrise des volumes et profils d'embauches, il existe des espaces dans lesquels les acteurs se coordonnent pour faire en sorte que les embauches se passent au mieux, dans l'intérêt de l'EBE et des PPDE. C'est au sein de ces espaces que se discute le passage de l'employabilité des chômeur·euses, donc leur capacité à

occuper un emploi, à « l'employeurabilité » des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à employer ces personnes.

Sur la plupart des territoires enquêtés, les responsables des EBE ont investi des espaces de discussions avec les CLE, notamment les commissions en charge de l'éligibilité et du suivi des PPDE volontaires pour entrer dans l'expérimentation, afin de partager leurs problématiques. Dans plusieurs territoires, mais pas dans tous, les responsables RH des EBE participent à ces commissions et peuvent à cette occasion faire état de leurs besoins ou de leurs difficultés. Les EBE ont également cherché à multiplier les occasions pour les PPDE volontaires de venir visiter (journées portes ouvertes) ou expérimenter la mise au travail sur courte période (stages, PMSMP) afin de confirmer leur volonté d'entrer en EBE.

Par ailleurs, côté CLE, la gestion de la liste de mobilisation n'est pas la même d'un territoire à l'autre. Certains la gèrent de manière collective, c'est-à-dire que l'intégration en EBE se fait par groupe de PPDE, selon un volume établi en concertation avec l'entreprise et ses possibilités de mise au travail au sein des activités. D'autres ont une gestion plus individualisée avec des embauches au cas par cas. Dans plusieurs territoires (T1, T2, T3), les flux d'embauche en EBE ont été momentanément suspendus par décision du CLE, sur demande de l'EBE ou bien sur arbitrage du Fonds ETCLD. Cette pause dans les embauches vise à garantir un développement maîtrisé de l'expérimentation sur le territoire, à laisser le temps à l'EBE de se structurer ou de trouver des locaux afin d'avoir la capacité d'accueillir et de procurer des activités de travail à de nouveaux/nouvelles salarié·es.

La régulation des embauches induit un temps d'attente à l'entrée en EBE durant lequel les chargé·es de mission du CLE mettent en place des actions de suivi en partenariat avec les acteurs formation/emploi du territoire. Dans le territoire 1 par exemple, situé en zone rurale, des formations mises en place par l'agence locale de France travail et ayant pour objectif de resocialiser des personnes parfois très isolées pour les préparer à intégrer une entreprise et à travailler en équipe, ont bénéficié à plusieurs PPDE de la file d'attente avant l'embauche en EBE.

Enfin, les EBE ont des schémas de développement remarquables du fait d'une part d'une innovation permanente en termes d'activités « supplémentaires » qu'elles vont tenter de mettre en œuvre, et d'autre part de la progression rapide des effectifs en période de lancement et au cours des premières années d'existence, avec fréquemment un doublement de l'effectif d'emplois. Ces vagues d'embauches dans des entreprises en cours de structuration demandent des efforts permanents d'adaptation des activités et d'organisation du travail. Cette situation relève souvent du « casse-tête », les équipes encadrantes dans une partie significative des EBE se retrouvent dans des situations tendues et parfois proches de l'épuisement professionnel.

Ces facteurs organisationnels s'ajoutent au fait de devoir composer avec des personnes qui peuvent être touchées par des problèmes de santé, notamment psychiques et d'addiction, entraînant parfois un absentéisme répétitif. De plus, la polyvalence, que certain·es salarié·es plébiscitent, d'autres beaucoup moins, ajoute un degré de complexité supplémentaire car il s'agit de gérer l'affectation aux postes de travail tout en tenant compte des appétences et compétences à tenir le poste.

Dans ce contexte, le déploiement des outils de la formation est contraint par la nécessité à la fois de s'adapter au rythme de croissance de l'effectif et de devoir composer avec des salarié·es aux profils variés. Deux traits saillants en matière de formation avant l'embauche et dans les EBE en ressortent. D'une part, l'accent est mis dès le début de la mobilisation sur l'acquisition de compétences relationnelles et plus largement de *soft skills* / savoirs être. Cette priorisation apparaît liée aux enjeux de management d'un collectif évolutif et mis au travail sur des activités en voie de structuration. D'autre part, la prise de poste pour les nouveaux/nouvelles arrivant·es passe principalement par des formations entre pairs, sur le tas, ou par auto-formation. Les outils et modalités de formation sont développés plus avant dans le point C.

2. En amont de l'embauche en EBE, la non-sélection entre principes et pratiques

Si les embauches dans l'EBE se font théoriquement suivant l'ordre d'arrivée des PPDE dans la file d'attente, l'adaptation pragmatique à la réalité des entreprises et des personnes conduit parfois à des dérogations prises de façon collégiale par la commission en charge des parcours et la direction de l'EBE, et validées par le CLE. Ces dérogations sont justifiées par des problématiques propres à l'EBE ou propres aux PPDE de la file d'attente.

L'EBE est d'abord une entreprise avec des contraintes de production et financière et des besoins en compétences qu'elle ne peut négliger au risque de ne pas pouvoir fonctionner. Des expériences spécifiques en matière de comptabilité, ressources humaines ou encore le simple fait d'avoir le permis de conduire peuvent ainsi être des critères d'embauche privilégiés qui vont se substituer – de façon occasionnelle - au principe chronologique.

« Alors, même si, au début, et dans la philosophie du projet, à l'EBE, on propose un emploi, on ne recrute pas par les compétences, etc. En attendant, c'est quand même une entreprise avec des activités. Donc, oui, il faut pouvoir accueillir tout le monde et on est dans l'exhaustivité, mais l'EBE peut, effectivement, avoir des besoins particuliers. Par exemple, l'EBE me dit, il y a quelques mois, on va peut-être avoir besoin de compétences en comptabilité. Ah, ben, ça tombe bien, moi, dans mes PPDE, j'en ai une qui est venue, qui voulait venir rentrer dans le projet, non pas pour aller à l'EBE, mais parce qu'elle estime qu'elle a besoin de réseaux pour pouvoir trouver un job dans la compta, rencontrez-la. Aujourd'hui, elle a été embauchée à l'EBE ». Chargé-e de mission CLE, territoire 1.

Du côté des situations des personnes, le critère de l'urgence sociale peut conduire à donner la priorité à certaines PPDE.

« Ça s'est passé l'année dernière, c'est l'urgence de la situation sociale. On a des gens qui sont arrivés au dernier moment, ils ont fait des entretiens. On s'est rendu compte qu'ils étaient en fin de droit, dans des situations de précarité. Il y en avait une qui était en mesure d'exclusion, quasiment. Donc, il fallait trouver une solution, parce que ce n'est pas permis ». Présidence CLE, territoire 2.

Au cours des enquêtes de terrain, la participation à des commissions emploi/parcours a également permis d'observer la façon dont s'apprécient des critères d'éligibilité à l'expérimentation complémentaires aux critères objectifs de durée de privation d'emploi (que ce soit chômage ou emploi non adapté) et lieu d'habitation (mais un déménagement peut être source de questionnement). C'est notamment le critère du volontariat qui conduit à questionner l'envie de « se mettre en mouvement », d'être « prêt-e à aller à l'emploi », la capacité de travailler en équipe. Les échanges entre les membres de la commission conduisent à soupeser à la fois la motivation des PPDE et leur employabilité, et à envisager l'orientation de la personne directement vers l'embauche, que ce soit en EBE ou dans une autre entreprise, classique ou relevant de l'IAE.

C'est ainsi qu'un aiguillage peut prendre place lors des modalités d'embarquement des PPDE avant embauche, par des périodes de stages ou de constitution de groupes de travail au cours desquelles les futur-es salarié-es rencontrent leurs futur-es collègues, la direction de l'EBE, les encadrant-es, avant d'avoir signé leur contrat. Ces périodes servent en quelque sorte de préqualification à l'embauche avec parfois de courts modules de formation aux savoirs être, des tests sur les postes de travail et au sein de collectifs de travail.

Sur le territoire 7, la mise en place de préparations opérationnelles à l'emploi pour une vague d'embauche de PPDE permet un repérage de leurs compétences et aptitudes par un-e psychologue

de France Travail. Ce premier repérage vise à identifier les besoins individuels, les comportements en collectif, s'ils et elles aimaient travailler en extérieur, seul·e ou en groupe.

« Et moi dans le débriefing que j'ai eu, j'ai un peu creusé les questions de profil, de profilage un peu. Est-ce que c'est des gens qui sont plutôt... Motivés. On a senti qu'il y avait des difficultés en langue. Des difficultés médicales, santé. Des leaders, des... Voilà j'ai un peu creusé ça aussi. Et ce qui va peut-être être des points de difficulté ». Coordinateur·rice EBE, territoire 7.

S'il n'y a pas de sélection à l'embauche, il y a donc un repérage des compétences en acte qui va servir de base pour la mise au travail et le développement éventuel d'actions visant la « montée en compétence » des salarié·es. Une fois les personnes embauchées dans l'EBE, plusieurs outils et plusieurs types de formation, internes ou externes aux structures, plus ou moins formelles, sont déployés. Ces formations doivent à la fois s'adapter aux publics et aux activités des EBE.

B. Outils et types de formation en EBE

1. Ce que disent les chiffres

A l'instar des autres entreprises, les EBE ont l'obligation de former leurs salarié·es à la sécurité et à l'adaptation au poste de travail ainsi qu'au maintien dans l'emploi. Elles peuvent aussi proposer des actions de formation pour le développement des compétences de leurs salarié·es (encadré 1).

Une approche des actions de formations formelles à l'initiative des EBE est fournie par les données issues des deux OPCO majoritaires dont relèvent les EBE (OPCO cohésion sociale et OPCO des entreprises de proximité) pour les formations dont ils ont assuré la prise en charge financière. Le tableau ci-après (tableau 1), répertorie par domaine les principales formations financées par ces deux OPCO et engagées dans le cadre des PIC IAE en 2023 et 2024 (un même salarié peut suivre plusieurs sessions sur une année). Les sessions les plus fréquentes concernent des formations obligatoires de type hygiène/sécurité et manutention/gestes et postures, chacun de ces domaines représentant 20% des stages réalisés annuellement. A noter que ces proportions sont comparables à celles observées dans l'ensemble des entreprises puisque, en 2020, les formations obligatoires (dont les formations hygiène sécurité) représentaient 21% des heures de formations réalisées par les salarié·es de l'ensemble des entreprises françaises³.

Des financements fréquemment sollicités par les EBE auprès du PIC IAE concernent également les actions de formation en développement personnel et professionnel et celles à destination des encadrant·es et de la direction. Les formations spécifiques à des activités, de nature plus technique (secrétariat, électrotechnique, environnement, agriculture et agroalimentaire, habillement, etc.) regroupent de petits effectifs sur les deux années observées, alors que pour l'ensemble des entreprises françaises de plus de 10 personnes ce sont à 61% les compétences techniques spécifiques à un métier qui constituent les domaines de formations les plus importants (en volumes d'heures)⁴.

Tableau 1 : Répartition par domaine des formations financées et engagées par le PIC IAE dans les EBE 2023-2024

³ Source Céreq-Dares-France Compétences, EFE2020.

⁴ Source Céreq-Dares-France Compétences, EFE2020.

PIC IAE 2023	Nombre de Stagiaires	PIC IAE 2024	Nombre de Stagiaires
Total général	1 552	Total général	1 429
<i>dont domaines principaux</i>		<i>dont domaines principaux</i>	
DEFENSE PREVENTION SECURITE	293	DEFENSE PREVENTION SECURITE	303
MANUTENTION	288	MANUTENTION	261
ENCADREMENT MANAGEMENT	164	DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	146
DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	154	ACTION SOCIALE	82
ELECTROTECHNIQUE	83	ENCADREMENT MANAGEMENT	64
ENVIRONNEMENT AMENAGEMENT	83	ENVIRONNEMENT AMENAGEMENT	55
AGRICULTURE PRODUCTION VEGETALE	69	LOGICIEL	51
SECRETARIAT ASSISTANAT	50	GESTION COMMERCIALE	42
AGROALIMENTAIRE	41	AGRICULTURE PRODUCTION VEGETALE	38
DIRECTION ENTREPRISE	38	AGROALIMENTAIRE	38
LOGICIEL	35	SECRETARIAT ASSISTANAT	37
HABILLEMENT	31	SERVICES DIVERS	34
ACTION SOCIALE	27	SCIENCES HUMAINES	32
GESTION COMMERCIALE	21	HABILLEMENT	31
COMMERCE	21	ELECTROTECHNIQUE	29
BTP CONCEPTION ORGANISATION	20	BATIMENT SECOND OEUVRE	29
MECANIQUE CONSTRUCTION REPARATION	19	BTP CONCEPTION ORGANISATION	24
		TRANSPORT	23
		DIRECTION ENTREPRISE	13
		INGENIERIE FORMATION PEDAGOGIE	12
		GESTION FINANCIERE	11
		SANTE SECTEUR SANITAIRE	10

Source : Fonds d'expérimentation ETCLD, données OPCO.

Encadré 1 : ce que l'on sait sur la formation professionnelle en entreprise en France

Données Céreq-DARES France Compétences EFE2020

(D'après Checcaglini Agnès, Marion-Vernoux Isabelle, et al. 2023,2024)

Depuis vingt ans, le taux d'accès à la formation des salarié·es des entreprises françaises de plus de 10 salarié·es est relativement stable et ce sont un peu moins d'un·e salarié·e sur deux qui sont formé·es chaque année (47% en 2020, 52% en 2021). La taille de l'entreprise est déterminante pour l'accès à la formation : plus une entreprise est grande, plus elle forme. Ainsi, la proportion de salarié·es formé·es en 2020 passe de 15% dans les entreprises de moins de 10 salarié·es à 25% pour les 10-49 salariés, 41% pour les 50-299 salariés, et 61% dans celles de 1000 salarié·es et plus. Inversement, la durée des formations est nettement plus importante dans les petites entreprises, et décroît au fur et à mesure que la taille augmente. En 2020, le nombre moyen d'heures de formation par stagiaire en cours et stages dans les entreprises de moins de 10 salarié·es était de 91 heures contre 22 heures dans les entreprises de 1000 et plus. Le modèle de formation des entreprises françaises est historiquement marqué par la prédominance des cours et stages pour former leurs salarié·es.

Ainsi jusqu'en 2020, les entreprises françaises contrairement à d'autres pays européens étaient peu enclines à expérimenter la valeur formatrice du travail pour développer les compétences de leurs salarié·es. En 2020, année particulière de crise sanitaire, la part des entreprises qui ont formé les salarié·es n'a pas décliné mais les pratiques de formation des entreprises ont évolué. Dans un contexte de crise, les formations en situation de travail ont été particulièrement sollicitées, la part d'entreprises sollicitant ce mode de formation ayant progressé de 15 points entre 2015 et 2020 pour se situer à 38%, proche de la moyenne européenne. Se former dans le cadre du travail est ainsi apparu comme le moyen de répondre plus facilement aux besoins immédiats des entreprises en recentrant la formation sur les compétences métiers. Mais, dès 2021, avec la reprise d'activité liée à cette période post crise sanitaire, la part d'entreprises formatrices en situation de travail a retrouvé son niveau de 2015, témoignant de la capacité des entreprises à s'adapter sans modifier durablement leurs pratiques.

Du côté des EBE, il existe une diversité des modes de formation qui utilisent les activités de travail pour faire monter en compétences leurs salarié·es. Alors qu'elles fonctionnent dans un cadre expérimental, il semblerait que les EBE s'appuient sur les nouvelles dispositions contenues dans la Loi de 2018, sur la liberté de choisir son avenir professionnel, qui simplifient la définition des actions de formation pour rendre notamment les formations en situation de travail éligibles aux financements. Les actions de formation définies comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre des objectifs professionnels résonnent aussi tout particulièrement dans le cadre du dispositif expérimental de TZCLD. Ainsi, les formations en situation de travail sont unanimement citées comme permettant l'intégration des nouveaux et nouvelles salarié·es, notamment dans une logique de polyvalence entre les pôles d'activité.

2. Les outils de la formation et les difficultés à les déployer

La plupart des EBE enquêtées ont mis en place un plan de développement des compétences et la passation d'entretiens professionnels, suivant en cela les recommandations délivrées par le Fonds ETCLD dans le livret paru en 2022⁵. Les actions de formation inscrites dans le plan de développement des compétences sont à l'initiative de l'EBE, elles sont proposées aux salariés et se déroulent sur le temps de travail.

Toutefois, les EBE les plus récentes n'en sont qu'au démarrage de cette instrumentation RH, notamment car il s'agit de trouver les ressources en interne pour s'en occuper. Malgré une attention particulière portée sur la structuration RH des EBE lors de leur conventionnement par le Fonds ETCLD, les tâches administratives laissent souvent peu de temps aux actions plus stratégiques en matière de RH et à l'accompagnement des salarié·es vers la formation. L'absence de personnel dédié à la formation constitue, plus généralement, et au-delà des EBE, un enjeu pour les petites

⁵ <https://etclld.fr/wp-content/uploads/2022/03/20220223-observatoire-dans-les-ebe-1.pdf>

entreprises⁶. Celles-ci ont néanmoins la possibilité d'être accompagnées notamment par les OPCO pour leurs politiques de formation.

Les difficultés de financement de la formation peuvent constituer également un frein dans un contexte budgétaire tendu par l'impératif d'augmenter le chiffre d'affaires et la part d'autofinancement des activités des EBE. Ainsi une interruption des financements conduit à renoncer à des formations pourtant obligatoires.

« Et ce qui est intéressant de voir les deux [plans de formation], c'est qu'en 2023, tu vois un plan hyper nourri et qu'il l'est moins en 2024. Pourquoi ? Absence de volonté ? Non. Coupure de financement. Donc, c'est aussi intéressant de mettre ça en valeur, de dire qu'il y a une vraie volonté dans la boîte d'avoir un plan de formation dense, sauf qu'il n'y a plus les financements derrière, y compris les financements sur des formations obligatoires. Oui. Habilitation électrique, par exemple, tu es obligé de la faire, mais on ne te finance plus. SST, tu es obligé d'avoir des SST, on ne te les finance plus. Donc, tu as des formations obligatoires qu'on ne finance plus ». Direction EBE, territoire 1.

L'accès aux financements conditionne la possibilité de développer des formations, avant l'entrée en EBE, pendant le parcours d'accompagnement des PPDE, et y compris pour la direction et l'encadrement.

« On a su sur quoi travailler en amont [de l'habilitation], mais pas de financement sur l'amont de TZCLD. On n'a pas les moyens humains. Le CCAS et France Travail sont débordés, alors qu'il faudrait monter en compétences professionnelles. La co-direction de l'EBE a souhaité des coordinateur·rices pour l'accompagnement technique. Pour trouver des formations, c'est compliqué car le financement se fait sur le même réseau que les SIAE avec un très long temps d'attente ». Coordonateur·rice CLE, territoire 5.

« Les formations [du·de la directeur·rice] elles sont à notre charge parce qu'il n'y a plus de fonds légaux. Donc, il n'y a plus de sous pour la formation des non-conventionnés. Pour 2024, 2025, on ne sait pas très bien à quelle sauce on va être mangé » Coordonateur·rice EBE, territoire 9.

D'autres freins au déploiement d'actions de formation ont pu être identifiés :

- Le manque de temps disponible pour certains salarié·es dont l'absence pour raison de formation pourrait poser un problème au bon fonctionnement quotidien des EBE ;
- La difficulté de mobiliser des personnes âgées en moyenne de plus de 45 ans, ayant une expérience professionnelle passée, et dont l'objectif en entrant dans l'EBE est d'abord celui d'un retour à l'emploi. La formation peut alors être considérée par ces personnes comme non prioritaire, voire inutile et rébarbative.
- L'absence d'offres de formation à proximité des EBE pour des salarié·es qui sont confronté·es à une contrainte de mobilité (absence de permis de conduire, etc.).

Cette liste recoupe les difficultés généralement mises en avant dans les enquêtes sur la formation auprès des entreprises. Les entreprises déclarent trois obstacles principaux à la mise en place d'actions de formation : le remplacement des salarié·es parti·es en formation, le manque de temps disponible sur le temps de travail et des problèmes d'accessibilité. Toutefois, pour les entreprises

⁶ Parmi l'ensemble des entreprises françaises de plus de 10 personnes (EFE2020), 43% ont en leur sein une personne ou une unité spécifique responsable de l'organisation de la formation professionnelle continue.

classiques, la première raison de ne pas recourir à la formation est le fait de sélectionner lors du recrutement des personnes ayant des niveaux de formation appropriés à leurs besoins.

Pour pallier ces difficultés, les actions de formation en EBE vont alors fréquemment avoir lieu en situation de travail, selon des modalités à la fois moins onéreuses plus adaptées aux salarié·es et à l'entreprise (formations entre pairs, sur le tas, auto-formation, etc.). Par définition, il est difficile de quantifier le volume d'heures consacrées à des pratiques de formation par le travail, mais l'abondance des témoignages provenant aussi bien des salarié·es, des équipes encadrantes ou des directions laisse à penser qu'il s'agit d'une caractéristique centrale du fonctionnement quotidien des EBE directement en lien avec les modes d'organisation du travail.

3. Organisation du travail en EBE et formation : le principe structurant de la polyvalence

Plusieurs facteurs dans l'organisation du travail sont évoqués comme des possibilités d'apprendre : la polyvalence, le fait de pouvoir toucher à plusieurs activités et de pouvoir développer des compétences techniques, et la possibilité d'apprendre des un·es et des autres.

La polyvalence est érigée en mode de fonctionnement et annoncée dans les fiches de poste des salarié·es embauché·es en tant qu'ouvrier·ères polyvalent·es. La difficulté majeure pour l'équipe de direction est d'organiser cette polyvalence tout en gérant des niveaux de compétences et d'autonomie inégaux. Certain·es salarié·es bien que polyvalent·es occupent des postes qui nécessitent des compétences spécifiques, par exemple pour la couture industrielle (faire des coutures droites, tracer les découpes sur le tissu), ou dans la menuiserie ou les espaces verts (savoir utiliser certaines machines). La polyvalence passe par l'adaptation des postes de travail sur d'autres opérations pour lesquelles une réflexion et des tests ont permis de simplifier l'exécution (par exemple : adapter le poste de découpe de bois en sécurisant la machine et en simplifiant la découpe du bois par des systèmes de repères bloquants – EBE des territoires 1 et 7).

Dans certaines EBE, la polyvalence ne semble pas concerner l'intégralité des salarié·es. Ceux et celles détenant une compétence spécifique ne sont souvent plus disponibles dans le cadre de la polyvalence. C'est notamment le cas des salarié·es qui ont été formé·es pour occuper des fonctions support (voir axe 2, point A). A l'inverse, les salarié·es « les moins qualifié·es » semblent plus polyvalent·es pour répondre aux besoins de main d'œuvre de l'EBE en fonction des variations d'activité.

Pour certain·es salarié·es, accepter la polyvalence a demandé du temps et d'autres (minoritaires) sont encore réticent·es. Cette réticence peut s'expliquer par le fait que les activités les plus polyvalentes sont aussi souvent les plus répétitives et / ou les moins valorisées (par exemple les activités de nettoyage de locaux municipaux, le tri des encombrants ou le déjantage de pneus). Réaliser que l'on a moins de travail dans son activité et le signaler pour aller travailler sur un autre poste commence à entrer dans une forme de routine. Un·e salarié·e de l'EBE du Territoire 7 s'exprime ainsi « *on n'est pas polyvalent, on est poly-vaillants* ».

Du côté de la direction et de l'encadrement, la polyvalence permet le repérage des compétences et appétences au moment de l'embauche par la mise au travail dans les différents pôles d'activité

« Alors, normalement, on sait à peu près sur quel pôle il et/ou elle va être ciblé. Après, il et/ou elle va tourner quand même sur tous les pôles pour savoir un petit peu les compétences qu'on peut mobiliser. Et puis aussi, ses appétences. Après, ça se fait relativement facilement, l'intégration. Mais on n'a pas travaillé un process particulier d'intégration ». Direction EBE territoire 1.

L'organisation initiale basée sur la polyvalence peut être revisitée en cas de difficultés économiques, parfois en réintroduisant une certaine dose de verticalité et l'affectation des salarié·es aux activités pour lesquelles ils / elles sont les plus compétent·es.

4. Le travail en EBE et la formation : ce que disent les salariés et les encadrants

Du côté des encadrant·es et responsables EBE, les avis sur la formation par le travail en EBE sont variables. Sur le territoire 4, à la question de savoir quelles sont les priorités de l'EBE en matière de formation, la direction fournit une réponse plutôt désabusée :

« Priorité est donnée aux salarié·es qui aimeraient monter en compétences dans l'entreprise (...) notre politique est simple : toute personne qui ressent le besoin d'une formation dans son activité peut la demander. On a peu de demandes... ».

En évoquant la distinction entre EBE et IAE, la/le responsable adjoint·e d'EBE du territoire 3 souligne, quant à elle/lui, l'intérêt d'une embauche à durée indéterminée pour entamer un parcours de professionnalisation.

« Alors, les points forts, je dirais que le fait d'avoir des personnes en CDI, on peut voir à long terme, les former, les faire monter en compétences. Je trouve que c'est vraiment agréable de se dire que la personne, à moins qu'elle trouve ailleurs, elle est vouée à rester quand même quelques années, à l'inverse des structures insertions où c'est limité à deux ans, pas plus. Ça, c'est l'avantage, je trouve que on peut donner des responsabilités, les rendre autonomes et on sait que c'est des personnes sur qui on va pouvoir compter à moyen long terme. Ça, je trouve que c'est intéressant ». Responsable adjoint·e EBE, territoire 3.

Un·e responsable d'EBE fait remarquer que l'accompagnement au projet professionnel personnel des PPDE peut conduire l'EBE à voir partir les plus motivées d'entre elles. Toutefois, les parcours de mobilité professionnelle qui conduisent à quitter l'EBE sont rares dans les territoires enquêtés habilités seulement depuis deux ou trois ans (voir Axe 2, les « success stories »). Dans une EBE de la 1^{ère} vague, les souhaits de formations individuelles sont pris en compte, un travail de recherche étant attendu de la personne qui a formulé la demande.

« Donc ça, c'est une demande du salarié. Donc reconversion professionnelle avec l'idée peut-être de quitter l'EBE. Donc après, moi, j'ai monté un document pour les salariés qui devraient avoir un contrat qui demande une formation individuelle pour bien définir quel était leur but, etc. Parce qu'on a eu quelques déconvenues il y a quelques temps sur des formations qui n'ont pas été suivies, sur des formations qu'on a payées pour les salarié·es qui n'ont pas été suivies, qui n'ont jamais été finies. Donc, maintenant, il y a un genre de contrat d'engagement à aller jusqu'au bout de la formation, etc.

Après, si le projet tient la route et qu'on voit que le/la salarié·e est investi·e, tout·e salarié·e peut faire une demande... Alors, est-ce qu'il/elle vient avec un devis ? Est-ce qu'il/elle a fait les recherches ou pas ? Ou est-ce qu'il/elle attend qu'on les fasse pour lui/elle ? Ça aussi. Parce que j'en ai eu beaucoup pour qui je vais faire les recherches, donc je perds du temps à chercher l'organisme de formation, est-ce qu'ils sont Qualiopi ? Est-ce qu'on va pouvoir faire un financement avec l'OPCO ? ... Je leur donne le programme, je leur sors tout, mais ils ou elles ne reviennent jamais. Donc, maintenant, je dis, tu me la trouves et puis je m'en occupe, il n'y a pas de souci. Au moins, qu'ils ou elles se mettent en démarche de chercher. » Responsable RH, territoire 2.

La façon dont les salarié·es perçoivent le travail en EBE comme une opportunité de se former est variable et ne constitue pas clairement une motivation à rejoindre l'expérimentation et à entrer dans l'EBE. Les volontaires PPDE, parfois choisis pour leur « *dynamisme, leur présence et pour leur implication* » (Territoire 8), ont dans l'ensemble particulièrement apprécié la phase de création des EBE. Sur plusieurs territoires les PPDE se sont ainsi engagées à titre bénévole dans l'expérimentation avant même la création de l'EBE. La perspective de proposer des activités économiques utiles au territoire a été moteur dans l'engagement des PPDE qui pouvaient également se projeter dans leur futur emploi en CDI, à temps choisi et à proximité de leurs lieux de résidence. Pour certaines, la polyvalence a été un déterminant supplémentaire.

Toutefois, le temps préalable avant l'habilitation d'un territoire peut être long, ce qui peut décourager les PPDE les moins motivées et celles qui n'avaient pas les ressources pour attendre l'ouverture de l'EBE. Ce temps long peut ainsi opérer un filtrage des PPDE qui valorisaient le projet collectif. Ainsi, il est probable qu'il y ait une surreprésentation, dans les premières cohortes de salarié·es embauché·es dans les EBE, de PPDE d'abord intéressées par le projet d'entreprise en lui-même, et certaines des valeurs qui lui sont associées lors de l'élaboration : égalité salariale, choix des activités et du temps de travail, organisation participative...

Enfin, on peut aussi rencontrer en EBE des salarié·es qui considèrent que leur travail est « celui que les autres ne veulent pas faire », le « sale boulot », notamment dans des activités de nettoyage ou de gestion des déchets (ramassage, désencombrement, recyclage).

« Objectivement, c'est un peu compliqué, (...) Pour certain·es, ils ou elles le vivent un peu mal, notamment le ménage. La garderie avec les enfants, tout ça, la cantine, ça va, ça passe. Même pour certain·es, c'est plutôt sympa, ça leur plaît, etc. Par contre, tout ce qui est aspect ménage, ils et/ou elles le vivent un petit peu de façon dégradante. Oui. Je pense. C'est mon avis. Ils ou elles ne le verbalisent pas. Je pense que pour certains et pour certaines, c'est un peu dégradant ». Coordinateur·rice de pôle EBE, territoire 1.

C. Pourquoi former en EBE ?

1. Former aux savoirs être en entreprise

La privation durable d'emploi et les diverses formes de stigmatisation qui lui sont associées entraînent des conséquences lourdes sur les dispositions des personnes à communiquer ou travailler en équipe, mais aussi sur leur estime de soi et leur santé mentale. L'une des solutions avancées pour contourner ces obstacles à l'emploi consiste à agir en amont de l'embauche dans l'EBE, comme le souligne un·e chargé·e de mission :

« Une fois qu'ils et elles sont validé·es en Commission Emploi, je fais un atelier qui dure une matinée que j'ai monté avec mon expérience d'un an de CIP en accompagnement RSA. Une matinée, donc qui n'est pas du tout non plus obligatoire, que je leur propose et que j'ai intitulée : "Confiance, compétence, intérêt et motivation". Parce qu'en fait, pour moi, ces quatre éléments sont des fondamentaux sur lesquels la personne peut réfléchir, s'interroger, se faire de l'introspection, enfin, on le dit comme on veut, quand on est dans le chemin du retour à l'emploi, la confiance en soi, on parle de confiance et d'estime de soi, pour moi, c'est primordial et légitime. » Chargé·e de mission, territoire 1.

Cet accompagnement en amont de l'entrée en EBE, qui se déroule sur un temps plus ou moins long, et qui peut se poursuivre une fois les PPDE intégrées dans les EBE, pourrait marquer une différence

avec l'intégration dans les structures de l'insertion par l'activité économique (IAE) qui font démarrer l'accompagnement et la formation une fois les personnes salariées dans ces structures.

Sur le territoire 3, nous avons également relevé l'existence de « groupes de travail » qui regroupent des volontaires de la liste dite de « mobilisation » afin d'évaluer la faisabilité d'une future activité (vérifier qu'elle ne fait pas concurrence à des acteurs locaux, faire des tests concrets de démantèlement ou de cuisine, évaluation économique, etc.). Pendant ces temps collectifs, les personnes reprennent l'habitude de travailler à plusieurs, d'échanger des idées, de se rendre à des rendez-vous ce qui leur permet également de sortir de l'isolement qui pèse lourdement sur certaines d'entre elles. Toutefois, il convient de noter que ces temps non rémunérés et sans garantie d'embauche ne sont pas accessibles à toutes les PPDE et reposent sur certaines conditions de possibilité (temps disponible, mobilité, bénévolat, etc.).

En outre, sur la plupart des territoires, des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) sont proposées aux volontaires en amont de leur embauche. Il arrive aussi régulièrement que des formations individuelles leur soient proposées à l'instar de la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) afin d'anticiper l'occupation d'un poste lorsque les volontaires ont déjà fait leurs choix d'activité. Certains territoires préfèrent opter pour la version collective des POE proposées et financées également par France travail. Ces formations préalables à l'embauche s'avèrent indispensables aux yeux des directions pour diminuer les tensions en interne par la suite.

Plusieurs objectifs sont visés :

- Identifier les compétences et les aptitudes psychologiques ;
- Présenter le cadre de travail et l'esprit de l'EBE ;
- S'assurer de la motivation et l'aptitude à être employé en CDI (ponctualité, présence effective) ;
- Préparer les futur·es embauché·es à l'entrée dans l'EBE et à tester les différentes activités et postes de travail

Ces temps collectifs ou individuels en amont de l'embauche pourraient entraîner des formes de sélection indirecte des volontaires en les amenant à renoncer ou en mettant en lumière leurs difficultés (addictions, troubles psychiques, handicap...) avant la signature de leur contrat. En effet, pour certaines personnes il peut y avoir des démarches préalables avant d'envisager un retour à l'emploi car, même si elles souhaitent travailler, les problématiques non réglées, comme les addictions ou les troubles psychologiques importants, peuvent les en empêcher. Dans la plupart des cas, le temps choisi permet néanmoins d'adapter le temps de travail aux capacités des PPDE.

Toutefois, dans la grande majorité, l'ensemble des volontaires est accueilli dans l'EBE à la suite de ces formations préalables. La formation aux savoirs être en entreprise commence donc avant l'embauche en EBE, et se poursuit ensuite dans le cadre du travail réalisé dans l'entreprise.

Une fois les personnes embauchées dans l'EBE, les équipes dirigeantes et encadrantes se confrontent à la problématique des absences et des retards, comme l'évoque cet·te encadrant·e :

« La plupart des personnes prennent 35h, donc c'est une reprise de travail à plein temps. On a des salarié·es qui ont déjà travaillé dans le monde extérieur, pour elle et eux, l'appréciation du travail est très simple. C'est-à-dire qu'ils et elles savent que les horaires, c'est les horaires, que quand je m'absente, je préviens, que quand je suis malade, je vois un médecin, des choses qui sont relativement basiques. Mais il y en a d'autres qui n'arrivent toujours pas à comprendre, et ça c'est spécifique à l'EBE. J'ai des salarié·es à qui il faut faire comprendre que le matin, c'est 8h, pas 8h15, pas 9h ou 9h30, que si je suis en retard je ne peux pas arriver et dire "bonjour", comme si de rien n'était. Il y a des salarié·es qui ont très vite compris les règles. Et au moins, ils et elles appellent ou envoient un petit SMS pour dire « je suis en retard ce matin ». Ça, c'est pas mal. Nous, on n'est pas là pour blâmer,

mais malgré tout, on a quand même une entreprise à faire tourner, des chantiers à honorer. Mais il y a des gens qui sont très isolés, qui sont loin de ça. Et les repères professionnels, il y en a qui les acquièrent très vite, et puis il y en a d'autres, effectivement, où c'est très compliqué." Encadrant·e EBE 2, territoire 3.

Ce verbatim illustre l'apprentissage des règles de bases du savoir-être en entreprise, qui peut être fluide pour certain·es des salarié·es, mais qui reste le fruit d'une bataille quotidienne pour une partie non négligeable des effectifs, ce qui peut entraver le bon fonctionnement de l'EBE.

Cependant, des évolutions positives apparaissent également au fil du temps, comme le souligne un·e encadrant·e au sujet d'un·e jeune salarié·e de 19 ans qui était sans emploi depuis deux ans au moment de son entrée dans l'EBE :

« Moi je vois une réelle évolution avec ce·tte salarié·e, au début il/elle arrivait beaucoup en retard ou alors venait carrément pas, ne me prévenait pas, je l'appelais à 12h, il/elle me disait qu'il/elle ne s'était pas réveillé·e... Là il y a un vrai progrès, ça va beaucoup mieux ». EBE 1, territoire 3.

Ainsi, en amont puis au sein de l'EBE nous avons pu identifier différents degrés et modalités d'intégration de ces compétences relationnelles et professionnelles.

2. Former pour les activités de l'EBE

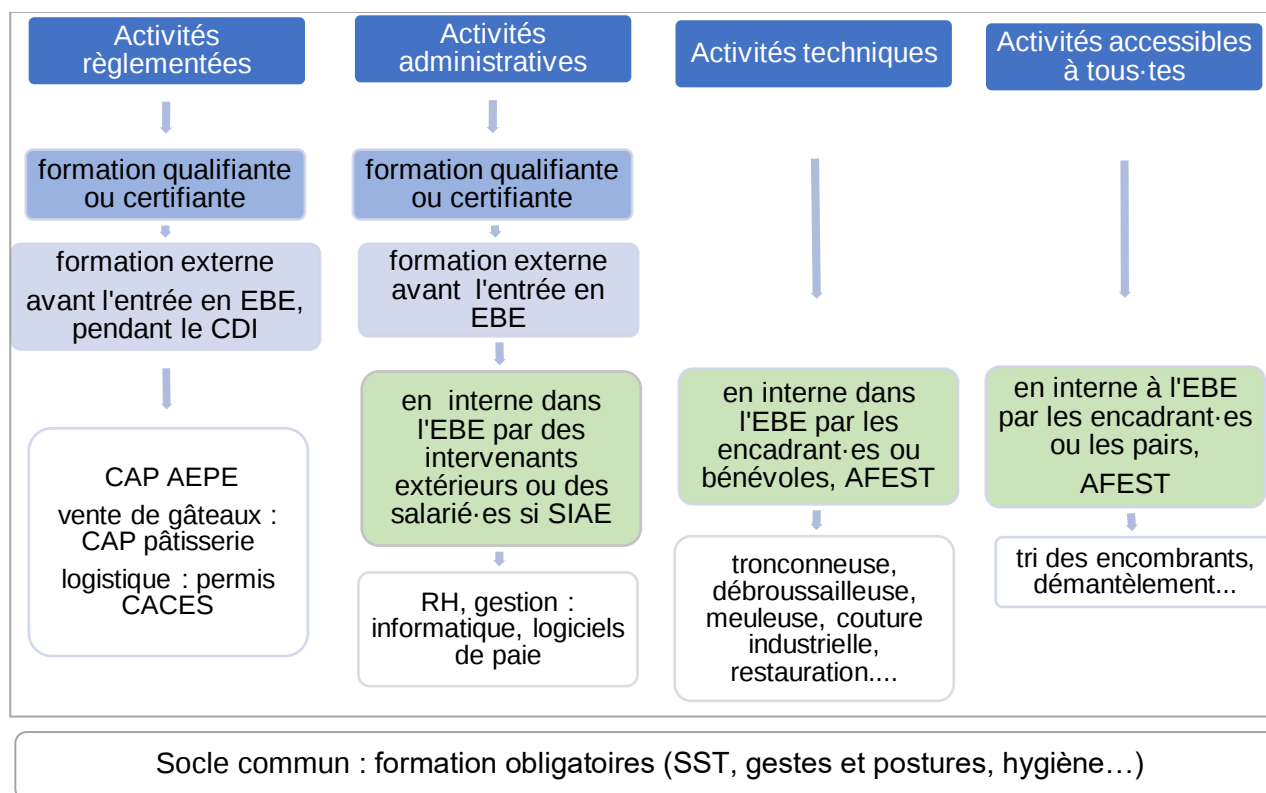
La tendance générale dans les EBE enquêtées consiste prioritairement à former les salarié·es pour les activités de l'EBE. Dans l'ensemble des territoires nous retrouvons le socle des formations basiques, courtes et accessibles, et relevant de l'obligation légale de l'employeur, du type « sauveteur et secouriste du travail » (SST), « gestes et postures », « hygiène et sécurité au travail » mais dont le nombre de salarié·es formé·es dépasse parfois l'obligation. À ce premier socle, s'ajoutent des formations internes et techniques qui sont plus spécifiques aux activités de la structure (maraîchage, tri, démantèlement, menuiserie, etc.).

La nature des activités développées peut également fournir des opportunités de formation en EBE: accords de sous-traitance avec des entreprises locales (par exemple pour le démantèlement d'équipements ou le conditionnement alimentaire) ; partenariats avec des collectivités territoriales (le cas de la formation de maître composteur), ou encore recours à des financements de fondation (dans le cadre de convention de revitalisation territoriale).

« Pour ce qui est de l'identification des besoins en formation ça peut être, effectivement, à l'initiative du/de la salarié·e, mais la plupart du temps, c'est l'initiative de l'équipe qui repère les besoins. Une autre source très importante, c'est l'activité, la nature d'activité qui fait qu'on a besoin de former des personnes. Par exemple, sur des projets de composteurs et notamment d'animation des sites de compost. Pour cette activité on a fait passer la formation guide composteur pour qu'on puisse mettre en place cette activité ». Direction EBE, territoire 1.

Différents types de formations sont déployés selon la nature des activités comme le montre le schéma suivant qui met en lien les grandes catégories d'activités répertoriées au sein des EBE avec les formations requises pour chacune d'entre elles, allant de la formation qualifiante (ex : CAP) aux formations informelles délivrées par les pairs à l'intérieur de l'EBE. Il convient également de souligner que certaines activités s'appuient sur les compétences et les qualifications que les salarié·es ont pu obtenir en amont de leur intégration dans l'expérimentation, par exemple les permis de conduire, les CAP, ou encore des compétences en menuiserie ou dans les espaces verts.

Schéma 3 : types d'activités et de formations



Les activités réglementées, quant à elles, apparaissent relativement peu nombreuses en raison des contraintes qu'elles supposent. L'encadré 2 suivant relate l'expérience de la création d'une crèche sur le territoire 3.

Encadré 2 : Un exemple d'activité réglementée, le défi d'une crèche en EBE

Au moment de l'habilitation du Territoire 3 en mai 2022, un projet de micro-crèche émerge à la fois des besoins non-satisfaits du territoire et des souhaits des volontaires (19 personnes sont intéressées par cette activité et la formation CAP petite enfance). Le/la chargé·e de projet contacte alors l'agence locale de France Travail qui accepte de financer la formation à 100% pour dix personnes. Il y a une première vague de déperdition lorsque la formation devient plus concrète : le chiffre de volontaires se réduit à 9 ; l'équipe projet trouve une dixième personne en dehors de la liste de mobilisation. La formation dure 7 mois, de septembre à mai, à raison de 35h par semaine. Une personne décroche, est en arrêt maladie et ne revient pas. Etant donné qu'il s'agit d'une AFC (action de formation continue), les personnes en formation sont rémunérées à hauteur de 685€/mois (à condition qu'elles répondent à certains critères).

Après l'examen passé en juillet il y a 6 admis·es et 3 refus. Les conseiller·ères France Travail estiment néanmoins qu'il s'agit globalement d'une réussite : toutes les personnes qui ont fait la formation sont aujourd'hui en emploi, majoritairement précaire (remplacement, intérim), et l'une d'entre elles a pu intégrer l'EBE. Cet exemple permet de souligner l'impact plus global de l'expérimentation sur les parcours des personnes privées d'emploi, dans l'EBE et en dehors.

La diminution de l'effectif (19 personnes motivées du départ, les 6 admises au CAP) aurait pu être limitée, d'après les conseillères de France Travail rencontrées, par un passage préalable par une validation de projet professionnel. Cette validation consiste à faire des PMSMP, des recherches sur le métier, rechercher des offres d'emploi, faire le point sur les compétences professionnelles et / ou personnelles transférables au métier, identifier des solutions pour la garde d'enfants et la mobilité si nécessaire. Le·a chargé·e d'accueil précise également que les modalités de formation qualifiantes peuvent parfois décourager des personnes éloignées de l'emploi (35h, mobilité...). Le/la directeur·rice ayant développé l'activité de micro-crèche souligne par ailleurs les difficultés d'un tel modèle dans le cadre de l'EBE, avec les contraintes réglementaires d'une part, et les spécificités des publics éloignés de l'emploi d'autre part.

Le lien entre compétences et rentabilité

Les EBE sont en recherche d'activités qui représentent un certain niveau de rentabilité (entre 6 000 et 9 000 euros de chiffre d'affaires par ETP). Certaines de ces activités à vocation économique supposent que les salarié·es issu·es de la privation durable d'emploi et les encadrant·es maîtrisent les compétences qui leur permettent d'assurer la réalisation des différentes tâches nécessaires.

Par exemple, dans le cas de la fabrication de composteurs, il apparaît nécessaire que plusieurs salarié·es aient déjà une expérience en menuiserie (ou bien soient formé·es par l'encadrant·e à certains gestes techniques) au préalable et que l'encadrant dispose des compétences techniques exigées par cette activité. La même logique apparaît dans le cas de l'activité liée à l'entretien des espaces verts : l'encadrant·e est recruté·e car il ou elle maîtrise les opérations nécessaires et la plupart des salarié·es qui ont été orienté·es dans ce pôle d'activité disposaient d'une expérience préalable dans ce secteur. Les autres ont bénéficié d'une formation supplémentaire sur le bon usage et l'entretien de la tronçonneuse. Concernant les activités d'espaces verts et de menuiserie en particulier l'organisation du travail repose principalement sur la compétence technique de l'encadrant·e et les compétences préalables des salarié·es, mais si des salarié·es le souhaitent ils et elles peuvent être formé·es pour ces activités. Ainsi, certaines activités à vocation économique validées par le CLE supposent une maîtrise minimale de certaines compétences techniques.

À l'inverse, certaines activités peuvent être rentables sans exiger une expérience préalable. C'est souvent le cas des activités de tri ou de certaines activités de démantèlement. Avec une transmission interne assez rapide, assurée par l'encadrant·e ou par des salarié·es plus ancien·es, l'activité est accessible immédiatement. C'est le cas du démantèlement des EPI (équipements de protection individuelle), du déjantage de pneus, ou encore du tri des encombrants, démantèlement des ouvrants (porte et fenêtres). Toutefois, que ce soit la mise en place de plans de développement des compétences ou la diffusion des compétences par des salarié·es des EBE, il apparaît que la formation repose surtout sur le volontariat des salarié·es. Dans l'ensemble, ces dernier·ères apparaissent peu enclin·es à se lancer dans des formations trop exigeantes (temps, mobilité), du moins dans le premier temps de leur entrée en EBE. La difficulté à se projeter explique en grande partie cette distance à la formation comme nous le verrons plus loin (cf. Axe 2/ B Panorama des rapports à la formation).

Cette configuration n'est pas sans poser problème à certaines EBE qui peuvent être amenées à suspendre la création de nouvelles activités validées par le CLE, car elle ne trouvent pas toujours de salarié·es qualifié·es pour les assurer, ni aucun·e salarié·e volontaire pour suivre les formations.

3. Qui forme ?

Outre la volonté des salarié·es de se former ou non, il est apparu au fil de l'enquête de terrain que la question de la formation est indissociable de celle de ses acteur·rices et du temps qu'ont ces dernier·ères pour s'y consacrer. En effet, étant donné que dans les EBE, la formation est majoritairement réalisée en interne et consacrée à des dimensions techniques, elle repose en priorité sur les épaules, déjà bien chargées, des encadrant·es. Pour les suppléer, certain·es salarié·es plus expérimenté·es ou plus compétent·es peuvent intervenir, à la condition qu'ils et/ou elles aient le goût de la transmission. Par ailleurs, dans certains cas, des bénévoles peuvent également intervenir dans les structures afin de partager leurs connaissances.

La formation par les encadrants

Dans la plupart des EBE, les encadrant·es sont des salarié·es qui ne sont pas issu·es de la privation durable d'emploi et qui sont recruté·es en fonction de leurs compétences techniques, en lien avec les activités de l'EBE ou bien celles qu'elles souhaitent développer. Par exemple, dans le cas de l'EBE 1 du Territoire 3 dont l'activité principale est le maraîchage, les deux encadrant·es sont des ingénieur·es agronomes. Sur le Territoire 7, l'un·e des encadrant·es est un·e ancien·ne menuisier·ère. De la même façon, dans l'EBE 2 du territoire 3, l'encadrant·e est recruté·e au moment de la création pour ses compétences dans le domaine des espaces verts, il/elle explique :

« Moi, je les ai formé·es en interne. Sur l'activité espace vert, il y a très peu de formation. Aujourd'hui, le travail qu'on fait, c'est du débroussaillage, du tronçonnage et de la taille de haies dans les chemins de randonnée. Aujourd'hui, on intervient uniquement sur l'entretenir les chemins de randonnée dans la métropole. Au sein de la formation, il va y avoir des formations internes, par exemple sur le débroussaillage, le maniement des débroussailleuses, comment est-ce qu'on ouvre la débroussailleuse pour changer un fil, changer une taille... Pareil pour tailler, et surtout comment est-ce qu'on l'entretient, et comment est-ce qu'on le range proprement, quel EPI [Équipement de protection individuelle] on doit porter pour quelle activité... Parce que ça c'est un cheval de bataille pour moi, la sécurité au travail. Je ne mets pas tout le monde sur le tronçonnage mais si des personnes veulent se former, il n'y a pas de soucis. Il y a peu de risques car on ne tronçonne jamais près des maisons ou des routes, on travaille dans la forêt, mais bon, il faut faire attention. On leur a fait faire une formation "Utilisation en sécurité d'une scie à chaîne", donc spécifique tronçonneuse ». Encadrant·e EBE 2, territoire 3.

Cet·te encadrant·e explique que la formation est réduite au minimum en raison du type d'activité qui n'exige pas une précision très poussée. Il et/ou elle explique également sélectionner les personnes qui peuvent manier les outils plus dangereux comme la tronçonneuse, qui exige également une petite formation supplémentaire.

Un·e autre encadrant·e explique avoir procédé à la simplification de l'activité de maraîchage pour la rendre plus accessible aux salarié·es et aussi alléger la charge d'encadrement :

« Moi, je suis peut-être trop dans le social et pas trop dans le technique. Mais j'ai mis du temps à me dire qu'on est une EBE, on n'est pas une structure de maraîchage. On fait du bon boulot mais des fois, je me dis que c'est peut-être trop technique pour les salarié·es qu'on a. Je pense qu'on va un peu trop loin dans la technique pour faire des produits, des légumes hyper techniques, hyper haut de gamme, alors que le but c'est juste que les gens bossent, qu'ils et/ou elles soient bien et qu'ils et/ou elles puissent produire une production qui puisse se vendre. Donc niveau technique, j'essaie de faire des cultures plus adaptées. [...] Et je me repose beaucoup sur les salarié·es qui étaient là au début parce que sans moi la ferme elle tourne quoi ! Vraiment pour le coup je les laisse, ils et/ou elles savent tout

faire. Je les ai formé·es et puis je voulais vraiment qu'ils et elles soient autonomes. »
Encadrant·e, EBE 1, territoire 3.

Ainsi, en plus de simplifier l'activité, cet·te encadrant·e explique également se reposer sur les salarié·es qui sont présent·es depuis la création de l'EBE et qui prennent un rôle de relais de l'encadrement lorsqu'il et/ou elle doit se déplacer dans les bureaux ou sur le pôle logistique.

La formation des équipes encadrantes apparaît comme un enjeu pour la pérennisation des EBE, d'autant plus que le risque de surmenage professionnel des encadrant·es est élevé. En plus de compétences techniques et commerciales, ces postes font appel à des capacités relationnelles et de gestion des conflits. Sur deux territoires de la première vague, la prise en compte des risques psycho-sociaux a conduit à l'intervention d'un·e psychologue du travail et de temps de coaching pour les encadrants. Sur un des territoires, ces interventions ont ensuite été étendues à l'ensemble des salarié·es qui ont ainsi la possibilité de s'entretenir avec une psychologue du travail lors de permanences mensuelles dans l'EBE.

La formation par les pairs

Pour certain·es salarié·es issu·es de la privation d'emploi, former leurs collègues fait partie intégrante du sens qu'ils et elles confèrent à leur travail.

Sur le Territoire 7, un·e salarié·e témoigne également du plaisir qu'il/elle éprouve à transmettre ses connaissances en couture et au-delà à redonner confiance comme on l'a fait pour il ou elle quand il ou elle est arrivé·e dans l'EBE :

« Demain peut-être, moi je ne serais pas là [à l'EBE], je m'en fiche. Mais je veux qu'elle [l'EBE] avance, parce qu'elle m'a aidée à avancer dans ma vie, elle m'a donné la confiance, elle m'a évité de tomber dans le piège de la dépression. [...] Par exemple, il y a un·e collègue qui porte un handicap. Mais je vous jure, il/elle travaille mieux que d'autres. Et des fois, il/elle est perdu·e parce qu'il/elle a besoin de tourner sur elle/lui. Mais une fois qu'on lui dit : "c'est très bien, bravo !", des mots comme ça, "Oh là là, tu l'as fini le sac ! bravo !" ça va mieux. Il y a des moments où le/la pauvre il/elle se perd quand il/elle n'a pas les mots comme ça. Il/elle a besoin des personnes qui le/la soutiennent. Il/elle a travaillé avec moi, tout le temps je l'encourage. il/elle travaille très bien et il/elle porte un handicap. il/elle fait bien son travail ». Salarié·e EBE 1, territoire 7.

Cependant, il ne suffit pas qu'un·e salarié·e ait de l'ancienneté ou une forme de compétence technique pour assurer la transmission et former ses collègues. Il arrive également qu'un·e salarié·e dispose de compétences acquises au préalable de son entrée de l'EBE, par exemple sur le Territoire 3 dans l'EBE 2, l'un·e des salarié·es est reconnu·e pour ses aptitudes en bricolage. Il ou elle développe une activité de création de meubles en mettant à profit son savoir-faire. Cependant, c'est aussi une personnalité assez solitaire, décrit par ses collègues comme « un ours », qui ne désire pas ou n'est pas en mesure d'assurer une transmission de ses connaissances à ses collègues. Au moment où il ou elle quittera la structure pour prendre sa retraite, l'activité de création sera alors suspendue faute de successeur·euse.

La question du départ de ces salarié·es particulièrement compétent·es peut mettre en péril le fonctionnement de certaines activités en augmentant la charge d'encadrement ou bien en partant avec des compétences non transmises.

La formation par les bénévoles

Plus rarement, la formation peut également être assurée par des bénévoles. C'est le cas sur le Territoire 7 où c'est un parent du directeur de l'EBE qui vient aider et former les salarié·es de l'EBE à l'utilisation des machines pour l'activité de couture. Sa présence presque quotidienne est l'une des

garanties du bon fonctionnement de cette activité. Épaulé·e par un·e salarié·e particulièrement investi·e dans l'EBE ils et/ou elles s'assurent de répondre aux commandes dans les délais. Ce/cette bénévole a presque un rôle d'encadrant·e sur le terrain, même si le fait qu'il ou elle ne soit pas salarié·e peut parfois engendrer des conflits de légitimité.

De façon plus générale au fonctionnement des structures associatives, on va trouver des bénévoles qui « donnent des coups de main » au bon fonctionnement de l'expérimentation. Ainsi, un·e bénévole ingénieur·e retraité·e du Territoire 1, membre à l'origine de l'association qui a porté la candidature du territoire, intervient dans l'EBE pour assurer des formations en santé et sécurité au travail.

Éléments de conclusion

À la question « pourquoi former en EBE ? », la première réponse, la plus évidente, est « pour les activités de l'EBE ». Néanmoins, comme nous avons pu le souligner, au cours des étapes situées en amont de l'embauche et ensuite dans l'intégration des PPDE dans l'EBE, les compétences relationnelles et le respect des règles du monde professionnel s'acquièrent peu à peu, au gré de la stabilisation permise par l'embauche en CDI.

Il apparaît également que, en dehors de cas spécifiques, la majeure partie de la formation est réalisée en interne et concerne davantage des activités techniques. Elle est délivrée par les encadrant·es ou les salarié·es qui sont évalués par la direction comme étant les plus compétent·es mais aussi les plus disposé·es à la transmission. Il convient toutefois de souligner la problématique liée au manque de temps dédié à la formation, notamment en ce qui concerne les encadrant·es qui sont déjà très sollicité·es. Ce manque de temps va favoriser la spécialisation de certain·es salarié·es déjà formé·es, du fait de leurs parcours professionnels antérieurs ou bien en raison de leur ancienneté dans l'EBE et de leurs dispositions à l'autonomie, sur les postes les plus techniques. Le faible taux d'encadrement des EBE (un « impensé de l'expérimentation » selon un·e directeur·rice d'EBE) peut ainsi conduire à mettre la formation formelle au second rang.

« Alors, très objectivement, on n'est pas trop sur la formation pour la formation. Ce que je veux dire par là, c'est que moi, je pense que c'est pour eux comme pour nous, c'est plus productif et plus intelligent de faire de la formation in situ. C'est-à-dire, sur l'activité en elle-même, c'est-à-dire sur pourquoi le faire comme ça et pourquoi et comment on va le faire et à ce moment-là, oui, on les inclut dans la démarche ». Coordinateur·rice, EBE territoire 1.

Simplifier la dimension technique de l'activité de travail pour la rendre plus facilement accessible et réduire le temps de formation préalable est une solution pour pallier les contraintes qui portent sur le déploiement d'actions de formation. Cette simplification répond à un manque de temps des encadrant·es, à un besoin de polyvalence (afin de gérer les absences), et évite l'investissement (en financement et en temps pris sur les heures de travail) que représente une formation. Cette simplification tend cependant à rendre les activités plus répétitives et moins intéressantes pour les salarié·es qui évoquent parfois le sentiment d'être à nouveau « à l'usine ».

Ainsi, les formations dispensées dans les EBE (ou en amont) sont principalement destinées aux activités de l'EBE, ce qui n'empêche pas qu'elles puissent correspondre parfois aux souhaits des volontaires et/ou des salarié·es et puissent avoir une incidence sur leur parcours par ailleurs.

Axe 2 : Le rôle de la formation dans les parcours des PPDE

L'étude de la place de la formation dans les parcours des PPDE s'est appuyée sur une conception développée en sociologie concernant la façon de « lire » un parcours individuel. Selon Bénédicte Zimmerman (2011) : « *Un parcours se dessine dans l'interaction entre des données personnelles et un environnement susceptible d'opposer résistances et contraintes ou au contraire d'offrir ressources et supports collectifs. Cependant, sa portée sociologique ne se limite pas à cet aspect interactif. Elle englobe aussi le travail de production de sens, de mise en cohérence et de justification qui scelle l'appropriation personnelle d'un parcours et sa mise en forme pour soi-même et pour autrui. C'est une mise en cohérence des chemins empruntés, des espaces traversés et des moyens utilisés.* »

Appliqués à la question plus précise de la formation dans les parcours, des travaux récents établissent que l'aspiration à se former dépend avant tout de la stabilité professionnelle et de facteurs organisationnels qui rendent les environnements favorables à la construction des projets de formation : des environnements formateurs et des instruments qui favorisent l'accès à la formation (informations et entretiens professionnels). L'aspiration à se former est également liée à la construction d'autres ambitions professionnelles telles que la montée en responsabilité, l'acquisition de compétences ou la reconversion (Stephanus, 2024, Bref Céreq, n°451).

Pour l'analyse des parcours des PPDE, cette approche conduit à distinguer dans un premier temps des profils de parcours pour rendre visible les types d'accompagnement et de formations qui y prennent place dans l'objectif d'accroître la capacité à agir des PPDE. Puis dans un deuxième temps, il s'est agi de caractériser les discours des PPDE en lien avec la formation témoignant de positions diverses et contrastées à l'égard du désir et des possibilités de monter en compétences. Ces observations sont ensuite contextualisées dans les configurations variées, propres aux territoires habilités et à leurs acteurs qui forment l'environnement dans lequel peuvent se dessiner des perspectives d'évolution professionnelle des PPDE finalement évoquées.

A. Types de formations et de parcours

Les observations réalisées sur les différents sites d'enquête mettent en évidence la diversité de modes de formation au long du parcours, et la variété des modes d'intérêt et d'appropriation de ces formations selon le profil de la PPDE concernée.

1. Le cas général du parcours type d'une PPDE

Globalement, on peut répertorier quatre séquences successives qui jalonnent le parcours des PPDE : l'information et la prise de contact ; l'accompagnement vers le droit à l'emploi ; l'éligibilité et la préparation à l'embauche (dans l'EBE ou auprès d'un autre employeur du territoire) et l'entrée en EBE suivie de la prise de poste. Toute PPDE ne suit pas nécessairement toutes ces étapes, et l'accès à l'emploi peut avoir lieu dans l'EBE ou auprès d'un autre employeur du territoire.

A noter : ces différentes séquences sont plus ou moins organisées et construites selon les territoires. Le schéma 4 ci-dessous les représente en totalité.

Processus RH en vue de l'atteinte de l'exhaustivité et missions de la commission RH

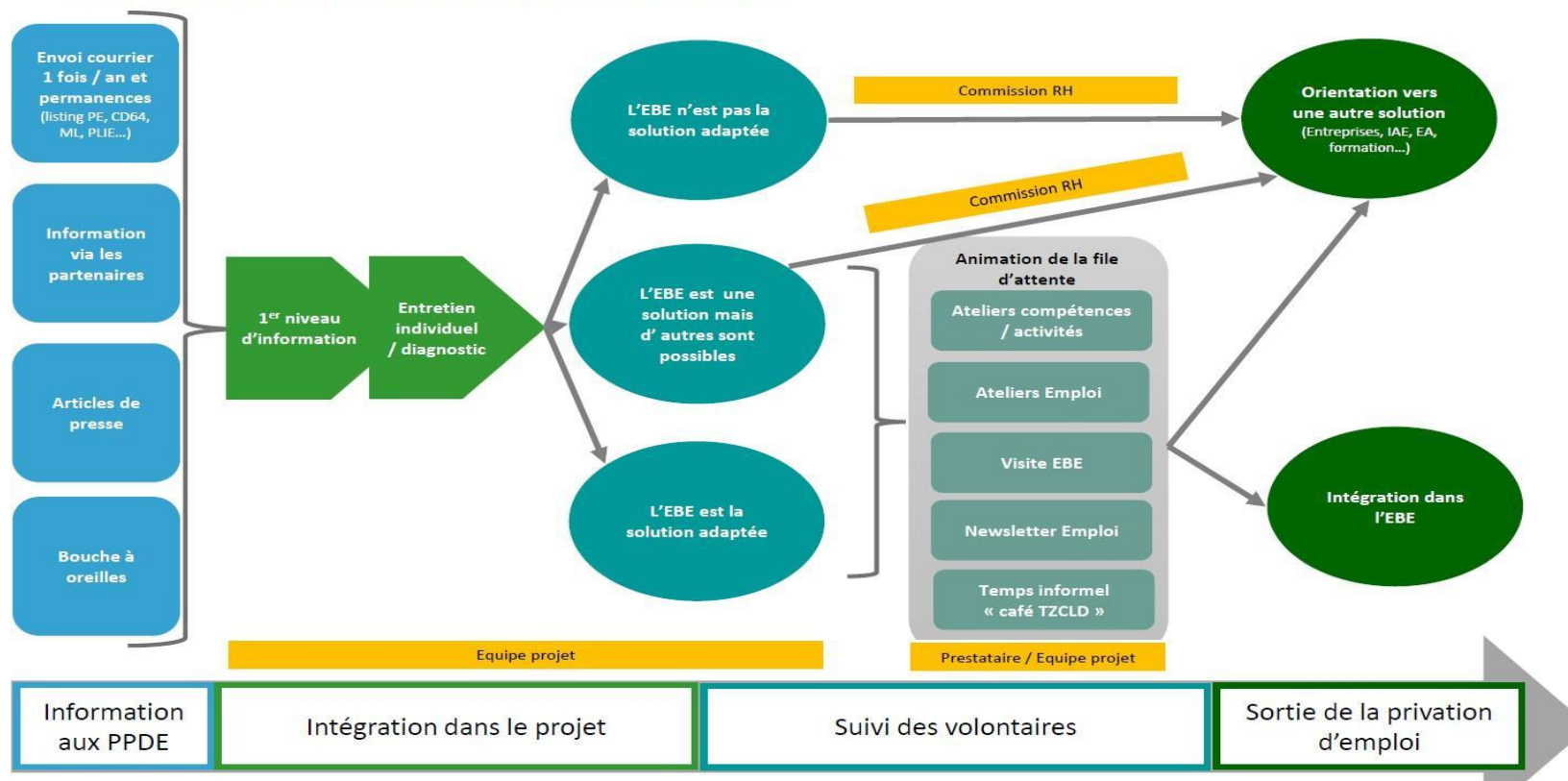


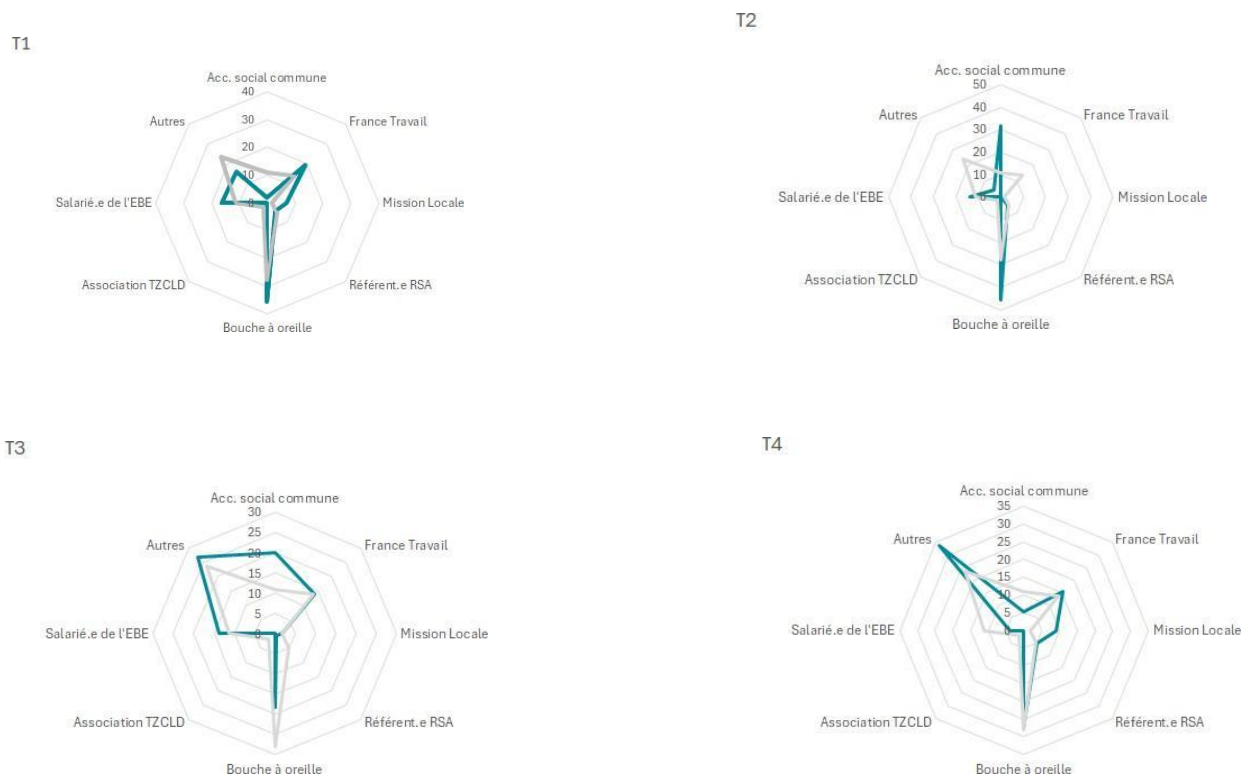
Schéma 4 : les différentes phases du parcours d'une PPDE

Phase 1 : information et prise de contact avec l'expérimentation

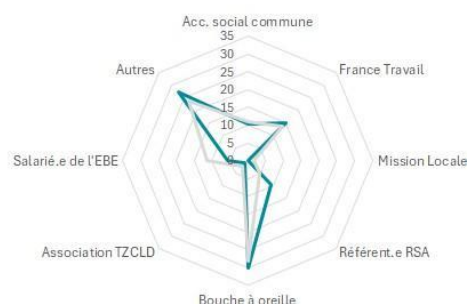
Les moyens par lesquels les PPDE ont eu connaissance du projet sont différenciés selon les territoires comme le montrent les informations recueillies par le système d'information du Fonds ETCLD et mises en forme ci-après (Graphique 1).

La mise en lien avec l'expérimentation passe le plus souvent par des moyens formels déployés par des partenaires (courriers via les agences France Travail sur les territoires T1, T5 ou T8), ou par les organismes communaux d'action sociale de type centres sociaux ou les CCAS (territoires T2, T3 et T7), mais peuvent aussi être plus informels (bouche à oreille, rencontre lors d'une permanence sur un marché...). Les autres moyens fréquemment cités sur les territoires T3, T4 ou T7, sont les supports de communication développés par des équipes opérationnelles en phase de recherche d'élargissement du vivier de PPDE (Flyers, courriers, publication dans les journaux). La diffusion plus ou moins intense d'informations sur l'expérimentation va bien évidemment jouer sur l'alimentation de la file d'attente.

Graphique 1 : Les moyens de connaissance du projet par les volontaires selon les 9 territoires.



T5



T6



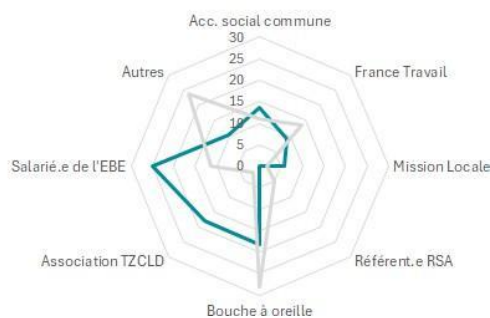
T7



T8



T9



Phase 2 : intégration dans le projet

Une fois les PPDE entrées en relation avec l'expérimentation, leurs parcours débutent par des rendez-vous individuels et/ou collectifs au cours desquels elles développent la mise en récit de leurs trajectoires et compétences autour des réponses aux formulaire d'accueil des PPDE. Selon la chargée d'accueil du territoire 1, les réponses à la troisième question « que souhaitez-vous apprendre ? » sont difficiles à formuler pour des PPDE qui sont d'abord à la recherche d'un emploi avant de se projeter dans une formation ou des apprentissages.

Dans cette phase, les PPDE peuvent se voir proposer des actions d'accompagnement pluridimensionnelles, associant formations à des compétences sociales et démarches d'accès aux droits et de résolution de problèmes (santé, mobilité, logement, gestion du budget familial...). Les échanges en CLE ou commission permettent aux différents acteurs présents d'évoquer leurs «offres» du moment pour l'accompagnement des personnes présentées à l'éligibilité.

« On a une personne qui a intégré [le processus] qui veut être maçon, donc voilà on est en train de voir pour qu'il ou elle trouve une formation. Autre exemple, ce matin j'ai une personne qui a trouvé une alternance en ressources humaines ». Chargé-e de mission CLE, territoire 7.

Sur le territoire 6, des ateliers sont proposés qui couvrent des thématiques diverses : recherche d'emploi, recherche de travaux utiles, aide à la gestion administrative, formations aux conversions (litres, kilogrammes, etc.). Dans d'autres actions d'accompagnement, il s'agit de restaurer l'estime de soi et la confiance en l'avenir (voir axe 1/C 1- *Former aux savoirs être en entreprise*).

Des offres d'emploi vers le milieu économique classique ou le secteur de l'IAE sont parfois présentées aux demandeur-euses d'emploi qui peuvent bénéficier de l'aide de bénévoles afin de faire les démarches en ligne.

« Ça peut m'arriver de leur envoyer des annonces qui peuvent être intéressantes pour eux/elles. Donc, dans les actions, on va dire, concrètes, [il y a] la rédaction de l'aide aux motivations, mise à jour un peu du CV, etc., ou ne serait-ce qu'avoir accès à un ordinateur pour faire cette lettre ou pour faire ce CV. C'est souvent la Commission de bénévoles qui s'en occupe. Et il y a une permanence tous les mercredis après-midi pour les aider ». Chef-fe de projet, territoire 2.

Phase 3 : suivi et préparation à l'embauche

Préparer l'intégration de nouvelles·aux salarié·es dans l'EBE est un moment important dans l'accompagnement à l'emploi : comment permettre à des PPDE de s'investir dans des emplois avec une qualification, et donc une affectation, polyvalente ? Plusieurs stratégies sont mises en place, voire ont évolué pour que l'intégration dans le collectif de travail se passe au mieux. Pour nombre de PPDE, la préparation à l'embauche passe par un stage d'immersion qui peut se réaliser sous différents statuts (PMSMP – période de mise en situation en milieu professionnel, POE – préparation opérationnelle à l'emploi, collective ou individuelle - POEI) et dont les objectifs pour l'EBE, déjà évoqués dans l'axe 1, sont d'acculturer à la philosophie de l'EBE, de vérifier les motivations et aptitudes à prendre un emploi, et de préparer l'entrée dans l'EBE en testant plusieurs postes de travail dans les différents pôles d'activité. Les verbatims suivants fournissent des illustrations sur la façon dont est organisée cette pré-embauche et les objectifs recherchés.

« Nous, on a mis une période d'immersion avant le passage en Commission Emploi, en fait. Là, par exemple, ce matin, on a reçu un·e jeune de 19 ans. Avant de passer en Commission Emploi, de faire tout le parcours, on va lui faire faire une période d'immersion, voir si ça lui convient. Parce que ça peut ne pas lui convenir aussi. Donc, là, on lui a fait visiter. Il ou elle a fait un CAP menuiserie qu'il ou elle n'a pas validé. Il ou elle vient la semaine prochaine. Il ou elle fait une période d'immersion d'une semaine, comme ça, il ou elle verra si ça lui plaît ». Direction EBE, territoire 1.

« C'est ça, d'un peu acclimater, de façon à ce que quand ils et/ou elles vont rentrer, ben à la fois il y ait un sentiment d'appartenance, qu'ils et/ou elles n'arrivent pas à tout découvrir avec des oui-dire de droite et de gauche, et voilà. Parce qu'après, il y a des jeux d'alliances

et on sait comment ça se passe, hein, au collectif. Il y a des mayonnaises qui prennent et d'autres qui foirent et d'autres qui prennent bien ». Coordinateur·rice EBE, territoire 7.

« Il ou elle [la PPDE] a commencé, il ou elle est en PMSMP. Ça se passe bien, ça ne se passe pas bien. On échange. L'idée n'est pas que je lui [directeur·rice de l'EBE] jette la personne et après, il ou elle se débrouille. Il y a la volonté qu'on ait un suivi. Et là, on va initier aussi un autre suivi. Alors, je ne sais pas comment on va le mettre en place. Mais du coup, aussi, pourquoi pas envoyer des offres d'emploi aux gens qui sont à l'EBE ». Chef·fe de projet territoire 2.

Sur certains territoires, des groupes de travail animés par le CLE fonctionnent en amont de l'embauche dans le but de tester certaines activités, étudier leur faisabilité, la dimension de non-concurrence, faire une étude de marché, trouver des débouchés. Le/la chargé·e d'accueil peut à cette occasion éprouver la bonne volonté des volontaires, leur motivation, leur mobilisation en fonction de leur présence ou non dans les groupes de travail (encadré 3).

Encadré 3 : les groupes de travail des PPDE volontaires

Sur le territoire 3, l'équipe projet met sur pied et anime des groupes de travail suivant trois objectifs d'activités. Certains groupes s'organisent autour « d'idéation d'activités » sur la base d'un souhait des volontaires d'activités à créer; d'autres groupes sont orientés par un objectif « de nécessité » car il s'agit de tester avec les volontaires des activités proposées par des donneurs d'ordre (adéquation des compétences, investissements, organisation du travail), enfin certains groupes suivent un « objectif de réalité » par la promotion auprès des volontaires des activités proposées par l'EBE (ou les EBE) du territoire. Ces trois objectifs ne se recoupent généralement pas, sauf en période de pré-habilitation. Comme l'indique un chargé d'accueil :

« Parce que ça c'est un des fondamentaux [de l'expérimentation] aussi qui me plaît beaucoup, c'est de dire qu'il y a le droit d'essayer... je suis là pour te renseigner, te montrer, te faire découvrir une activité, ça te plaît, tant mieux, ça ne te plaît pas, on change ... M. a changé 15 fois [de vœux] d'activité professionnelle. Pour chaque activité elle voulait faire la formation. Elle est très active. Chaque fois qu'on arrivait au moment de financer une formation, elle ne voulait plus. 15 fois c'est beaucoup. »

Ces groupes de travail sont à géométrie variable (2 à 25 personnes) avec une participation irrégulière en raison de contraintes familiales ou financières (interim, petits boulots...). Il faut constamment relancer les volontaires et la fréquence des réunions peut être très variable (hebdomadaire pour la remise à niveau numérique, irrégulier pour le démantèlement des EPI). L'équipe projet compte sur les associations locales et sur les responsables d'EBE pour animer ces groupes mais ceux-ci sont déjà trop accaparés par le quotidien des activités existantes et leurs propres démarches de développement d'activités. À ce jour il n'y a aucun financement de France Travail pour ces activités.

- L'animation de groupes de travail sur la base de « souhaits d'activités » demande un investissement sur le temps long (mise en pause) qui se heurte à de nombreux écueils. On peut citer sur le territoire 3 la médiation ou la prise en charge d'animaux de compagnie de personnes âgées, hospitalisées ou malades (manque de débouchés), les soins esthétiques (problème de refus de formation), le salon de thé (problèmes principaux de local, de concurrence et d'hébergement en EBE). Avec le soutien du chargé d'accueil, ce groupe de travail réalise des tests de l'activité (pâtisseries réalisées à l'occasion d'un CLE ou d'un Forum emploi sur le Territoire 3). Le groupe se penche sur la réglementation en vigueur et sur les compétences nécessaires à l'activité, il mène une étude de marché locale via questionnaires. Si ces étapes sont concluantes, l'activité doit encore être validée non-concurrentielle par la Commission activité puis être hébergée dans une EBE.
- L'animation de groupes de travail sur l'objectif « de nécessité d'activités » vise pour l'équipe projet à se saisir d'activités utiles et non-remplies sur le territoire. Il s'agit généralement de sous-traitance pour la collectivité ou pour une entreprise (exemple : puçage de livres pour les médiathèques, transport de polystyrène des recycleries vers Véolia, démantèlement des Equipements de Protection ou de lampadaires). Le débouché est donc acquis ; il reste la validation en Comité activité, l'adéquation des

compétences des volontaires pour l'activité, la fixation d'un prix acceptable pour le client. Les groupes de travail permettent de mobiliser des volontaires, de leur faire découvrir cette activité, d'évaluer leur implication et leur capacité à travailler en groupe, et leur capacité à réaliser certaines tâches données, donc observer leur capacité à faire le travail demandé (exemple découdre une fermeture éclair).

- Comme peu de volontaires sont d'emblée attirés par certains postes existants en EBE (tri des encombrants, maraîchage), il est nécessaire d'animer des groupes de travail sur l'objectif « de réalité d'activités » qui consiste à amener les volontaires à découvrir ces activités. Cela accapare beaucoup l'équipe projet. Ces activités sont régulièrement mises en avant (tous les 6 mois sur le Territoire 3), si possible par une présentation du travail par la direction et des salariés de l'EBE, par l'invitation à une journée « découverte de l'entreprise » ou avec la mise en place de PMSMP (systématiques lors de situation de handicap).

Ces groupes permettent également de développer les compétences sociales (*soft skills*, communication, travail en équipe), voire d'évaluer *in situ* des compétences des volontaires. Cela peut être une visite d'entreprise (EBE ou client ou fournisseur d'une EBE), une activité de fabrication de gâteaux (« *j'ai tout de suite vu que XX prenait le lead, qu'il ou elle savait où acheter les bonnes quantités au meilleur prix... bref c'est parfait pour l'activité du salon de thé* »). Ces moments partagés permettent d'observer comment se comportent les personnes entre elles (entraide par exemple) et encouragent les efforts de sociabilité (ex : une femme qui s'apprête/se maquille pour venir au groupe de travail alors qu'elle vivait recluse en pyjama chez elle et ne voyait personne). Les conseiller·ères France Travail notent également le rôle important de la participation à ces groupes pour des personnes très éloignées de l'emploi, ces groupes leur permettent de rompre l'isolement, d'échanger des conseils, etc. Mais France Travail ne s'implique nullement dans ces groupes.

Phase 4 : entrée en EBE, prise de poste

Comme cela a été dit dans l'axe 1, la plupart des EBE étudiées ont mis en place dans le cadre de leur plan de développement des compétences, des formations obligatoires à destination de l'ensemble des salarié·es (formations aux gestes et postures, formations SST) ou de certain·es salarié·es affecté·es sur des tâches spécifiques (formations obligatoires de type habilitation électrique ou travail en hauteur). La prise de poste et l'acquisition des gestes professionnels pour les nouvelles PPDE entrant sont accompagnés par des pairs (compagnonnage privilégié), des encadrant·es ou des bénévoles.

« Je suis arrivé·e, c'est pas que je savais rien faire, mais j'avais jamais touché au bois, j'avais jamais touché à la peinture, j'avais jamais rien fait quoi. Et quand je suis arrivé·e, on m'a dit, tu vas tester ça, tu vas tester ça, tu vas tester ça. Donc j'ai appris un peu de tout le monde, parce qu'ici on a des personnes qui viennent de vrais métiers ». Salarié·e EBE, territoire 1.

Sur le territoire 7, la formation dans le pôle menuiserie est assurée par l'encadrant·e sur les gestes techniques avec des niveaux de technicité différents selon les postes occupés.

« Il ou elle m'a bien mis en tête que rien que le positionnement, ça pouvait avoir son importance. C'est-à-dire qu'il n'est pas utile de se mettre en danger et que les petits détails, il ne faut pas les négliger. Oui. Et je vous dis, la formation, elle était assez brève, mais elle était complète ». Salarié·e EBE, territoire 7.

L'entrée dans l'EBE présente une certaine continuité dans un parcours qui s'inscrit dans un temps long d'accompagnement inclus dans un cadre de suivi global, depuis la prise d'information jusqu'à l'emploi.

2. Les parcours professionnels au sein des EBE

Le rôle de la formation dans les parcours professionnels des salarié·es d'EBE va dépendre à la fois des postes occupés au sein de l'entreprise, de la polyvalence ou de la stabilité sur ces postes, et également des expériences antérieures à l'entrée en EBE.

La place particulière des fonctions support

Dans le cas des fonctions support (tâches administratives, financières, RH), formation rime avec stabilité du poste occupé. Les PPDE qui occupent ces postes ont pour leur grande majorité suivie des formations qualifiantes pour se spécialiser dans l'usage de logiciels ou la mise en place de procédures (traitement de texte, tableurs, logiciels de paye ou de saisie des temps, fichiers clients...) et progressivement intégrer de nouvelles fonctions (encadré 4).

Encadré 4 : Un exemple de parcours professionnel sur les fonctions support -Territoire 7

Avant son entrée dans l'EBE 7, la personne interviewée explique avoir fait des ménages, être restée parent au foyer, et avoir passé 4 ans sans travailler de manière salariée. *« Jamais je n'aurais pu imaginer travailler dans un bureau, c'est mes enfants qui ont vu la liste des activités qu'il y aurait ici. Et quand ils et/ou elles ont vu le pointage et les trucs comme ça, ils et/ou elles m'ont dit : "ah bah toi t'es comme ça déjà à la maison, donc ça, ça serait pas mal" »*. Les premiers mois c'est un·e responsable de la direction de l'EBE qui le/la forme aux outils de bureautique *« parce c'est un·e pro d'Excel et tout ça. Et moi, je n'avais jamais fait. Donc, j'ai appris sur le tas avec elle/lui »*.

Les tâches qui lui sont confiées se complexifient et la personne suit une formation qualifiante de secrétaire assistant·e à l'AFPA *« c'est une semaine par mois, on va dire. Mais bon, c'est contraignant. Je veux dire, c'est contraignant aussi, parce que je ne suis pas là pendant une semaine (...) C'est toute la journée, en plus. On ne bouge pas. Et ici, je bouge beaucoup. Ça change. Ce n'est pas le même rythme »*

Si cette formation n'est pas celle que cette personne au départ et qu' elle n'a pas pu suivre car son niveau scolaire ne lui permettait pas, elle est cependant satisfaite *« cette formation est accessible. Et puis il y a beaucoup de choses que je fais, que je vais apprendre, qui vont intéresser [l'EBE] »*.

Référents, pilotes, sous-cadres....Des salarié·es à mi-chemin de l'encadrement ?

L'accès d'une personne privée durablement d'emploi à un poste d'encadrant·e relève de l'exception dans les EBE enquêtées. Cependant, dans l'EBE 2 de la première vague, les renouvellements successifs des responsables de pôles ont conduit à ce que les quatre coordinateur·rices en place actuellement sont d'anciennes PPDE. C'est une configuration unique dans notre échantillon de territoires enquêtés. Au fil des années, ces encadrant·es vont être progressivement formé·es aux méthodes de management.

Plus fréquentes sont les situations dans lesquelles ce sont des PPDE salarié·es qui vont « faire fonction» d'encadrant·es afin de pallier ou suppléer un nombre d'encadrants insuffisant. Pour autant, ces situations ne s'articulent pas toujours avec une formation et une augmentation du salaire (des primes peuvent toutefois être octroyées). Les dénominations et les attentes sont différentes pour des fonctions de sous-encadrant·e, pilote ou référent·e qui contiennent des tâches de formation en situation de travail et d'organisation du travail.

Dans l'EBE 1, un pôle d'activité qui comporte plusieurs ateliers avec une vingtaine de salarié·es, l'encadrant·e met en place du travail d'organisation à travers la fonction de « pilote » ou de référent·e (prime allouée) si l'activité est permanente :

« Alors, maintenant, par rapport à ça, moi, j'ai mis en place des pilotes. C'est-à-dire que pour la montée en compétence des salarié·es et aussi pour fluidifier la production, j'ai demandé à une personne si elle était OK pour piloter le conditionnement. Alors, piloter, ça ne veut pas dire manager. Ça veut dire ce que ça veut dire : Ça veut dire piloter. Dans aucun cas, je lui demande d'être manager et d'être là pour gérer que ce soit un malaise ou un conflit ou une mésentente, etc. Voilà, ça, ça reste mon job ». Coordinateur·rice pôle EBE, territoire 1.

Pour les postes de référent·e, la délégation s'appuie sur une relation de confiance :

« On s'appuie sur ces personnes-là parce qu'on a senti qu'elles avaient déjà les compétences et puis aussi la posture professionnelle dont on a besoin pour pouvoir s'asseoir sur la fiabilité, en fait. Moi, ce que je leur demande, c'est de la fiabilité. (...) Enfin, moi, je m'appuie sur elle et eux pour pouvoir garder un niveau d'activité suffisamment important pour que ça reste productif et rentable pour l'EBE ». Coordinateur·rice pôle EBE, territoire 1.

« Je fais beaucoup de choses différentes. J'm'occupe de la partie dessert, de la gestion des frigos, de la gestion des approvisionnements, du service et du nettoyage sur le temps du midi. Je remplace des fois le/la chef·fe, c'est sympa ! Je fais des prestations de second de cuisine ». Il/elle indique : « Je me débrouille pour les papiers, les courses, on réfléchit ensemble (avec le/la chef·fe) ». Il/elle souligne : « la chose négative, c'est de rester sur des salaires bas. Le CDI ne change rien. Ça nous supprime des aides. Pas d'heures sup, du coup, c'est compliqué. Je suis arrivé·e en demandant selon mes aptitudes sans réajustement ensuite. Les perspectives d'évolution ne sont pas là mais, cela me terrifierait de reprendre le travail dans une autre entreprise ». Salarié·e EBE, territoire 6.

Enfin, certain·es salarié·es aimeraient exercer des fonctions d'accompagnement de proximité :

« Comme je suis, comment dirais-je, bienveillant·e ou accueillant·e, je ne fais pas exprès, il y a des client·es, des collègues, garçons ou filles, qui ont tendance à venir me voir et me parler. Comme si j'étais un·e éduc ou un psy, ou je ne sais pas. (...) Alors du coup, j'ai rigolé avec les cadres, je leur disais, "je propose d'inventer un statut qui s'appelle sous-cadre. Comme ça, je reçois, au lieu qu'ils et/ou elles viennent chez vous, vous embêter, d'abord ils et/ou elles viennent chez moi" (...) bien sûr ça n'existe pas chez eux [à l'EBE 7] ». Salarié·e EBE, territoire 7.

Dans ces différents cas de figures, il n'est pas fait mention de formation spécifique pour exercer des fonctions de quasi-encadrement.

Les « success stories »

Pour d'autres salarié·es, pouvoir se former c'est réparer un parcours de vie difficile, découvrir la capacité à acquérir de nouvelles compétences et retrouver confiance en soi. Ces formations peuvent être directement en lien avec les besoins de l'EBE ou répondre à une demande du ou de la salarié·e.

Un·e salarié·e de l'EBE du territoire 1 a été contacté·e par la mairie qui lui a proposé un poste d'accompagnement périscolaire. Il/elle a pu suivre une formation CAP petite enfance financée par l'EBE :

« Et du coup, derrière, [le/la coordinateur·rice] lui a proposé une formation CAP petite enfance pour qu'il ou elle puisse monter en compétence et avoir un diplôme reconnu et qu'il/elle puisse travailler. Il ou elle a 25 ans, pour qu'il/elle puisse bosser sur un ailleurs.

Même si nous, on se met une balle dans le pied en faisant ça parce qu'on perd nos meilleurs [salarié·es] ... ». Directeur·rice EBE territoire 1.

Pour autant, ce·tte salarié·e ne se sent pas encore prêt·e à quitter son poste à l'EBE qu'il/elle vient d'intégrer et qui lui permet d'une part de retrouver confiance en soi et sociabilité après une période d'errance (l'EBE est dans ce cas comparer à une « nouvelle famille »), et d'autre part de stabiliser une situation familiale compliquée.

Dans l'EBE du territoire 2, la formation va permettre à un·e encadrant·e, PPDE à son arrivée dans l'EBE et qui a assuré cette fonction pendant 4 ans, d'envisager une reconversion professionnelle en passant le permis poids lourds. L'accès à cette formation, fruit de négociations avec l'équipe dirigeante est payée en partie par le CPF du·de la salarié·e avec un complément de financement par l'OPCO.

« Donc j'étais entre le multiservice et la recyclerie. Je réparais le petit électroménager, puis après, je faisais des petits travaux au multiservice. Ensuite, je crois que c'est au bout de 6-8 mois, (...) mon/ma prédécesseur·e (...) qui était coordinateur·rice du pôle agro, est parti·e à la retraite. Et vu mon cursus, le/la [directeur·rice EBE 2] m'a proposé de prendre le poste (...) vu que j'avais encadré des gens pendant 20 ans. J'ai été contre-maître·sse et chef·fe d'équipe sur deux entreprises (...) Sur le coup, j'ai dit non, parce que je ne voulais plus de responsabilité. Quand je me suis cassé·e la gueule avec ma boîte, je ne voulais plus (...) Et j'ai fait des bêtises, on m'a retiré le permis. Le [directeur EBE 2] s'est débrouillé·e à avoir des subventions pour me financer mon permis ». Encadrant·e EBE, territoire 2.

Pour un·e autre salarié·e, se former c'est retrouver confiance en soi : il/elle a suivi une formation avec la collectivité locale et ses agent·es sur la reconnaissance des différents déchets dont les bio organiques, la technique du tamisage, la protection estivale, la construction.

« On a appris la gestion des bio-seaux [seau vert], la gestion des composteurs d'intérieur pour faire du jus pour les plantes ». Il/elle poursuit : « Le fait que c'est un nouveau métier. J'ai appris à faire le tri des déchets (...) c'est formidable, revalorisant, ça prouve que je peux encore faire des choses ». Salarié·e, territoire 6

Enfin, sur le territoire 3 le projet de crèche a été l'occasion pour l'un·e des salarié·es de passer le CAP petite enfance. Après plusieurs années à exercer en tant qu'assistant·e maternelle à domicile, il/elle avait cessé cette activité car il/elle trouvait les contrôles trop intrusifs. Sans emploi depuis 3 ans, il/elle entend parler de l'expérimentation TZCLD à la mairie en 2021. C'est le projet de crèche qui attire son attention. À 43 ans, devenu·e volontaire, il/elle intègre la formation CAP petite enfance financée par France travail.

« Pour le territoire zéro chômeur, au début ça m'a permis juste de sortir de la maison, à faire des réunions régulièrement, à voir du monde, à changer un peu d'entourage. Après j'ai passé mon CAP qui a duré un an. C'était une formation en continu du matin au soir avec un examen à la fin d'année. J'ai eu 16/20 "Très bien" ! Mais bon, en même temps, j'avais fait des études. J'ai un bac plus 3 de droit au [Pays étranger]. Ce n'est pas comme si j'ai commencé de zéro avec le CAP. Mais c'était quelque chose qui était vraiment intéressant, qui était riche. Malheureusement, il n'y en a qu'un·e qui a été prise à l'EBE, c'est moi, à cause de la liste et aussi l'ordre d'arrivée... Je pense aussi au niveau diplôme et expérience. Parce que les autres, n'ont pas été retenu·es pour la crèche. Mon/ma collègue, il/elle n'a pas passé la formation avec nous, vu qu'il/elle avait déjà eu le CAP il y a des années de ça. Moi j'étais assistant·e maternelle pendant 6 ans. [...] C'est ce que je trouve un peu positif, même pour les autres qui n'ont pas été retenu·es ici, à l'EBE, ça leur a permis de passer un diplôme, ça leur a ouvert des portes. Il y en a trois ou quatre qui n'ont pas eu le

diplôme mais ils et/ou elles ont décroché des postes. [...] En attendant l'ouverture, entre-temps, j'étais sollicité·e par les crèches où j'ai passé des stages pour travailler directement. Mais j'ai continué à croire. C'étaient des CDD mais j'ai dit non, j'ai la crèche que j'attends. Il n'y avait rien encore de concret mais j'ai continué à croire [d'octobre à février]. Puis c'était la signature des contrats. Ah, c'était un jour spécial où j'ai signé le contrat que j'ai attendu pendant trois ans. Je voyais quelque chose vraiment qui se réalise alors que tout le monde autour me disait "mais c'est n'importe quoi, il n'y aura jamais de crèche, tu ne seras jamais pris·e... ". Et moi, j'ai continué à croire que je vais y être. J'étais convaincu·e ». Salarié·e EBE 3, territoire 3.

B. Les rapports à la formation des PPDE

Au fil des entretiens, plusieurs discours ont émergé en lien avec la formation témoignant de positions diverses et contrastées à l'égard du désir de monter en compétences. Afin de clarifier ces résultats et de proposer une explication de leurs variables, nous avons regroupé ces positions subjectives dans trois rapports à la formation : distant, hésitant et enthousiaste. Il va de soi qu'il s'agit d'un découpage analytique et que les frontières entre chaque rapport sont mouvantes et bien plus troubles en réalité. En outre, nous nous concentrons principalement ici sur le point de vue des salarié·es en EBE.

1. Le rapport distant à la formation

Il s'agit du rapport le plus répandu parmi les salarié·es en EBE rencontrés. Ces dernier·ères ont souvent dû attendre de longs mois avant d'intégrer l'EBE et ressentent le besoin de « se poser », de trouver leur place et leurs repères avant de penser à la suite éventuelle de leur parcours. Ces personnes sont dans une logique de « l'emploi d'abord » ; elles ont besoin de travailler et d'avoir accès à une rémunération stable afin de pouvoir trouver des solutions à leurs contraintes (reconnaissance de handicap, mode de garde, mobilité...). Dans le rapport distant à la formation, l'âge apparaît assez déterminant, même s'il ne s'agit pas du seul facteur à prendre en compte. En effet, plusieurs salarié·es s'interrogent, « se former, pour quoi faire ? » lorsque l'on est à quelques années de la retraite.

Comme l'indique le/la chargé·e d'accueil du territoire 8 :

« Il faut regarder le territoire. Le territoire, on est en lien avec un territoire qui a été industriel et tout, où on a beaucoup de gens qui sont arrivés tard à l'EBE 8 et donc on a une moyenne d'âge élevée, d'accord, qui est de plus de 46 ans. Donc, ça dépend vraiment des profils. Pour moi, on ne peut pas demander à quelqu'un qui arrive à l'EBE 8, allez ! à 55 ans des fois, on arrive à 60 ans, est-ce qu'on va parler projet et projet formation ? Moi, quand même. Leur objectif, c'est quoi ? C'est de finir leur carrière pour arriver à accéder à leur droit à la retraite. En plus, souvent, il y a même des problèmes de santé ». Chargé·e de mission CLE, territoire 8.

Les salarié·es enquêtés ont suivi des formations à différents moments de leur vie pour se reconverter, pour retrouver un emploi ou pour faire le point. Aujourd'hui ils et elles ont un travail à l'EBE suivent des formations d'adaptation aux nouvelles machines et n'ont plus la volonté de se former, ils et elles sont bien là où ils sont. Il convient également de noter que la plupart sont abîmés par une vie professionnelle antérieure composée de métiers physiques et/ou pénibles (en particulier sur des territoires qui ont une dimension industrielle ou agricole). Ces personnes ont également souvent des compétences qu'elles mettent à disposition de l'EBE et des autres salarié·es lorsqu'ils

et elles sont en mesure d'effectuer une transmission (par exemple sur des compétences en bricolage, menuiserie, relooking de meubles ou encore maraîchage).

Le rapport distant à la formation est aussi lié à la temporalité de l'expérimentation, par exemple pendant la liste de mobilisation il est très difficile pour les chargé-es d'accueil d'orienter les volontaires sur des formations en amont de leur entrée en EBE :

« Q : Et pendant la liste de mobilisation, c'est possible d'envisager des moments de formation ?

Non, c'est plutôt de l'inverse, c'est des gens qui ont déjà fait des formations et qui disent "mais ça ne m'a pas servi à grand-chose parce que depuis la formation j'ai eu tel problème, tel problème et ça fait que j'ai perdu mon emploi et que ça ne me correspond pas de refaire une formation, ma priorité maintenant c'est d'aller travailler, je sais faire des choses, j'estime pas avoir besoin d'une formation maintenant", ils et/ou elles disent "maintenant je commence à travailler, on verra par la suite" ». Chargé-e d'accueil, territoire 3.

On retrouve donc ce rapport distant à la formation parmi les volontaires de la liste de mobilisation qui sont dans une logique de « l'emploi d'abord ». Au bout de plusieurs mois dans l'EBE, le rapport distant peut ainsi devenir plus hésitant voir enthousiaste en fonction des possibilités de projection dans l'EBE ou en dehors.

2. Le rapport hésitant à la formation

Le rapport hésitant à la formation concerne davantage des personnes qui sont dans la tranche d'âge des 35 à 54 ans et/ou qui salarié-es dans l'EBE depuis plusieurs mois ou années (précisons que la plupart des EBE enquêtées sont assez jeunes puisqu'il s'agit majoritairement d'EBE de la deuxième vague). Ces salarié-es ont généralement eu une première expérience professionnelle mais ne sont plus en mesure d'exercer ce métier en raison de problèmes physiques (métiers trop difficiles) ou psychiques (burn-out, dépression...) ou encore parce qu'ils et elles ont été contraintes d'arrêter leur activité professionnelle en raison d'obligations familiales. Ils et elles expriment un besoin de stabilisation auquel répond bien le CDI en EBE. Le temps choisi leur permet également de « reprendre pied » progressivement dans le monde professionnel tout en continuant à remplir certaines obligations familiales (enfants, proches aidants...). La question de la confiance ou de l'estime de soi est souvent fragile et peut aussi entraver les possibilités de projection et donc le rapport à la formation. Le niveau de diplôme et un rapport d'échec à la scolarité initiale peuvent décourager l'idée d'un retour en formation, plusieurs personnes expriment le fait de ne pas vouloir « retourner à l'école ».

C'est en particulier pour ce type de profils que l'accompagnement social et professionnel est important : ces personnes ne sont pas en mesure de lancer par elles-mêmes une demande de formation ou d'aller chercher les informations. Elles n'excluent pas d'emblée l'idée de se former mais souvent elles ne savent pas par où commencer. Cependant, si elles bénéficient d'un accompagnement dans la durée, sur le plan social (pour avancer sur les problématiques personnelles telles que le logement, la garde d'enfants ou la mobilité), et sur le plan professionnel pour imaginer une suite de parcours quand c'est possible, elles peuvent retrouver confiance et détermination et évoluer vers un rapport enthousiaste à la formation. La difficulté étant que cet accompagnement est très variable en fonction des EBE et des territoires, et souvent réduit au minimum voire inexistant.

« Moi mon travail ça va être essayer de relancer certaines choses qui ont été abandonnées. Mais c'est pour ça que l'EBE dans l'expérimentation, c'est primordial parce qu'il y a des personnes, en fait, que j'accompagne pendant un an. Et par exemple, l'accès à la formation,

ça, moi, c'est quelque chose que je porte beaucoup. Mais c'est pareil, souvent, il y a des blocages, parce les personnes elles ont un tout petit niveau scolaire, donc, elles n'ont même pas accès à un CAP. C'est compliqué. Il y a aussi des personnes d'origine étrangère, donc moi j'essaie plutôt d'arriver au B1, au niveau du français en langue étrangère, parce qu'il faut avoir un B1 minimum pour pouvoir suivre une formation. Donc je vais les accompagner en amont pour préparer le terrain. Préparer le terrain pour la reprise d'emploi, préparer le terrain pour aller dans une formation. Parce qu'il y a aussi une grosse problématique d'estime de soi. Ça, je dirais que c'est la problématique numéro un. En effet, le fait de reprendre du travail, ça les remet un petit peu à l'aise avec tout ça, pour avoir la capacité de reprendre une formation ».
Chargé-e de projet, territoire 4.

3. Le rapport enthousiaste à la formation

Le rapport le moins fréquent est le rapport enthousiaste à la formation. On le retrouve en particulier chez les plus jeunes et chez les salarié-es des fonctions supports. Au niveau de la liste de mobilisation il a également pu être relevé chez les personnes qui ont suivi la formation qualifiante pour le CAP petite enfance (cf. Axe 1, B) mais c'est assez rare qu'il survienne en amont de l'embauche.

Ce rapport enthousiaste est porté par une volonté de se former de la part de la PPDE qui correspond également à l'intérêt de l'EBE de former certain-es salarié-es pour qu'ils et elles occupent des postes administratifs (RH, gestion de la paie, facturation...) ou encore de vente en ligne ou de communication. C'est par exemple le cas d'un-e salarié-e du Territoire 7 qui commence par s'occuper du pointage des salarié-es à la création de l'EBE avant de prendre progressivement en charge des fonctions RH.

« Au début, j'étais qu'au pointage et nous avons un-e salarié-e qui a dû partir. Il ou elle a suivi son/sa conjoint-e qui était muté-e. J'avais dit au directeur que tout ce qui était paie, quoi, ça m'intéressait. C'était le cabinet comptable qui faisait les payes et qui rentrait les absences et tout ça. Aujourd'hui, c'est nous qui le faisons, donc avec le logiciel qu'il nous partage. Mais avant, j'avais dit, je veux bien faire quelques petits trucs de RH, genre la paie. Après, c'était censé s'arrêter là. Mais du coup, dans la RH maintenant je fais presque tout, sauf la formation. Je m'occupe de la mutuelle, les salarié-es, si elles ou ils ont des problèmes aussi de papiers, d'administratif... C'est pas mal, parce qu'en plus, je suis aussi en formation à l'AFPA pour être secrétaire assistant-e sur une année.

Q : Et c'est toi qui as voulu faire cette formation ?

Je voulais à la base faire une formation de gestionnaire de paie. Spécialisée sur la paie. Mais je n'avais pas le niveau parce que je n'ai pas le bac. J'ai arrêté en plein milieu de 3e, donc je n'ai même pas le brevet non plus. Je n'ai rien. Et il y avait des prérequis pour accéder à des formations comme ça, où il fallait avoir au moins le niveau bac, ou un équivalent, ce que je n'avais pas. La direction, a vu un peu ce que l'AFPA faisait comme formation, et cette formation était accessible. Et puis il y a beaucoup de choses que je fais, que je vais apprendre, qui vont intéresser l'EBE, parce qu'on fait des devis avec des factures, mais là, ça sera un peu plus poussé, ça sera un peu mieux. Donc, c'est ce que le/la directeur-riche voulait. Tout ce qui est courrier administratif aussi, que je sache bien les faire. Que ça soit vraiment professionnel, on va dire. Après, des relations aussi. Je vais faire des cours sur des relations avec les clients. Si un-e client-e est mécontent-e ou des choses comme ça, que je puisse savoir gérer ce rapport-là ». Salarié-e de l'EBE, territoire 7.

Ce·tte salarié·e est enthousiaste et volontaire pour suivre une formation sur une année, en dépit des contraintes que cela représente pour il /ou elle en termes de transport et parfois d'heures supplémentaires pour rattraper le travail qu'il ou elle n'a pas pu faire pendant qu'il ou elle était en formation. Cependant il ou elle ne se projette pas en dehors de l'EBE en raison de son âge, même si il ou elle regrette l'absence de progression salariale :

« Je vais avoir 50 ans, donc de toute façon... Ce n'est pas comme si j'étais une jeune où j'aurais pu trouver du travail suite à des expériences ici. Franchement, je me sens bien tant que l'EBE est ouverte (...) Mais pour le moment on ne peut pas augmenter les salaires. Ce que je fais, ailleurs je ne serais pas payé·e ce que je suis payé·e là... Même si j'apprends encore... Mais peut-être avec la formation, le nombre d'années d'expérience... À un moment donné, on se dit qu'on aimerait bien rester à long terme, et puis je trouve que c'est plus logique pour ceux qui veulent monter et qui en veulent. Ça permet aussi de reconnaître cet investissement-là. On verra ». Salarié·e de l'EBE, territoire 7.

La part des plus jeunes, reste faible dans les territoires enquêtés, mais l'expérimentation TZCLD peut leur permettre de développer un projet de formation ou de le renforcer. Ainsi, un·e salarié·e d'une EBE, âgé·e de 19 ans (Territoire 4) considère que l'expérimentation « est un tremplin, je peux gagner des sous, pour pouvoir prendre mon indépendance [passer le permis, prendre un appartement] et acquérir de l'expérience pour avoir toutes les cartes en main pour pouvoir chercher un métier ».

Autre exemple, une PPDE volontaire, âgée de moins de 30 ans (Territoire 4) après un parcours universitaire heurté et sans réussite reprend pied grâce à l'accompagnement délivré par l'expérimentation. Il ou elle a ainsi pu prendre connaissance des formations (médiateur·ice numérique) qu'il ou elle pouvait suivre, participer à l'animation d'une réunion entre les PPDE volontaires et les membres du CLE et bénéficier d'une aide pour la rédaction de son CV et pour ses prochains entretiens d'embauche. Trois pistes lui sont à présent ouvertes : intégrer l'EBE pour assurer une activité de formation-médiation numérique, créer sa propre entreprise de médiation numérique à domicile, ou accepter un poste au sein de l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) dans le cadre d'un CDD d'essai de 6 mois. Cette dernière piste privilégiée pourrait se concrétiser puisqu'il ou elle est sur une « short list ».

Cependant, on peut aussi relever le cas de certaines personnes qui souhaiteraient se former mais pour lesquelles l'EBE ne peut pas prendre en charge leur formation (manque de temps, de financements ou bien projet professionnel personnel qui sort du cadre de l'EBE). C'est le cas d'un·e salarié·e de 19 ans qui souhaite passer son permis B, mais à qui la direction de l'EBE a indiqué que ce n'était pas possible pour l'instant. Il/elle a donc décidé de passer à 35h en dépit de la fatigue qui apparaît pendant les après-midis pour « mettre de côté » et financer lui/elle-même son permis de conduire. Il en va de même pour un·e autre salarié·e d'EBE qui souhaiterait faire une formation de libraire. Lorsque les volontés de formations ne présentent pas un intérêt direct pour les activités de l'EBE, elles peuvent donc se heurter à certains freins et être écartées. Le rôle du CLE pourrait être interrogé au niveau de l'accompagnement de ces personnes qui ont une volonté de formation qui se situe en dehors du cadre d'activités de l'EBE.

4. Des rapports à la formation évolutifs

Ces différents rapports à la formation font apparaître l'influence de certaines grandes variables telles que l'âge, le type d'activité, la temporalité dans l'expérimentation et dans l'EBE. Ces rapports subjectifs s'inscrivent néanmoins dans un contexte, celui de l'EBE, celui d'un territoire et plus largement un contexte social et politique. Une grande majorité de PPDE a un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat et une moyenne d'âge relativement élevée (47 ans pour la moyenne d'âge

au niveau national) avec plus de la moitié des salarié·es (59%) qui ont entre 45 et 64 ans. Ces facteurs peuvent expliquer un rapport plutôt distant à la formation qui peut toutefois évoluer avec le temps et la stabilisation permise par le CDI à temps choisi. Un accompagnement social et professionnel est nécessaire dans la plupart des situations, notamment quand le rapport devient hésitant. Les salarié·es de l'EBE ne sont pas toutes et tous en mesure d'être les « acteur·rices de leurs parcours », ils et elles ont besoin d'être accompagné·es car ces personnes n'ont généralement pas les ressources pour s'informer, connaître leurs droits, ou encore pouvoir se projeter dans ou en dehors de l'EBE.

En effet, les demandes de formation viennent rarement des PPDE (sauf exceptions). Comme le souligne un·e directeur·rice :

« Les salarié·es, il y en a qui viennent vous voir pour vous dire "on aimerait tel truc". Mais la majorité, ce n'est pas vrai, ils et/ou elles ne viennent pas. Et donc, ça tient beaucoup dans la qualité de la relation à l'autre pour l'émergence de ces besoins ». Directeur·rice d'EBE, territoire 1.

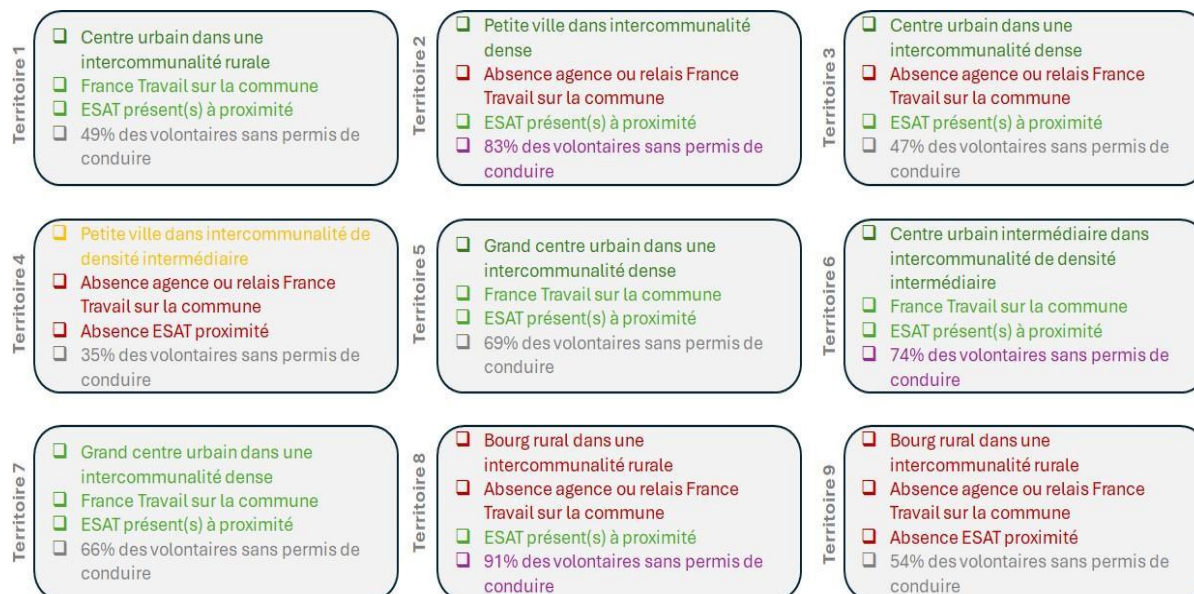
Les directions d'EBE peuvent avoir un rôle à jouer dans la confiance en soi des personnes, en leur donnant progressivement des responsabilités et en les encourageant à suivre des formations, mais dans la plupart des cas, ce soutien se limite aux activités les plus utiles à l'EBE (fonctions supports, communication, guide composteur...). Enfin, en dépit de la bonne volonté des PPDE et des directions d'EBE, un certain nombre d'obstacles peuvent également entraver les parcours et la formation. On peut souligner que le niveau de français à l'oral mais surtout à l'écrit peut constituer une difficulté importante, de même que la mobilité, le niveau de diplôme, le temps plein, l'accessibilité, les modalités de garde d'enfants... Ainsi la plupart des obstacles à l'emploi sont également des obstacles à la formation.

C. Obstacles et leviers à la formation sur les territoires

La diversité des contextes enquêtés est schématisée ci-après dans le classement des territoires selon différentes variables : type de commune, existence d'une antenne France Travail, présence d'un ESAT et proportion de volontaires sans permis de conduire (schéma 5).

Certains territoires sont moins bien équipés (absence d'antenne France Travail et d'ESAT sur T4 et T9) que d'autres (Territoire 1, 5, 6 et 7) qualifiés de centres urbains. Toutefois, la présence d'établissements spécialisés ne garantit par l'existence de places disponibles. Par ailleurs, les populations vont se différencier par la proportion de volontaires sans permis de conduire (74% sur territoire 6, et jusqu'à 83% sur territoire 2 et 91% sur territoire 8)

Schéma 5 : Des contextes d'accessibilité et de mobilités variés



Sources : Insee typologie diversité des ruralités ; Insee densité intercommunale en 7 niveaux ; Fichier national des établissements sanitaires et sociaux – FINESS ; BPE 2023, France travail ; Données Metabase Fonds d'expérimentation TZCLD extraction nov.2024. Traitements Céreq.

Ces caractéristiques territoriales vont influencer sur la capacité des PPDE à être « actrices » de leur parcours, qui dépend également de certaines conditions : connaissance des ressources par les PPDE, disponibilité et accessibilité des ressources sur le territoire, capacité de s'informer, se sentir légitime, aisance avec l'outil numérique, projection dans l'avenir...

Lors des entretiens menés avec les PPDE et salarié-es des EBE, plusieurs d'entre eux/elles avancent des arguments qui expliquent leur difficulté à considérer la formation comme une réponse adaptée à leur situation. Ils et elles font référence à des problématiques diverses (logement, addiction, santé...) qui constituent une priorité. L'intervention d'un-e médiateur-ice (CIP ou bien une équipe de direction d'EBE) qui se saisit de cette question peut conduire à ce que des parcours de formation soient envisagés.

1. L'accompagnement social pour lever les obstacles

L'accompagnement des PPDE sur les territoires est fréquemment multi-partenarial. L'enregistrement par France Travail s'est systématisé, tout comme Cap Emploi pour les personnes relevant de son suivi, mais les services sociaux, tels les CCAS, centres sociaux, et Département, sont également très présents dans l'accompagnement des PPDE. C'est au sein des CLE ou des commissions emploi/parcours que ces acteur-ices vont coordonner leurs interventions dans l'accompagnement des PPDE. Sur les territoires enquêtés, des configurations particulières émergent avec des rôles prépondérants pris par certains acteurs en lien avec les modalités « historiques » du déploiement de l'expérimentation (rôle de Cap Emploi sur territoire 2, du CCAS sur territoire 5), ou à des orientations stratégiques au regard du profil des PPDE (rajeunissement des publics avec l'appui de la mission locale sur territoire 8).

Le temps d'attente avant l'entrée en EBE peut prendre plusieurs mois et être l'occasion de suivre une formation pour acquérir une compétence (cours de français, permis de conduire...). A ce stade toutefois, c'est la recherche d'un emploi qui prime chez les PPDE et la formation est rarement considérée comme une priorité. De plus, certain·es ont leurs journées entrecoupées par des contraintes : amener et aller chercher les enfants à l'école, assurer quelques heures de travail dans la semaine. Ou/et, ils et/ou elles ne se sentent pas en capacité de suivre une formation : problème de maîtrise de la langue ou manque de niveau scolaire.

« Il y en a un certain nombre qui ont très envie et très besoin de bosser et pour autant, il y a besoin de construire et de consolider un certain nombre de choses autour parce que ce ne serait pas forcément non plus leur rendre service que de les mettre à l'emploi tout de suite. Et ça, ce n'est pas évident parce qu'en face de soi, on est face à des situations de gens qui n'arrivent pas à boucler leur fin de mois, donc qui ont besoin de bosser ». Chargé·e de mission CLE, territoire 1.

Se pose alors la nécessité d'un accompagnement social car l'emploi ne fait pas tout. La longue privation d'emploi génère des problèmes administratifs (régulariser des droits ou monter un dossier), de logement, financiers, d'addictions, etc. que la signature d'un CDI ne règle pas. Sur l'ensemble des territoires enquêtés, de nombreux PPDE et salarié·es arrivent avec leur lot de questions et problèmes à résoudre. Ce besoin d'un accompagnement est dans les faits assuré avant l'entrée en EBE et se poursuit dans l'EBE. Dans ce dernier cas, cette fonction peut reposer sur une forme de poursuite d'intervention d'un·e chargé·e de mission du CLE ou des partenaires locaux (assistant·e de service social par ex.) ou sur les compétences d'un·e salarié·e dont une partie du temps de travail peut être dédié à ce service.

La spécificité de l'accompagnement dans l'expérimentation est exprimée par le/la chargé·e d'accueil du territoire 3 qui valorise la possibilité de consacrer du temps avec les PPDE qu'il et/ou elle voit en entretien pour rétablir un lien de confiance.

« Ailleurs c'est chronométré dans le temps des rendez-vous. France travail, maintenant, c'est 30 minutes maxi. Les impôts, maintenant, c'est 10 minutes. La CAF, c'est encore pire. Ici, c'est le seul endroit sur la métropole où tu peux arriver et tu peux rester trois heures. Le plus long entretien individuel que j'ai fait, c'était trois heures et demie avec un·e volontaire. La personne avait besoin de se confier, de parler, de se sentir en confiance, parler de ses freins en profondeur et c'est ce qui m'a aidé à le/la comprendre, à lever des freins avec les partenaires pour l'accompagner vers un emploi ». Chargé·e d'accueil, équipe opérationnelle du CLE, Territoire 3.

Le/la chargé·e de mission emploi du CLE sur le territoire 1 tient une permanence d'une demi-journée par semaine au sein de l'EBE pour rencontrer les salarié·es qui ont des besoins de suivi dans différents domaines (santé, situation économique, logement...). En juin 2024, 12 salarié·es sont en demande d'accompagnement surtout pour des questions de logement, souvent liées au budget du ménage et à des demandes pour le permis de conduire (l'auto-école sociale et solidaire sur le territoire vient de reconnaître les salarié·es de l'EBE comme étant éligibles au permis de conduire à 200 euros). Ce rôle d'accompagnement social interne des salarié·es EBE n'était pas prévu au démarrage dans la fiche de poste du·de la chargé·e de mission CLE, et s'est mis en place au fil de l'eau.

« Parce que la limite de ce projet des territoires Zéro chômeur, c'est que dans la loi, il n'a pas été inclus de poste d'accompagnement social ou d'ingénierie (...) Et, en fait, au fur et à mesure, ils en ont vu le manque. Parce que le postulat de départ, c'était de dire que les gens, une fois qu'ils allaient au travail, c'est comme si ça les sauvait un peu tout et qu'ils continueraient leur suivi qu'ils avaient éventuellement avec les assistantes sociales. Sauf

que ce n'est pas ça, la réalité (...) Mais que ce soit avec les PPDE ou les salarié·es. C'est la même chose ». Chargé·e de mission CLE, Territoire 8.

Les dispositifs de droit commun (CCAS, Espace France Services, Département...) sont mobilisés pour assurer la poursuite de l'accompagnement des salarié·es qui en ont besoin.

2. La diversité des profils opérationnels

Les expérimentations, selon les territoires où elles sont déployées, ne disposent pas des mêmes ressources : présence des opérateurs du service public de l'emploi et des services sociaux, tissu associatif plus ou moins dense, maillage des organismes de formations, présence de transports en communs, d'entreprises... Ces ressources territoriales sont mobilisées par les équipes en charge de mettre en œuvre l'expérimentation, les équipes du CLE et les directeur·rices des EBE, ou encore des bénévoles, qui présentent des profils variés sur les territoires.

Concernant les profils des chargé·es de projet/mission CLE, trois exemples contrastés illustrent cette diversité :

- ✓ Le/la chargé·e de mission CLE sur le territoire 1 a un parcours professionnel dans la RH et a été, avant son entrée dans l'expérimentation, accompagnateur·ice RSA sur le territoire comme CIP. Il et/ou elle connaît de ce fait tous les acteurs et leurs dispositifs et oriente volontiers vers des formations dont il et/ou elle a connaissance. Il et/ou elle participe à des groupes d'acteurs territoriaux ce qui élargit ses leviers d'action.
- ✓ Sur le Territoire 2, le/la chef·fe de projet est une nouvelle recrue, avec un parcours professionnel dans l'animation territoriale en matière environnementale. Il et/ou elle s'acculture progressivement aux acteurs locaux du champ social/formation/emploi. Il et/ou elle travaille en binôme de façon hebdomadaire avec la/la conseiller·ère France Travail référent·e sur le dispositif qui fait des permanences sur le territoire et propose des prestations « sur-mesure » dans le droit commun en matière de santé, mobilité, et formations courtes orientées vers les savoirs être et la confiance en soi.
- ✓ Le/la chargé·e d'accueil du Territoire 3 a connu de son côté la précarité et partage le point de vue des personnes qu'il et/ou elle rencontre en se mettant à leur niveau pour établir une relation de confiance. Il et/ou elle travaille avec le/la référent·e PLIE pour proposer un accompagnement social global.

Le profil des directeur·rices d'EBE peut aussi constituer une ressource lorsqu'ils et/ou elles détiennent un carnet d'adresses/réseau d'entreprises mobilisable.

- ✓ Pour l'expérimentation du Territoire 2, lors de l'inauguration des locaux, le/la sous-préfet·te dépeint un profil idéal de directeur·rice d'EBE : le/la directeur·rice de l'EBE doit être un·e manager venant d'une entreprise classique, il et/ou elle a ainsi les réflexes du milieu économique et peut se consacrer aux aspects sociaux. Si l'EBE est un lieu de formation et de montée en compétences des salarié·es ; il et/ou elle doit amener l'EBE à développer « sa marque » afin que salarié·es ou client·es pensent aux valeurs de l'entreprise.
- ✓ Le/la directeur·rice de l'EBE du Territoire 7 a une formation d'ingénieur·e et en école de commerce (master). Il et/ou elle a travaillé 15 ans dans le secteur de la logistique industrielle et comme chargé·e d'affaires. Il et/ou elle connaît la gestion des stocks, calcul des prix, management, etc. Par choix, il et/ou elle change d'orientation et se professionnalise auprès de publics en difficultés. Il et/ou elle dispose d'un carnet d'adresses d'anciens partenaires et depuis sa prise de poste comme directeur·rice a fait appel à certains pour trouver de nouveaux contrats. Il et/ou elle a aussi contacté un prestataire avec qui il et/ou elle travaillait pour détacher un·e salarié·e dont il et/ou elle connaissait les compétences dans une

entreprise. Sa formation d'ingénieur·e lui permet de penser opérationnalisation des tâches en les structurant de façon simple sans oublier le calcul des coûts.

- ✓ Le profil d'un·e directeur·rice d'une EBE de la première vague, voisine du Territoire 3, qui était à mi-temps directeur·rice d'une agence Pôle emploi a souligné l'avantage considérable de cette double casquette au niveau de la formation des salarié·es

Enfin, la mobilisation des bénévoles peut être aussi utilisée pour assurer un accompagnement des PPDE :

- ✓ Sur le Territoire 2, une commission de bénévoles œuvre au sein de la mairie pour accompagner les demandeur·euses d'emploi, qu'ils et/ou elles soient ou non volontaires TZCLD. Ces bénévoles aident à la rédaction de CV, de recherches d'emploi en ligne, pour les démarches administratives pour candidater, etc.
- ✓ Sur d'autres sites (T3 et T7), les bénévoles participent au CLE notamment du fait de leurs responsabilités associatives et caritatives par ailleurs qu'ils mettent au service de l'accompagnement des PPDE.
- ✓ Un·e bénévole intervient dans l'EBE du Territoire 1 pour assurer des formations en santé/sécurité au travail.

3. La diversité des publics

L'hétérogénéité des profils de PPDE volontaires résulte de l'application extensive du principe d'exhaustivité à l'échelle des territoires habilités parfois composés de zones contrastées entre milieux urbains, zones périurbaines, quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et espaces ruraux.

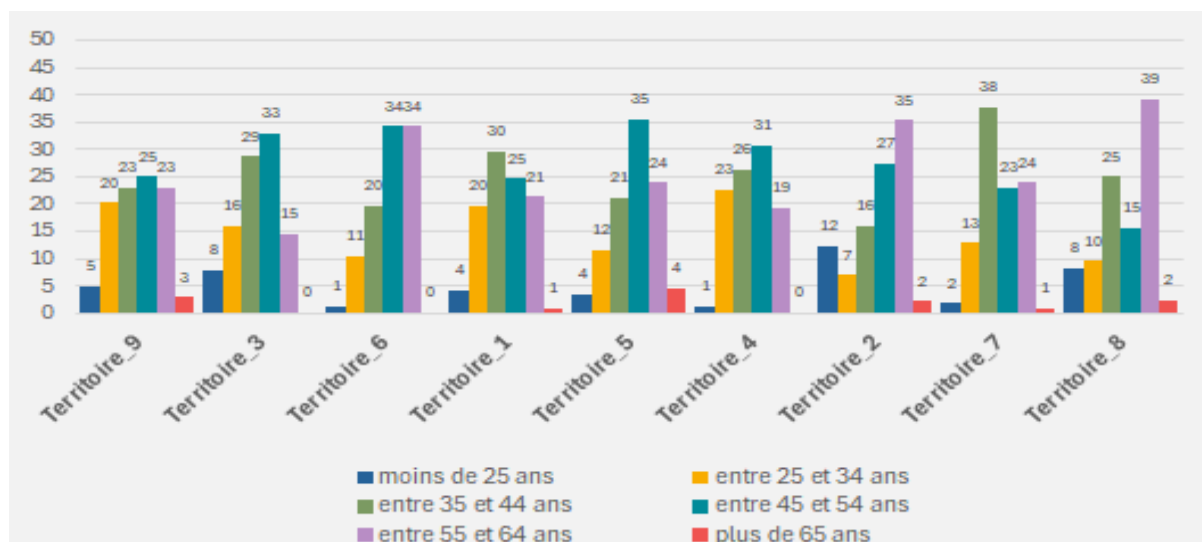
Au-delà des difficultés à dénombrer les PPDE sur ces territoires, les problématiques de l'accès à l'emploi pour ces populations sont multiples, à la fois liées à l'état du marché du travail local et à la mobilité. L'hétérogénéité résulte également de la variété des populations en matière d'âge, de sexe, de niveau de diplôme, d'expériences sur le marché du travail et en entreprise.

L'inégale répartition selon l'âge des volontaires et des salarié·es dans les territoires enquêtés est donnée à voir dans les graphiques 3 et 4. Ainsi, les territoires où la proportion de volontaires âgé·es de 55 à 64 ans est la plus importante (Territoires 2, 6 ou 8), ne sont pas forcément ceux où cette classe d'âge est la plus représentée parmi les salarié·es des EBE, très présente en revanche dans les EBE des territoires 1 et 4. Les besoins et rapports à la formation ne seront pas les mêmes selon ces profils d'âge. Des différences peuvent exister également au sein d'un même territoire, ce que nous avons constaté sur le Territoire 3, qui comporte plusieurs sites d'EBE. La distinction entre les publics des différents sites y est manifeste.

Au-delà de cette hétérogénéité, les raisons pour lesquelles les PPDE souhaitent intégrer l'expérimentation diffèrent. La motivation première est la perspective de (re)trouver un emploi, pour des personnes qui considèrent ne plus pouvoir travailler ailleurs en raison de problèmes de santé ou d'éloignement, et pour des personnes qui veulent travailler dans l'EBE en raison de la proximité, du temps choisi et du projet d'entreprise. La formation ne constitue pas une motivation à l'entrée dans l'expérimentation, mais de nombreux·ses volontaires et salarié·es en font l'expérience, au sein de l'EBE ou en amont lors du parcours d'accompagnement. A travers les suivis individualisés mis en place par les chargé·es de projet sur les territoires, en partenariat avec les acteur·rices de l'emploi et de la formation, les formations sont patiemment taillées sur mesure pour répondre à des besoins spécifiques.

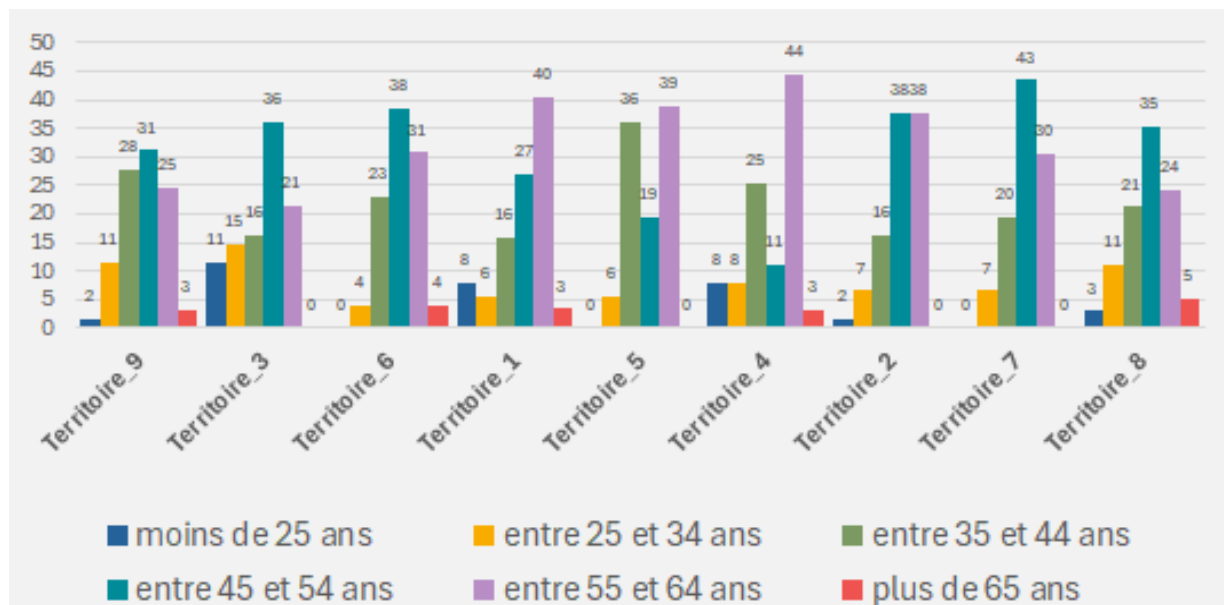
- ✓ Pour des PPDE fortement éloignées de l'emploi : isolées, désocialisées, femmes au foyer, ce sont souvent des formations FLE, mises à niveau savoirs de base (formations aux conversions dans ateliers proposés par la commission PPDE.
- ✓ Pour des PPDE dans les marges du marché du travail et qui ont des parcours précaires sur des postes ouvrier·ères ou employé·es peu qualifié·es, en intérim et CDD courts, les formations proposées visent à remettre à jour gestes et postures, SST, CACES...
- ✓ Pour les PPDE en insertion ou réinsertion : les très jeunes sans diplômes, décrocheur·euses, toxicomanes ou avec des troubles psychiques, les personnes avec parcours d'exclusion, mesures judiciaires, etc., les formations ont pour objectif la socialisation au collectif.
- ✓ Des mesures spécifiques peuvent être mobilisées selon les territoires comme les POEI, POEC, AFPR, etc.

Graphique 3 : Répartition de l'âge des volontaires



Source : Données Metabase Fonds d'expérimentation TZCLD extraction nov.2024. Traitements Céreq. % à partir des réponses renseignées.

Graphique 4 : Répartition de l'âge des salariés



Source : Données Metabase Fonds d'expérimentation TZCLD extraction nov.2024. Traitements Céreq. % à partir des réponses renseignées.

D. Quelles perspectives d'évolution professionnelle ?

Les actions d'accompagnement et de formation constituent-elles des outils efficaces pour orienter les évolutions professionnelles des PPDE ? Si les parcours dans les territoires de la 2^{ème} vague sont d'une durée relativement courte, certaines tendances se dessinent pour autant à travers les observations récoltées.

1. Se stabiliser avant de se projeter

Les parcours antérieurs des PPDE avant l'entrée dans l'expérimentation et leur inscription sur la liste des volontaires, se caractérisent par une forte fragilité. Retrouver confiance en soi (gérer les situations quotidiennes, prendre le temps de faire des choix, de réagir et de s'adapter) est l'une des étapes essentielles pour envisager la suite d'un parcours.

Comme le souligne un·e psychologue du travail du territoire 2 : « *il faut prendre le temps d'une phase de remise en confiance avant d'évoquer un projet professionnel. C'est un passage obligatoire en amont d'un accompagnement au projet professionnel* ». Les problématiques traitées en entretien individuel par ce·tte psychologue du travail portent d'une part sur les difficultés à réintégrer un collectif, à construire une posture professionnelle (rythme, contraintes, objectifs liés à cette posture), et d'autre part sur les relations aux autres.

Un·e chargé·e de mission CLE évoque le travail d'accompagnement nécessaire afin que l'expérience en EBE soit un tremplin pour les salarié·es. C'est un travail qu'il et/ou elle imagine conduire avec le/la DRH de l'EBE, et qui est rendu possible car l'accès au CDI permet de faire sereinement cet accompagnement, sans la pression de la durée limitée des emplois dans les SIAE.

Par ailleurs, de nombreuses PPDE embauchées en EBE expriment l'intérêt de pouvoir choisir l'amplitude horaire du contrat qui est souvent associée à une inquiétude quant à la capacité de travailler à temps plein. « *J'avais demandé 17 heures, parce que je leur disais, " ben, ça fait des*

années que je suis au RSA, je ne vais pas m'engager à 35 heures d'un coup. Ça va se casser la gueule". Donc, j'ai dit, "écoutez, on va faire 17 et demi" ». Salarié-e EBE, territoire 7.

Pour d'autres, il s'agit de stabiliser ou régler des problèmes de santé, d'addiction ou de situations sociales (logement, finances...) avant d'envisager de sortir d'un environnement de travail jugé bienveillant, et de projeter une mobilité à l'extérieur de l'EBE.

2. Travailler en EBE : un tremplin ?

Comment se dessinent les parcours lorsque l'on intègre une EBE et qu'on la quitte ? Plusieurs raisons conduisent à quitter l'EBE et parmi elles, toutes ne constituent pas un tremplin.

Les départs de l'EBE pour intégrer un CDI dans une entreprise classique sont les moins nombreux et concernent des salarié-es ayant résolu les obstacles périphériques (situation administrative, financiers...) et retrouvé suffisamment de confiance en soi pour affronter le « monde extérieur ».

Les départs sont plus fréquemment le fait de licenciements ou rupture de période d'essai, en lien avec deux types de motifs. Sont évoqués pour certains licenciements des comportements non stabilisés de la part des salarié-es : problème d'addiction non résolu, incapacité à s'intégrer dans un collectif de travail ou à respecter les règles du droit du travail (arriver à l'heure, respecter les consignes, etc.). D'autres salarié-es font l'objet d'un licenciement pour inaptitude à leur poste de travail et l'impossibilité d'envisager un reclassement à un autre poste dans l'EBE. Ces situations sont mises en évidence avec la reprise d'une activité et n'avaient pas été détectées avant.

Enfin, pour les salarié-es proches de l'âge de la retraite, rester en EBE est associé à travailler avec un temps choisi tout en étant en CDI. Ce sont également les conditions de travail liées à l'adaptation des postes, des liens sociaux emprunts parfois de solidarité, et une exigence de productivité adaptée, qui constituent des vecteurs d'attachement à l'emploi en EBE.

« Donc, 58 ans aujourd'hui pour chercher du travail, ça devient vraiment compliqué, même en intérim. D'autant plus qu'avec l'âge, on a des problèmes physiques qui sont arrivés. Donc, moi, je suis entre autres protégé-e au niveau des genoux. (...). Et puis, tout récemment, j'ai eu un problème cardiaque. Donc, oui, effectivement, j'espère que l'EBE va continuer le plus longtemps possible. Moi, j'ai plus que... 5 ans à peine, avant la retraite. Donc, effectivement, je préférerais pouvoir rester là et que ça dure ». Salarié-e EBE, territoire 1.

3. Rebondir pour aller où ?

Pour certain-es responsables d'EBE, des perspectives d'emploi en dehors de l'EBE peuvent être envisagées à travers la stratégie de développement de l'entreprise. Ainsi les salarié-es de l'EBE qui travaillent dans les activités de sous-traitance d'entreprises locales pourraient constituer un vivier de main-d'œuvre pour l'entreprise donneuse d'ordre. Cependant, les personnes salariées en EBE sont-elles séduites par cette perspective ? Et si elles le sont, sont-elles suffisamment formées et performantes pour être recrutées par des entreprises ?

La perspective de quitter l'EBE pour une autre entreprise en milieu classique de l'emploi se confronte aux représentations et parfois aux réalités des conditions de travail hors EBE. Certain-es salarié-es de l'EBE connaissent, pour y avoir travaillé auparavant, les attendus d'un travail en entreprise et ils ne leur semblent pas ou plus soutenables, en tout cas nettement plus défavorables que les conditions d'emploi et de travail en EBE. A salaire équivalent, les conditions de travail en EBE sont jugées plus souples et plus bienveillantes qu'en milieu classique. Des représentations associées à de mauvaises conditions de travail, une rémunération peu attractive, de la pénibilité associée au

risque d'un manque d'adaptation du poste, d'exigences de productivité trop importantes/pas tenables, sont autant d'arguments avancés pour ne pas quitter l'EBE.

« Quand on travaille, que les gens, ils se sentent bien. Ils font un meilleur travail, de meilleure qualité. Quelqu'un·e qui est angoissé·e, qui a la boule au ventre, je ne sais pas si il et/ou elle va faire son travail correctement, puisqu'il et/ou elle est un peu déboussolé·e, un peu désaxé·e, on ne sait pas. Je parle en connaissance de cause, parce que je suis passé·e par-là, tous ces trucs-là, donc je les connais par cœur. Donc, franchement, ici [l'EBE], on peut s'épanouir, on peut apprendre aux autres. On ne doit pas nous dire, "bon, qu'est-ce que tu fais ? Tu n'es pas là pour apprendre aux autres, tu es là pour, allez, fais ton boulot". [Hors EBE on est] un peu comme des gens sans intérêt, quoi. On est juste là pour faire du fric, pour donner du fric aux gens. Travailler plus vite, aller plus vite, pour qu'ils et/ou elles encaissent plus vite eux. Mais le personnel est malheureux. » Salarié·e EBE, territoire 1.

Par ailleurs, la qualité des emplois peu qualifiés proposés sur plusieurs des territoires de l'expérimentation limite le potentiel « effet tremplin » d'un passage en EBE. Il peut s'agir d'emplois qui nécessitent des aptitudes physiques que ne possèdent pas ou plus les salarié·es, et/ou demandant un rendement que la personne ne pense pas pouvoir assurer sur le long terme.

Certaines EBE sont dans un environnement économique pauvre en offre d'emplois, et elles peuvent même être le premier employeur privé de la commune. Dans ce cas, l'EBE ne permet pas en l'état de rebondir sur le marché du travail externe (par un effet tremplin) étant donné les caractéristiques socio- démographiques du territoire et celles des salarié·es.

« C'est difficile. Très difficile quand on est de [ville]. C'est très dur. Mes enfants ne trouvent pas du travail d'été. Par expérience, on a changé d'adresse et mon enfant qui est étudiant·e a eu une réponse. C'est pas que les gens veulent pas de travail, mais le transport c'est zéro. Les usines commencent à 4 heures du matin, on a des enfants aussi... ». PPDE, territoire 6.

Finalement, quitter l'EBE pour une majorité de salarié·es c'est renoncer à une qualité de vie au travail alors qu'ils et/ou elles mesurent être dans un environnement plus souple (renégocier les horaires mensuels, pouvoir s'absenter pour un RV à l'extérieur...) et plus fluide (pouvoir aller aider les autres ou demander de l'aide sur une tâche à réaliser) qu'en milieu classique.

*« C'est agréable de venir travailler quand ça se passe bien les journées quoi ! parce que j'ai vu passer des chantiers sur le bâtiment où j'avais la boule au ventre en rentrant au chantier. Alors les ouvrier·ères morflent, la cadence, les cadences.
Q : Et ici vous ne trouvez pas ça ? Ici vous travaillez plus à votre rythme ?
Oui, mais ici c'est de la rigolade ». Salarié·e EBE, territoire 2.*

Éléments de conclusion

Si la formation n'occupe pas une place centrale dans la majorité des parcours des PPDE et salarié·es des territoires enquêtés, elle y est cependant présente sous des formes variées en EBE (Formation en situation de travail - FEST, formation formelle, formation par les pairs), et elle s'inscrit dans un cadre plus large incluant l'accompagnement à la résolution des obstacles périphériques à l'emploi selon le profil des personnes et les ressources des territoires.

A la fois systématique, comme pour les formations obligatoires ou la montée en compétences pour assurer des fonctions supports, et plus diffuse (formation par les pairs, au poste de travail par exemple), la formation trouve sa place dans les parcours des PPDE et salarié·es même si ces dernier·ères ne sont pas toujours en capacité de mesurer les apports qu'elle peut constituer dans leur parcours. Les rapports à la formation sont variés, conduisant à une plus ou moins forte appétence pour les démarches de formation proposées ou à construire.

Ainsi, la première motivation à l'entrée en EBE est d'abord la nécessité de trouver un emploi et non la perspective de se former. En effet, la formation est rarement initiée par les salarié·es eux et elles-mêmes, et l'accompagnement social et professionnel joue un rôle crucial pour développer la confiance en soi et encourager les salarié·es à se former.

Enfin, l'accès à la formation des PPDE est fortement influencé par les ressources et caractéristiques des territoires, telles que les équipements, la densité associative et les profils des acteurs locaux. L'accompagnement social, notamment par France Travail et les services sociaux, joue un rôle clé en levant les obstacles administratifs, de logement ou de santé, facilitant ainsi l'insertion professionnelle des PPDE. Sur certains territoires, des bénévoles apportent un soutien supplémentaire en aidant dans les démarches pratiques et l'orientation vers les formations. Les conditions d'un effet tremplin du passage par le travail en EBE sont étroitement liées à des facteurs exogènes à l'entreprise elle-même, notamment les emplois effectivement accessibles sur le territoire, et qui, pour un niveau de salaire équivalent, présentent une qualité d'emploi, au sens de Coutrot et Perez (2022), comparable à celle proposée par l'EBE.

Bibliographie

Béraud, M. et Higélé, J. (2020) . Quelle place pour l'employeur dans le cadre d'un droit à l'emploi ? Réflexion sur l'effacement de l'employeur dans l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée » *Savoir/Agir*, N° 54(4), 49-56. <https://doi.org/10.3917/sava.054.0049>.

Bouba-Olga O. (dir.), Expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée, rapport intermédiaire du comité scientifique, Dares, 2019.

Checcaglini Agnès, Marion-Vernoux Isabelle, Formation professionnelle en entreprise, la France se distingue de ses voisins européens, Céreq Bref, n° 450, 2024, 4 p. <https://www.cereq.fr/formation-professionnelle-entreprise-france-europe>

Checcaglini Agnès, Marion-Vernoux Isabelle, Estrade Marc-Antoine, Rosa Serena, Comment les entreprises ont-elles formé en 2020 ?, Céreq Bref, n° 438-439, 2023, 8 p. <https://www.cereq.fr/comment-les-entreprises-ont-elles-forme-en-2020>

Coutrot T. et Perez C (2022), Redonner du sens au travail, La République des idées/ Seuil.

Glémain P. (2022), Territoires zéro chômeurs de longue durée – une innovation entrepreneuriale. Editions Apogée.

Stephanus C., Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas, Céreq Bref, n° 451, 2024, 4 p. <https://www.cereq.fr/acces-formation-professionnelle-souhait>

Zimmerman B. (2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Éditions Economica.