



EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

SYNTHÈSE

Les logiques et parcours de formation au sein des expérimentations ETCLD

Mars 2025

INTRODUCTION

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 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,
- La mobilisation des Départements.

L'ensemble de ces travaux est consultable en ligne.



Retrouvez l'intégralité du bilan de l'expérimentation sur bilan.etclid.fr

L'enquête du Céreq (avril - décembre 2024) analyse les dispositifs de formation dans les entreprises à but d'emploi (EBE) et les parcours des personnes durablement privées d'emploi (PPDE) dans le cadre de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD).

L'étude a pour objectif l'analyse de l'intégration de la formation dans les pratiques des EBE, dans le déroulé des trajectoires des PPDE, et dans les contextes territoriaux de l'expérimentation.

AXE 1 : LES LOGIQUES DE FORMATION DANS LES EBE

Les questions de formation dans les EBE doivent être analysées à la lumière des principes de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD), qui influencent les modes de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, organisation du travail). Ainsi, les postes de travail sont adaptés et organisés afin de permettre cette polyvalence. Enfin, une place importante est donnée à la formation en situation de travail et à l'accompagnement social des PPDE et salarié-es.

Les EBE sont des entreprises singulières dont les embauches et les activités sont orientées par les comités locaux pour l'emploi (CLE), ce qui complexifie l'identification des besoins en compétences et les réponses à y apporter. Si la non-sélection est au cœur du modèle des EBE, des ajustements ont pu être observés : des profils spécifiques de PPDE ou encore la capacité à travailler en équipe ou la motivation peuvent être valorisés lors des embauches.

Les EBE ont fréquemment mis en place des plans de développement des compétences et des entretiens professionnels mais elles sont contraintes par des ressources humaines réduites, des financements limités et les spécificités des salarié-es et / ou des territoires (absence de mobilité, manque d'offres locales, etc.). Les EBE s'appuient sur les financements du PIC IAE via les OPCO pour les formations obligatoires en hygiène et sécurité, gestes et postures. Viennent ensuite des formations en développement personnel et professionnel. Les formations techniques restent limitées en volume.

Au regard des pratiques de formation en entreprise, les EBE développent des innovations adaptées à leurs modèles socio-économiques, notamment la formation par les encadrant-es, les pairs et les bénévoles. L'adaptation des postes de travail permet la simplification des tâches et leur prise en main par des salarié-es ayant des niveaux de compétence variables. Cette organisation du travail, ainsi que les conditions d'emploi en CDI et à temps choisi, contribuent à la satisfaction au travail de certain-es salarié-es occupant un emploi adapté à leurs besoins, mais également parce qu'ils retrouvent un sens au travail à travers des activités socialement utiles et l'apprentissage de nouvelles compétences. Toutefois, la simplification des tâches assignées tend à rendre les activités moins intéressantes pour d'autres salarié-es qui évoquent parfois le sentiment d'être à nouveau « à l'usine ».

Au sein de l'expérimentation, les PPDE bénéficient d'un accompagnement social et de formations ayant plusieurs objectifs : lever les obstacles à l'emploi, identifier les compétences et les motivations, expliquer les principes des EBE et préparer les PPDE à la prise d'emploi en EBE. Ces actions sont prolongées au sein des EBE avec un accent mis sur les formations visant à améliorer le savoir-être des salarié-es (ponctualité, respect des consignes, etc.) et des formations orientées vers les activités des EBE.

Ainsi, la formation apparaît sous différentes formes dans les EBE, elle vise à faciliter l'intégration professionnelle des salarié-es et leur polyvalence, et elle repose sur des innovations pour faire face à la variabilité des effectifs et des activités, aux limites des ressources disponibles pour la gestion des ressources humaines et aux charges de travail qui incombent aux encadrant-es.

AXE 2 : LE RÔLE DE LA FORMATION DANS LES PARCOURS DES PPDE

Les parcours de formation des PPDE sont caractérisés par des modalités diversifiées selon les étapes de leur cheminement au sein de l'expérimentation. Dans ce parcours type, quatre étapes clés sont identifiées : l'information et le contact initial avec l'expérimentation, l'accompagnement vers le droit à l'emploi, la validation de l'éligibilité et la préparation à l'embauche, et enfin, l'intégration en EBE et la prise de poste. Ces étapes sont souvent gérées différemment selon les territoires et les partenaires impliqués, utilisant une combinaison de moyens formels et informels pour diffuser l'information, soutenir les démarches administratives des projets de formation, et offrir un accompagnement pour un accès aux droits et dans la résolution de problèmes sociaux (logement, mobilité, santé).

Dans la phase de préparation à l'embauche, les PPDE intègrent des groupes de travail ou suivent des stages d'immersion en entreprise afin d'expérimenter le projet de l'EBE, de valider leurs motivations et aptitudes à prendre un emploi, et de renforcer leurs compétences sociales et relationnelles. Lors de l'entrée en EBE, la prise de poste passe principalement par la pair aidance et l'appui de l'encadrant.e. Pour certain-es salarié-es, des parcours de formation peuvent par la suite conduire à la reconversion professionnelle ou à l'acquisition de compétences spécifiques, permettant une évolution professionnelle au sein de l'EBE. Des témoignages soulignent comment la formation devient une opportunité pour réparer un parcours de vie difficile, retrouver confiance en soi et se réengager professionnellement.

Trois types de rapports à la formation sont caractérisés parmi les salarié-es des EBE : distant, hésitant, et enthousiaste. Ils varient selon l'âge, l'expérience, la situation personnelle du salarié et la temporalité dans l'expérimentation de l'EBE. Le rapport distant à la formation est le plus fréquent chez les salarié-es plus âgé-es, proches de la retraite ou ayant eu des carrières éprouvantes, qui privilégient la stabilité économique et personnelle avant d'envisager un nouveau parcours de formation ayant peu de sens. Ces salarié-es, bien qu'abîmé-es par des métiers physiques, partagent parfois leurs compétences avec leurs collègues. Le rapport hésitant touche les 35-54 ans, souvent marqué-es par des parcours professionnels difficiles. Bien ceux-celles-ci ne rejettent pas l'idée de formation, un manque de confiance et des obstacles personnels (logement, garde d'enfants) constituent des limites à leur engagement. Enfin, le rapport enthousiaste se retrouve chez les jeunes ou les salarié-es des fonctions supports, motivé-es par des ambitions professionnelles. Ces derniers-ères voient dans la formation un levier pour évoluer ou entreprendre des projets personnels, bien que des contraintes pratiques, comme le manque de financement ou de temps, freinent cette dynamique.

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. Et l'encadrement joue un rôle crucial pour développer la confiance en soi et encourager les salarié-es à se former.

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 socio-professionnel, 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.

La perspective de quitter l'EBE pour une autre entreprise se confronte aux représentations associées aux 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. 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. Sans occulter le fait que les entreprises du marché classique de l'emploi proposent peu ou pas d'offre d'emploi pour les profils des salarié-es d'EBE.

CONCLUSION

1. Les entreprises à but d'emploi (EBE) mettent en place des actions de formation et d'accompagnement social pour leurs salarié-es. Les moyens humains et financiers pour organiser et développer des pratiques de gestion des compétences sont limités.

2. Le développement de la formation en EBE est rendu complexe lors des premières années d'exercice par des effectifs salariés en croissance forte et des activités productives variées et évolutives. Sont priorisées les formations obligatoires, puis celles sur les compétences sociales et savoirs être en entreprise, et les formations en situation de travail.

3. Les formations en situation de travail sont réalisées par les encadrant-es, et entre pairs par les salarié-es dans un contexte où la polyvalence est courante et rendue possible par l'adaptation des postes de travail. Des formations qualifiantes sont mises en place pour les salarié-es positionné-es sur les fonctions support de l'entreprise.

4. Dans les parcours des PPDE qui intègrent l'expérimentation, les actions d'accompagnement et de formation sont fréquentes et visent à accroître la capacité à agir, à redonner confiance en soi et à apporter des réponses aux situations complexes des personnes en termes de revenu, logement, santé, handicap, mobilité..., etc.

5. Ces actions sont suivies par l'équipe opérationnelle de l'expérimentation, en étroite collaboration avec les opérateurs locaux de l'emploi et de la formation, partenaires au sein du Comité local pour l'emploi, et fréquemment en lien avec la direction de l'EBE.

6. La préparation à l'embauche en EBE est une phase cruciale dans le parcours et souvent outillée par des périodes de stage et de mise en situation professionnelle, ou encore de formation aux comportements et savoir-être en entreprise.

7. Pour la plupart des PPDE, la motivation première à rejoindre l'expérimentation est la perspective de retrouver un emploi et non de se former. On observe trois types de rapports à la formation (distant, hésitant, enthousiaste) qui vont différer selon les caractéristiques des individus, leurs parcours et les contextes organisationnels et territoriaux.

8. La stabilisation en CDI et un accompagnement social sont les conditions nécessaires pour se projeter dans un parcours de formation, à l'intérieur ou en dehors de l'EBE. La qualité des emplois disponibles et accessibles localement influence la possibilité de valoriser les formations et connaître une mobilité professionnelle en dehors de l'EBE.

Les modalités de l'enquête

L'étude s'appuie principalement sur des matériaux qualitatifs issus à la fois de la réalisation d'entretiens semi-directifs et observations dans 9 zones géographiques issues des phases d'expérimentation. Ces territoires habilités, sélectionnés en accord avec le Fonds ETCLD, comprennent une ou plusieurs EBE et sont inscrits dans des dynamiques locales variées. Des données de cadrage statistiques sont fournies par le système d'information du Fonds ETCLD.

- *Réalisation d'entretiens semi-directifs (environ 25 par territoire), auprès de PPDE volontaires et de salarié-es, des dirigeant-es CLE et EBE, des encadrant-es en EBE, des partenaires sur les territoires (Centres de formation, SIAE, France Travail, Cap Emploi, collectivités et département...).*
- *Séquences d'observation non participante dans différentes instances (CLE, commissions Emploi, Activités et évaluation, conseils d'administration, réunion d'équipes) et des observations en situation de travail.*
- *L'équipe de recherche coordonnée par le Céreq est composée de 12 chercheur-euses mobilisé-es, de disciplines variées (sociologie, sciences politiques, géographie, économie, management, gestion), et réparti-es sur le territoire métropolitain - Marina BOURGAIN, CLERMA, ESC Clermont-Ferrand, Agnès CHECCAGLINI, Céreq, ESO, Caen, Jennifer DERAM, Céreq, ESC Clermont-Ferrand, Cyrille FERRATON, ART-Dev, Montpellier, Laure GAYRAUD, Céreq, Centre Emile Durkheim, Bordeaux, Pascal GLEMAIN, ESO, Université de Rennes 2, Valérie GOSSEAU, Céreq, DCS, Nantes, Christophe GUITTON, Céreq, LEST, Aix-en-Provence, Eléonore MARBOT, CLERMA, IAE school of management Clermont-Ferrand, Nathalie MONCEL, Céreq, Marseille, Shama NZUZI, apprentie Céreq, ESO, Camille RETSIN, LEST CRIEG, Reims*

Le prestataire du bilan Logiques et parcours de formations

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) est un établissement public national à caractère administratif 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.