

La formation dans l'expérimentation TZCLD : de la périphérie au centre de la réflexion ?

Sylvain Vatan

Journée d'étude autour de territoire zéro chômeur de longue durée, Lille,
31 mars 2022

Enjeux de la formation

Enjeux multiples de la formation au sein de l'expérimentation

1. Développement des activités
2. Equilibre économique et pérennisation des EBE (par accroissement de la VA)
3. Développement des compétences et des qualifications
 - Faciliter les transitions professionnelles à l'intérieur ou à l'extérieur des EBE
4. Développement du potentiel des salariés et des collectifs de travail
5. (Emancipation des individus)

Un objet consubstantiel à la philosophie de l'expérimentation?

Fil réflexif et plan de la présentation

De la périphérie...

...au centre...

...d'un équilibre dur à trouver...

*...dans un contexte de transformation des politiques
publiques d'emploi-insertion-formation*

1. « Nul n'est inemployable » : un slogan pour deux philosophies distinctes?
2. Repenser la formation? Le déploiement de la formation dans l'expérimentation métropolitaine
3. La formation comme symptôme des tensions et impensés de l'expérimentation
4. Conclusion : la formation au sein de TZCLD : rupture ou continuité avec les politiques d'emploi-formation-insertion?

Méthodologie

Terrain :

Analyse de l'expérimentation dans le cadre de l'évaluation réalisée pour le compte de la DARES (lot métropole).

Analyse monographique réalisée à partir de:

80 entretiens

- Acteurs institutionnels locaux et nationaux
- Direction de l'EBE
- Salariés de l'EBE (cohorte de 15 salariés interrogés à 3 reprises : m, m+10, m+16)

Documents internes

- Bilan de formation 2017-2019
- Plan de développement des compétences 2020-2021 (version provisoire)

1. « Nul n'est inemployable » : un slogan pour deux philosophies distinctes?

L'IAE et la formation

Un des 4 axes prioritaires du Grenelle de l'insertion de 2008

9 des 42 propositions du « Pacte ambition IAE »

Logique d'adéquation des personnes aux postes ou aux environnements de travail.

- Formation en situation de travail (ET)
- Formation support/sortie projet pro (CISP)

Au cœur de la philosophie du pôle social de l'IAE (notamment de Chantier Ecole) (Gérome, 2017)

Nul n'est inemployable

- l'accompagnement doit permettre la levée des freins au retour pérenne à l'emploi

Présomption de capacité

TZCLD et la formation

Primauté de l'emploi

« le problème essentiel, c'est que y'a pas de boulot pour tout le monde [...]. nous les estimations qu'on avait, c'est que la création d'emploi sur l'agglomération de Lille parvenait tout juste à absorber l'évolution de la population active. Bref à aucun moment donné on créait des emplois qui permettent d'attaquer le stock. »

Logique d'embauche et de construction d'activités ajustées

« bannir les réflexes traditionnels [...] du style « il faut être formé avant d'occuper un emploi ». [...] jusqu'alors, on ne voulait pas parler de formation, pour ne pas dire « il faut vous qualifier avant d'occuper un emploi »

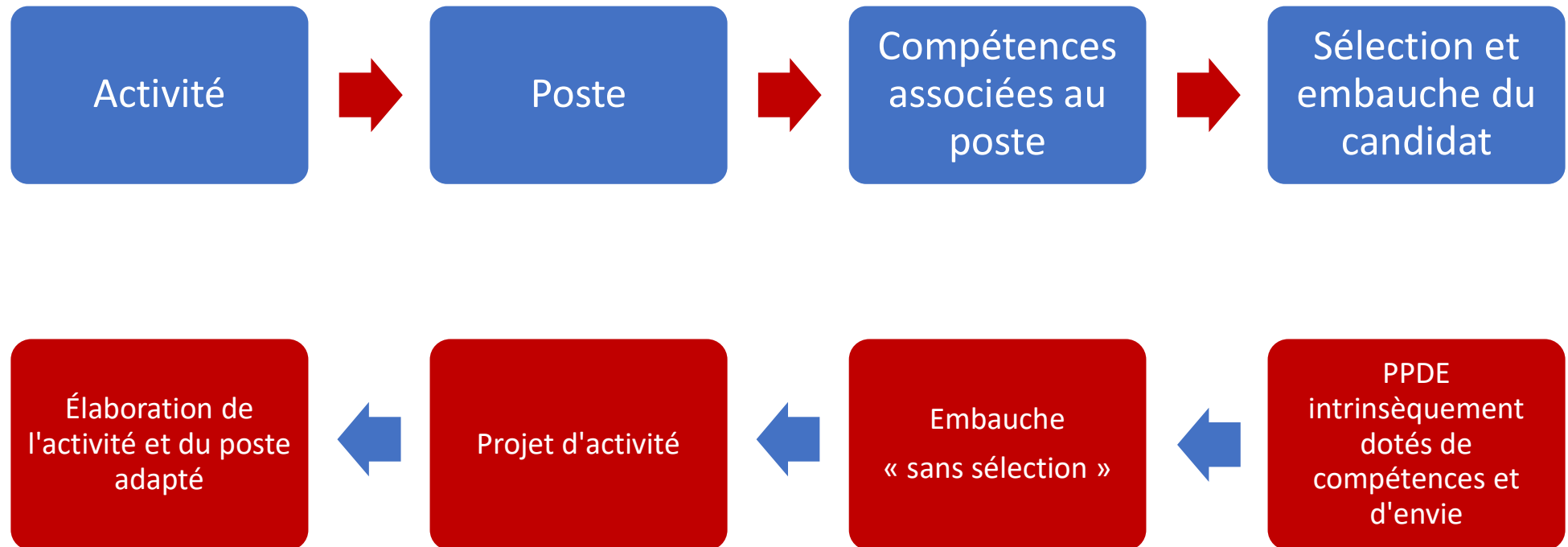
Nul n'est inemployable

- Toute personne est employable pour peu qu'elle puisse choisir et construire son activité.

Présomption de compétence

1. « Nul n'est inemployable » : un slogan pour deux philosophies distinctes?

Renverser la logique d'ajustement offre-demande



2. Repenser la formation? Le déploiement de la formation dans l'expérimentation métropolitaine

Phase de mobilisation des PPDE : une mise à distance apparente

- Mobilisation des « kits ATD » partant des savoir-faire et des souhaits des personnes
- Evitement de la question des diplômes et qualification
- Mise à l'écart de la logique de CV

Mais formation est en arrière-plan permanent

- Omniprésence des acteurs de la formation à des points-clés du dispositif (élus + porteurs locaux)
 - s'inscrivent dans une logique d'innovation dans la formation plus que de rejet de la formation
 - ancrage dans la formation en situation de travail
- « *trois questions : que savez-vous faire ? que voulez-vous faire ? **qu'acceptez-vous d'apprendre ?** [...]. La troisième question [...] révélait le rejet de l'enseignement et des formations traditionnelles, mais aussi l'adhésion à la formation en emploi, en situation : apprendre en travaillant.* » (Valentin et Virville 2017, p. 31)
- Intervention d'un OF sur des modules d'accompagnement au projet (durant phase d'amorçage)
- Utilisation des dispositifs de la formation professionnelle
 - pour accompagner l'entrée dans l'EBE
 - pour entretenir la mobilisation des PPDE au fil du temps

2. Repenser la formation? Le déploiement de la formation dans l'expérimentation métropolitaine

Janvier 2018 : Recrutement en d'un responsable RH

- mission première de conduire la mise en œuvre de la formation

1^{er} trimestre 2020 : Constitution d'une commission formation au sein du Comité métropolitain

Ingénierie de formation passe par un travail de « *haute couture* »

- Une première identification informelle des besoins de formation (entre ruse et confiance)
- Une formalisation du processus de recensement des besoins par la systématisation des entretiens professionnels (110 entretiens pro réalisés en 2019)
- Un financement « *sur-mesure* » dans une logique de guichet
 - Gérer le double niveau de la formation au niveau de l'expérimentation (dans l'EBC / hors l'EBC)
 - les différents canaux de financement (POE, SIEG-Compétences-Clés, Pass emploi, financement OPCO, SECO)
« *Dans l'hypothèse où notre cadre ne nous le permettait pas, on aurait fait autrement pour pouvoir aboutir à l'accompagnement de l'expérimentation. Ça doit pas être un cadre qui empêche l'expérimentation* » (AL 15, homme, Conseil régional, mai 2018)
- Une sélection des OF devant...
 - s'ajuster au projet (s'acculturer à l'expérimentation, à la « *culture d'entreprise* », aux activités de l'EBC)
 - s'ajuster aux profils (modification/adaptation des contenus et lieux pédagogiques)

2. Repenser la formation? Le déploiement de la formation dans l'expérimentation métropolitaine

La formation au cœur de l'identité de l'EBE ?

« Si le besoin s'en fait sentir, il est possible d'être formé soit en interne, soit au sein d'un organisme de formation externe.

[...] Parce que l'expérience passe aussi par des formations professionnelles, la Fabrique de l'Emploi propose aux salarié(e)s des formations qui permettent d'acquérir les compétences nécessaires afin d'apporter les techniques adéquates pour chacun.

[...] développe un certain nombre d'outils et de moyens afin de permettre aux salarié(e)s d'acquérir des compétences soit par de la formation, soit par un accompagnement personnalisé. »

Site internet de la Fabrique de l'emploi, *Qui sommes-nous.*

	2017 (EBE)	2018 (EBE)	2019 (EBE)	Ensemble des entreprises de 50 à 250 salariés
Durée par stagiaire (Heures de formation/ nb stagiaires)	14 h	16,3 h	11,5 h	25,4 h
Espérance de formation (heures de formation / nombre de salariés)	4,8	31,4	11,2	10,4

3. La formation comme symptôme des tensions et impensés de l'expérimentation

1^{ère} tension : Croissance *ex nihilo* Vs soutien des salariés

- Pas de support à l'organisation du travail
 - Entreprise « apprenante »...sans organisation => Auto-formation et compagnonnage non équipés
 - Une absence voire des refus/décalages de formation mal vécus par les salariés
- Absence de fonds disponibles pour la formation professionnelle
 - Droits ouverts sur cotisations année n-1 Vs Croissance forte des effectifs et des besoins de formation

2^{ème} tension : entreprise Vs projet de territoire

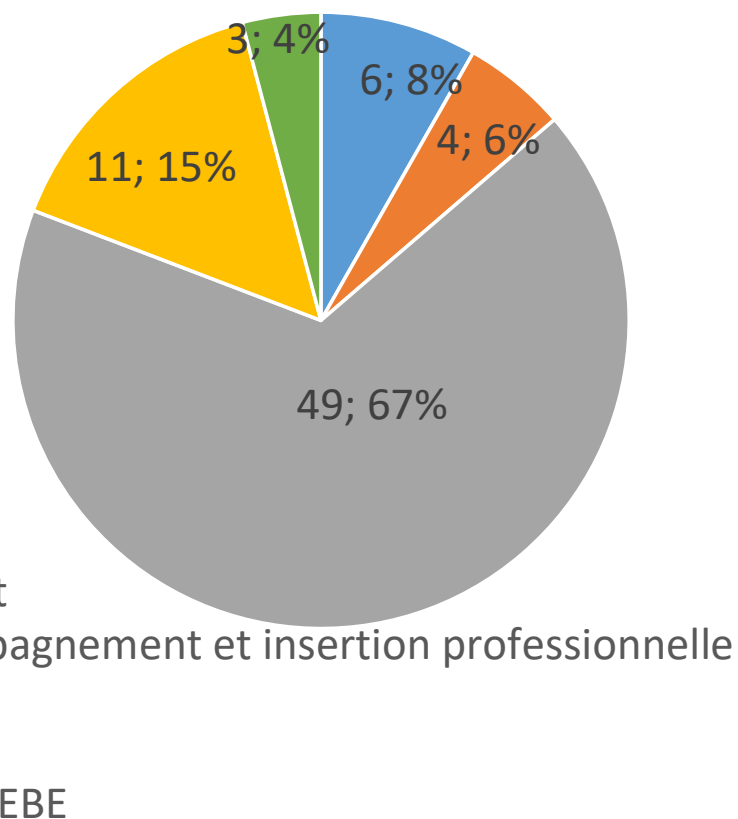
- Exhaustivité partagée et limites de l'EBE renvoie au second plan la garantie d'emploi
- Retour de la formation dans l'attente

3^{ème} tension : Equilibre économique Vs non sélectivité et libre choix des activités

- Envie et engagement projet ne se substituent pas aux savoirs et savoir-faire professionnels
 - Obligations réglementaires (traiteur, garage solidaire, équipe travaux)
 - Préventions des risques professionnels
- Mise en place de formations pour développer le potentiel commercial
 - « *vendeur conseil en magasin* », « *définir une politique tarifaire équilibrée* », formations au référencement web et à différents logiciels : Wordpress, Indesign, Illustrator...).

3. La formation comme symptôme des tensions et impensés de l'expérimentation

Répartition des actions de formation projetées selon leur destination

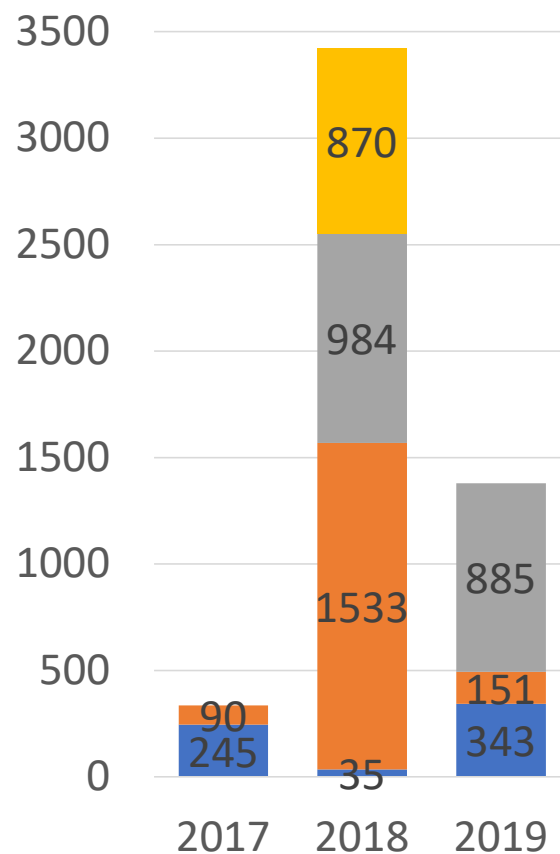


- Support
- Accompagnement et insertion professionnelle
- Activité
- Projet
- Sorties EBE

Source : Auteurs

Données : Plan de développement des compétences 2020-2021, La Fabrique de l'emploi.

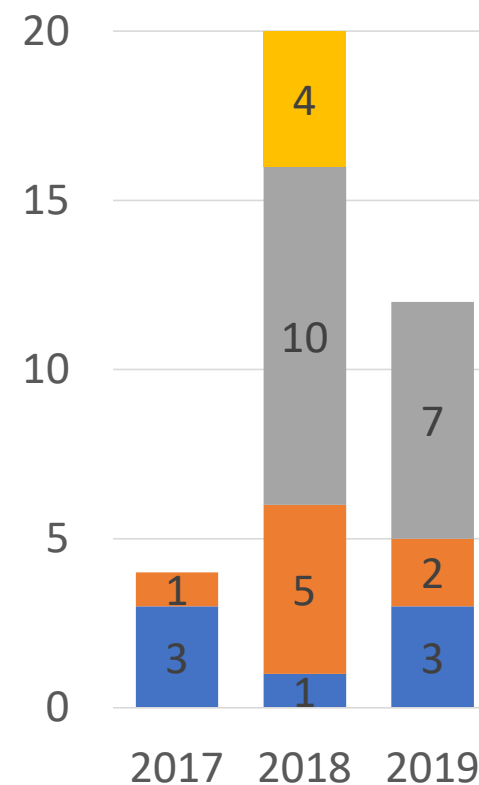
Heures stagiaires



Source : Auteurs

Données : Bilan de formation 2017-2019, La Fabrique de l'emploi

Actions de formation



3. La formation comme symptôme des tensions et impensés de l'expérimentation

	Dans la liste de mobilisation			Dans l'EBE		
	Recours au type de formation	Attitude des privés d'emploi	Attitude des acteurs locaux et de l'EBE	Recours au type de formation	Attitude des salariés	Attitude des acteurs locaux et de l'EBE
formelle (structurée)	oui	Passive voire défensive	Rétive dans un 1 ^{er} temps puis recours dans un 2 nd temps	oui	Positive/ Négative Contenus contestés Mais salariés en demande	Prudente
informelle (non structurée)	oui	Positive	Positive	oui	Positive/ Négative Réalisée par certains salariés auprès d'autres Mais pesante	Positive
Préalable à l'emploi	oui/non	Passive voire défensive	Rétive dans un 1 ^{er} temps puis recours dans un 2 nd temps	-	-	-
Occupationnelle, dans l'attente	oui/non	Passive voire défensive (sauf si liée au projet)	Positive (mobilisation)	non	-	-
acculturation au projet et à la démarche de projet	oui	Clivée	Positive (condition de réussite + identité)	oui (salariés des équipes en gestation d'activité + animateurs/encadrants techniques)	*	Positive (condition de réussite + identité)
acculturation à l'activité et adaptation au poste**	non	-	-	oui	Positive salariés en demande de professionnalisation	Développement progressif Prise de conscience du rôle de la FP dans le cadre de l'activité choisie Alerte respect des règles HSCT

Type de formation

4. Conclusion : rupture ou continuité avec les politiques d'emploi-formation-insertion?

Loi du 5/09/2018 + Décret du 28/12/2018

- Développement du marché de la Formation professionnelle (Bagorski 2019 ; Pérez 2019)
 - monétisation + désintermédiation dans l'utilisation du CPF
- Renforcement / transformation de l'intermédiation de la formation
 - Logique de parcours
 - Coordination des acteurs locaux (SPE-R, SPE-P, OF, SIAE)
 - Expérimentation et transformation des modalités pédagogiques (FOAD, FEST)

Plan d'investissement dans les compétences (PIC) 2018-2022

- 15 Md sur 5 ans
- 1 million de formations ciblées sur DE peu/pas qualifiés + jeunes éloignés du marché du travail
- Accord-Cadre PIC-IAE 2018-2022 (260 M€, financement public des actions de formation à 70%)
- EBE éligibles

4 objectifs annoncés du PIC

- Stimuler l'engagement dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi,
- Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique des formations,
- Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation,
- Répondre aux besoins de compétences des entreprises plus rapidement

4. Conclusion : rupture ou continuité avec les politiques d'emploi-formation-insertion?

PIC	TZC Philosophie	TZC réalité
<p>Objectif 1 : Stimuler l'engagement pour la formation</p>	<p>Accès inconditionnel à l'emploi. Formation secondaire, vient après l'embauche</p>	<p>Formation dans la liste de mobilisation + Formation dans l'EBE Formation comme condition de l'activité et/ou de la pérennité de l'activité Un désir de formation ➤ (trajectoire de sortie + formation qualifiante brimée ou repoussée pour certains) Question : Vers un rapprochement de la logique Chantier école?</p>
<p>Objectif 2 : Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique Rénovation des pratiques pédagogiques notamment sur le volet formation ouverte et/ou à distance (FOAD), action de formation en situation de travail (Afest)</p>	<p>« que savez-vous faire ? que voulez-vous faire ? qu'acceptez-vous d'apprendre ? [...]. La troisième question [...] révélait le rejet de l'enseignement et des formations traditionnelles, mais aussi l'adhésion à la formation en emploi, en situation : apprendre en travaillant. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un désir de formation, y compris de formation « classique » • Un rejet de la formation en attente • Des tensions voire un rejet des formes non équipées/formalisées de formation • Le déploiement <ul style="list-style-type: none"> ➤ de la formation en situation de travail ➤ de la formation adaptée et de l'innovation des pratiques pédagogiques. • Ingénierie « haute couture » et transformation de l'initiative de l'ingénierie de formation
<p>Objectif 3 : continuité et cohérence des parcours de formation, notamment en articulant mieux formation et accompagnement vers l'emploi : mise en place de parcours itératifs (articulation de phase formative et de phase d'expérimentation par le travail) ; mise en place de parcours certifiants.</p>	<p>Non pertinent en raison de l'accès inconditionnel à l'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation des espaces de la formation (dans la liste de mobilisation puis dans l'EBE) • Centralité affirmée chemin faisant <ul style="list-style-type: none"> ➤ de la formation préalable à l'embauche avec des allers-retours entre formation et immersion. ➤ de l'acculturation à l'entreprise et au projet (générant tensions sur les embauches et la formation préalable) ➤ De la formation dans la perspective de sortie de l'EBE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilité de sortie puis réintégration de l'EBE
<p>Objectif 4 : Mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises et plus rapidement : diagnostic territorial partagé, définition de bloc de compétences, commande publique adaptée aux besoins du territoire, déploiement dans le champ de la formation d'une logique de compétence, introduction de nouveaux modules (type soft skills), jouer sur l'attractivité et la connaissance des métiers,</p>	<p>Hypothèse implicite d'ajustement automatique besoins-activités-compétences du territoire:</p> <p>L'ajustement est un postulat : ➤ Projets censés partir des besoins des habitants et mobiliser leurs compétences</p>	<p>Tension effectives entre</p> <ul style="list-style-type: none"> • les activités souhaitées par les PPDE et les activités effectivement mises en œuvre • les activités mises en œuvre et les compétences nécessaires • la centralité/primauté des <i>hard skills</i> (sur les <i>soft skills</i>) d'un côté et l'exigence de l'engagement comme un ensemble gazeux de dispositions et "savoir-être") <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité des EBE à recruter et difficultés de recrutement liées aux (dys)fonctionnements du CLE et aux <i>hard skills</i> ➤ les <i>soft skills</i> constituent une difficulté de gestion de l'organisation du travail mais