

### 2.3 Des obstacles en amont dans le parcours des PPDE volontaires : un trop-plein d'acteurs qui fragilise la coordination.

Lors de l'entretien avec la chargée de mission mobilisation des habitants du territoire, cette dernière a évoqué plusieurs obstacles à l'accompagnement des PPDE volontaires que nous n'avons pas évoqué précédemment. Ces obstacles ont été mentionnés par cette dernière dans son rapport d'étonnement après sa prise de poste. De par ses observations, l'un des obstacles à l'accompagnement des volontaires est le trop plein de structures qui peut conduire à des ruptures de parcours. En effet, le territoire de Rennes est caractérisé par une forte densité d'acteurs engagés dans l'insertion sociale et professionnelle. Si cette pluralité d'acteurs pourrait être perçue comme un atout, elle engendre cependant des situations de confusion et de chevauchement entre les différents référents, acteurs ou structures. De ce fait, la lisibilité des missions de chacun peut nuire à la cohérence des parcours. En ce sens, la chargée de mission mobilisation des habitants sur le territoire évoque ce qui suit :

*« Alors, ça a été aussi mon rapport d'étonnement quand je suis arrivée dans le social. C'est qu'en fait, le social, c'est quand même un environnement où il y a multi-acteurs, quoi. Et donc, parfois, il peut y avoir des ruptures de parcours et qui peuvent s'expliquer non pas par le manque de structure, mais justement par le trop-plein de structure. Et il peut arriver au moment où, en fait, on ne sait plus qui fait quoi, qui accompagne qui, qui est le référent principal. En fait, c'est tellement dommage, quoi, parce que c'est lié au modèle de financement associatif qu'on a en France, quoi. On ne peut pas avoir de grosses assos qui font tout, donc on a que des référents qui font tout. Et donc, parfois, c'est compliqué pour nous aussi, quoi »<sup>101</sup>*

Ce manque de coordination peut conduire à des situations où certains accompagnements sont involontairement court-circuités, générant tensions et incompréhensions entre partenaires. Afin de pallier cela, l'association a mis en place des réunions de coordination régulières. Ces réunions visent à harmoniser les actions concernant des PPDE volontaires accompagnées conjointement par plusieurs structures :

---

<sup>101</sup> Extrait d'entretien avec la chargée de mission mobilisation des habitants

*« Typiquement, il y a quelques semaines, j'ai court-circuité un accompagnement qui était en place parce qu'il y a un volontaire qui m'a dit j'ai envie de faire ça, donc moi, j'étais à fond avec elle et je ne me suis pas posé les bonnes questions et en fin de compte, j'ai court-circuité. Donc après, tu es obligé de te justifier auprès de partenaires d'autres assos qui nous disent oui, mais pourquoi tu avais ça ? Donc ça, c'est compliqué pour nous ensemble »<sup>102</sup>*

*« On essaye de se faire des points de coordination assez réguliers sur les personnes qu'on accompagne en commun »<sup>103</sup>*

Outre cette difficulté structurelle, un autre obstacle dans l'accompagnement des PPDE volontaires concerne la mobilisation des acteurs institutionnels clés de l'emploi, notamment France travail. L'implication partielle ou ponctuelle de ses conseillers limite la fluidité de l'accompagnement, alors même que cette institution détient des leviers pour faciliter le parcours d'insertion des PPDE (formations, droits, dispositifs, etc.)

*« Le gros bémol qu'on a et c'est une grosse difficulté sur laquelle on bosse, c'est de mobiliser les conseillers France travail. À ce jour, on avait un représentant des conseillers qui venait aux commissions de droit à l'emploi, mais ils venaient de façon très partielle et ce n'était pas du tout une participation active. Donc en fait, ils se contentaient juste de nous dire si cette personne est bien inscrite à France travail ou non, si cette personne n'est pas inscrite et au-delà de ça, il y avait zéro réflexion sur le parcours, sur ce qu'on pourrait proposer alors qu'on est quand même avec les personnes qui ont plein de clés en main parce que France travail, ils ont les clés des formations. Et à ce jour, on peut dire qu'ils sont absents en fait de tout l'aspect d'accompagnement que met en place l'association »<sup>104</sup>*

Face à ces obstacles structurels, l'association BEST ne reste pas sans rien faire. Elle s'appuie sur la dynamique collective initiée par l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée pour mobiliser un réseau d'acteurs territoriaux et co-construire des solutions

---

<sup>102</sup> Extrait d'entretien avec la chargée de mission mobilisation des habitants

<sup>103</sup> *Ibid.*

<sup>104</sup> *Ibid.*

d'accompagnement avant même l'entrée en EBE ou en amont d'une sortie hors EBE des PPDE volontaires. Le travail de fond entrepris avec les acteurs du territoire permet de lever progressivement les freins périphériques à l'emploi (mobilité, santé, maîtrise de la langue, isolement, etc.) et de préparer les PPDE à intégrer un parcours stable en adéquation avec leurs aspirations.

Ainsi, malgré les dysfonctionnements liés à la complexité de l'écosystème, le territoire cherche à articuler ses ressources autour de l'objectif commun d'inclusion. Ceci passe par un dialogue social renforcé entre les partenaires engagés dans la mise en œuvre de l'expérimentation TZCLD sur le territoire (France travail, PLIE, Référents RSA, Communauté 360, etc.). C'est cette dynamique de coopération territoriale que nous abordons dans le point suivant.

## **2.4 Lever les freins à l'emploi par une mobilisation territoriale coordonnée en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE**

Dans un contexte où la multiplicité d'acteurs peut engendrer des ruptures de parcours, l'expérimentation TZCLD sur le territoire rennais s'appuie sur une stratégie territoriale de coopération. Les PPDE volontaires mobilisés sur le territoire de Rennes sont souvent confrontés à des freins périphériques (charges familiales, garde d'enfants, etc.), qui entravent leur accès à l'emploi bien en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE. Dans ce contexte, l'association BEST ne travaille pas seule : elle collabore et coopère avec les acteurs locaux, les services publics de l'emploi afin d'activer collectivement les leviers nécessaires pour faciliter le parcours d'insertion ou de réinsertion des PPDE Volontaires. France travail, le PLIE, les référents RSA ou encore la communauté 360 jouent un rôle important dans cet écosystème, en contribuant à lever les freins existants en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE et à sécuriser les parcours.

### **2.4.1 Une collaboration avec France travail en construction progressive**

Anciennement connu sous le nom de Pôle emploi, France travail remplace depuis le 1er janvier 2024 Pôle emploi. France travail est un organisme qui a principalement pour missions « *d'accompagner les personnes dans la recherche d'un emploi ou d'une formation, de collecter*

*les offres des entreprises et de les mettre en relation avec les demandeurs d'emploi* »<sup>105</sup>. Il s'agit d'un service public de l'emploi qui joue un rôle majeur pour faciliter l'accès à l'emploi.

Au sein de l'expérimentation TZCLD sur le territoire rennais, France travail fait partie intégrante des partenaires du CLE. Bien que ce dernier soit présent au sein du CLE, nous avons constaté lors de notre enquête de terrain que cet organisme était considéré comme ayant une présence partielle dans la mise en œuvre de l'expérimentation sur le territoire. De ce fait, nous avons jugé utile de nous entretenir avec un acteur de France travail pendant notre enquête de terrain. Notre objectif était de recueillir des éléments de réponse qui pourraient éclairer cette présence insuffisante évoquée par d'autres acteurs impliqués dans l'expérimentation TZCLD.

Notre prise de contact avec France travail nous a permis d'interroger une directrice de France travail sur le territoire Rennais. Cette dernière est arrivée récemment sur le poste de Directrice, en novembre 2024. Son arrivée a marqué un tournant dans la dynamique de coopération. D'abord peu impliqués car ne sachant pas à quels besoins il fallait répondre précisément dans l'expérimentation TZCLD sur le territoire, les services de France travail sont désormais progressivement intégrés à l'expérimentation. La directrice souligne que les publics accompagnés dans le cadre de TZCLD sont très éloignés de l'emploi, et que l'intervention de France travail se situe souvent en fin de parcours.

*« Après, moi, ce que j'ai perçu par rapport aux populations qui sont actuellement accompagnées par l'expérimentation, c'est que ce sont quand même des personnes qui sont très loin de l'emploi. Et donc, en termes de services et d'opportunités, nous intervenons plutôt à la fin du processus, quand certaines étapes ont déjà été franchies »*<sup>106</sup>

Cependant, cette temporalité n'exclut pas une collaboration active en amont : une conseillère est désormais mise à disposition pour participer aux commissions « droit à l'emploi ». Ces temps de travail mensuels permettent un échange de pratiques et un diagnostic partagé sur les situations complexes, en mobilisant l'expertise technique de France travail. Cette mise à

---

<sup>105</sup> Vie publique (au cœur du débat public). Qu'est-ce que France travail ?. Site : <https://www.vie-publique.fr/fiches/37983-quest-ce-que-france-travail-anciennement-pole-emploi>

<sup>106</sup> Extrait d'entretien avec Directrice France travail, partenaire CLE

disposition d'une conseillère France travail pour assister aux commissions « droit à l'emploi » a été initiée par la nouvelle directrice en place à la suite d'une rencontre entreprise entre l'équipe projet TZCLD et cette dernière afin de réfléchir à la manière dont l'équipe projet TZCLD pourrait collaborer avec France travail.

*« Et donc, en termes de services et d'opportunités, nous, on va intervenir en toute fin de parcours. Cela étant, ce qu'on a fait, là, c'est qu'on a mis à disposition une collègue qui est disponible pour participer à une commission d'études de dossiers (commission « droit à l'emploi »). Elle y est afin de réfléchir ensemble avec les autres acteurs sur le parcours des personnes, c'est un petit peu de l'échange de pratiques pour les situations qui nécessitent l'expertise de France travail. Voir un petit peu quelles solutions on a pour faire avancer le bénéficiaire. Donc, ça, c'est tous les mois. La conseillère intervient pour des appuis techniques. Notre agence est vraiment très en proximité. Donc, si les PPDE ont besoin d'être accompagnées, ils peuvent venir sans problème. Il y a des personnes ressources. Parce qu'une des difficultés sur notre territoire, c'est parfois le manque de maîtrise de la langue française pour les bénéficiaires. Ce n'est pas original. On a toujours quatre services civiques en permanence pour accompagner les personnes sur l'outil informatique »<sup>107</sup>*

Par ailleurs, France travail propose un accompagnement global pour traiter les problématiques périphériques à l'emploi, telles que la santé, les droits sociaux ou la reconnaissance de handicap. Ce dispositif peut aussi être activé pour les PPDE volontaires afin de renforcer la complémentarité des interventions.

La directrice France travail évoque ce qui suit :

*« A France travail, on fait de l'accompagnement global, avec un référent social (ou référent TZCLD), un conseiller France travail, et le demandeur qui, pour moi, c'est une étape de parcours supplémentaire, postérieure, aux territoires zéro chômeur de longue durée. On prend le relais après. Pour aller un peu plus loin, vers l'emploi classique. Donc, cet accompagnement global, il existe pour travailler*

---

<sup>107</sup> Extrait d'entretien avec Directrice France travail, partenaire CLE

*toutes les problématiques périphériques à la recherche d'emploi, comme les démarches pour des reconnaissances RQTH, ouvertures des droits, problématiques de santé, etc. Et cette possibilité de l'accompagnement global, on peut l'activer aussi pour les PPDE de territoires zéro chômeur de longue durée dans le but de mettre sur la table les différents référents autour de la personne et de voir comment on harmonise les actions. Par quoi on commence ? qu'est-ce qui serait le mieux pour la personne ? »<sup>108</sup>*

#### 2.4.2 Une articulation opérationnelle avec le PLIE : un appui concret au parcours des PPDE volontaires en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE

Sur le territoire de Rennes, le plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et l'association BEST chargé de la mission de mobilisation des habitants sur le quartier travaillent en étroite collaboration. En effet, un référent du PLIE est régulièrement invité à participer aux réunions des Cafés chouquettes afin de présenter ce qu'est le PLIE et quelles sont les actions possibles à mettre en place pour aider les PPDE volontaires dans leur parcours d'insertion.

Lors d'un temps d'observation, le 24 mars 2025, le référent PLIE présente les actions du PLIE. Et il précise à la fin de sa présentation que les personnes intéressées par un accompagnement d'un référent PLIE doivent se manifester et s'inscrire auprès de la chargée de mission. Cette dernière va remplir une fiche de renseignement qui va être transmise au PLIE.

Parmi les services que mettent à disposition le PLIE afin d'aider les PPDE volontaires dans leur parcours d'insertion, on trouve :

- De l'aide financière pour le passage du permis à condition que cela soit en cohérence avec le projet professionnel de la personne accompagnée
- Des aides en ce qui concerne la garde d'enfants, etc.

*« Donc, on peut accorder des aides individuelles pour, je ne sais pas, passer le permis de conduire, acheter des vêtements professionnels. Aider à des frais de garde d'enfants, voilà. Toutes les aides qu'on peut procurer sont décrites dans un document qu'on appelle la note de cadrage. On décrit toutes les aides et les plafonds, les procédures, etc., qu'on peut attribuer aux participants du PLIE. De*

---

<sup>108</sup> Extrait d'entretien avec Directrice France travail, partenaire CLE

*toute façon, toutes les aides ont un lien, forcément, avec l'insertion professionnelle, le projet professionnel. On n'est pas sur des aides sociales. Parce que nous, le plie, ça veut dire plan local pour l'insertion et l'emploi. Donc, vraiment, nous, on est un dispositif d'insertion professionnelle »<sup>109</sup>*

Pour être accompagné par le PLIE, il est demandé que la personne soit en mesure de comprendre le français. Sans quoi l'accompagnement par le PLIE peut ne pas être envisageable. Pour cela, la chargée de mission de l'association BEST doit s'assurer en amont de la capacité des PPDE volontaires à comprendre le Français.

*« Mais c'est vraiment une appréciation au cas par cas. Mais bon, c'est vrai qu'en général, si les gens ne parlent pas du tout le français, ne comprennent pas du tout le français, en général, on ne préconise pas qu'ils soient orientés vers le PLIE parce qu'on ne voit pas trop comment l'accompagnement va se faire. Il faut d'abord, avant de rentrer dans le PLIE, qu'ils apprennent un petit peu quand même à s'exprimer en français. Ce qui suppose en fait que dans la période un peu de remobilisation ou mobilisation que réalise l'association BEST, il y a aussi ce travail un peu de mise à niveau on va dire, mise à niveau au niveau de la langue minima quand même »<sup>110</sup>*

#### 2.4.3 La place des référent.es RSA dans le parcours des PPDE volontaires et salariées

Les référents RSA jouent un rôle important tout au long du parcours des PPDE volontaires. Souvent présents dès les premières étapes (comme la participation aux cafés chouquettes), ils accompagnent les personnes jusqu'à leur possible entrée en EBE et au-delà.

*« Si on reprend le parcours de la personne, par exemple, on va prendre une personne que j'accompagne, qui dépend du périmètre où se situe l'entreprise à but d'emploi, Blosn'up, et qui répond au critère d'éligibilité pour être volontaire. Moi je vais l'inscrire par exemple à la première permanence (Café chouquette : présentation du Projet). Le premier lundi du mois, à la présentation du projet. Suite*

---

<sup>109</sup> Extrait d'entretien avec le responsable PLIE, Partenaire CLE.

<sup>110</sup> *Ibid.*

*à ça, il y aura un entretien de recensement de compétences. Suite à ça, la personne s'investit, admettons, sur des cafés chouquettes, sur un week-end, etc. En fait, l'idée, c'est qu'elle puisse après potentiellement entrer dans l'EBE »<sup>111</sup>*

Bien que l'accompagnement par un référent RSA prenne normalement fin dès que la personne sort du dispositif RSA, les équipes ont fait le choix de maintenir le lien pendant deux ans après l'intégration en EBE, afin d'assurer une continuité de l'accompagnement en fonction des besoins.

*« Nous, là, si vous voulez, on accompagne les personnes pendant deux ans encore même lorsqu'elles entrent en EBE. En fait, normalement, quand les personnes ne sont plus au RSA, on n'a plus à les accompagner. Puisque nous, c'est vraiment bénéficiaire du RSA. Donc logiquement, on devrait arrêter l'accompagnement d'une personne qui a intégré l'EBE et qui n'a plus de RSA. Mais là, on a fait le choix en fait, en équipe, de maintenir le lien avec la personne pendant deux ans. Donc si elles en ont besoin, elles peuvent nous solliciter »<sup>112</sup>*

Les référents RSA participent également à la commission « droit à l'emploi ». Lors de l'entretien avec la référente RSA que nous avons rencontré, cette dernière explique que le fait de participer à cette réunion permet de veiller à harmoniser les actions mises en place à destination des PPDE volontaires. Et aussi ces temps permettent d'identifier « qui fait quoi ».

Lors d'un temps d'observation lors d'une commission « droit à l'emploi », j'ai pu observer que ces temps de commission droit à l'emploi permettaient aussi aux référents présents sur la table de reconnaître certains de leurs bénéficiaires. Et cela permet quelques fois d'identifier les actions à prioriser pour intégrer l'expérimentation.

#### 2.4.4 La communauté 360 : une réponse territoriale à l'absence de Cap Emploi

En l'absence de Cap emploi (structure dédiée à l'insertion des travailleurs handicapés) parmi les partenaires de l'expérimentation TZCLD au sein du territoire de Rennes, la Communauté 360 est mobilisée pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap. Ce

---

<sup>111</sup> Extrait d'entretien avec la référente RSA, Partenaire CLE

<sup>112</sup> *Ibid.*

partenariat a émergé à la suite de la survenue d'une situation d'une personne éloignée de l'emploi qui nécessitait une coordination de plusieurs acteurs de l'accompagnement au retour à l'emploi sur le territoire.

Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec une référente de la communauté 360. Elle nous a précisé qu'elle se positionne en tant qu'accompagnante, mais en soutien méthodologique et stratégique, dans l'objectif d'analyser les situations complexes et d'identifier les ressources mobilisables. Cette dernière coordonne des temps de diagnostic, puis organise des réunions de coordination multi-partenariales en fonction des besoins.

*« Nous aidons à construire une photographie complète de la situation, puis nous mobilisons les bons acteurs pour enclencher un parcours réaliste »<sup>113</sup>*

Une attention particulière est portée à la mise en œuvre de droits spécifiques, aux freins périphériques (isolement, santé, logement...), et à l'orientation vers des dispositifs adaptés (milieu protégé, SAVS, etc.). Le rôle de la Communauté 360 est ainsi de fluidifier l'écosystème autour des situations complexes, sans se substituer aux accompagnateurs existants (Cf. Encadré 5).

#### **Encadré 5 - Rôle et missions de la communauté 360**

*« Et donc, aujourd'hui, nous faisons un diagnostic assez complet de la situation. Nous rencontrons la personne avec son partenaire dans un premier temps, puis seule, afin d'obtenir une photographie la plus complète possible de sa situation, de ses difficultés. En général, nous sommes face à des freins multiples. La personne n'accède pas à l'emploi parce que les dispositifs proposés sont souvent des dispositifs de droit commun, alors que ses difficultés relèvent peut-être du champ du handicap. Il s'agit parfois plutôt de s'orienter vers des dispositifs spécifiques pour définir un projet ou même envisager une orientation vers le milieu protégé.*

*Pour certaines personnes ayant fait des passages en chantier d'insertion ou testé différentes options, la conclusion peut être que le milieu protégé semble plus adapté. Mais alors, que*

---

<sup>113</sup> Extrait d'entretien avec référente communauté 360, Partenaire CLE

*faut-il mettre en place ? Il y a tout un travail d'ouverture des droits à initier. Ensuite, nous activons parfois des partenaires du champ social pour aider la personne à subvenir à ses besoins en attendant, par exemple, qu'une place se libère, ou pour accompagner dans les démarches administratives, le temps qu'un SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale) soit mis en place.*

*Certaines personnes souffrent d'isolement, parfois accompagné de souffrance ; d'autres non. Pour celles qui souhaitent rompre cet isolement sans savoir comment, nous intervenons dans cette dynamique, même si ce n'est pas de l'emploi à proprement parler. Cela fait partie des sphères périphériques qui, une fois bien identifiées et prises en compte, permettent de soutenir la personne dans la construction de son projet professionnel.*

*Donc voilà, nous aidons à mettre en place toutes ces étapes. Nous réalisons également une photographie des forces en présence, également.*

*Il arrive que certaines personnes soient uniquement suivies par un conseiller France travail, sans autre accompagnement. Dans ce cas, nous mobilisons de nouveaux partenaires. D'autres bénéficient déjà d'un accompagnement partiel : une assistante sociale, un CMP (Centre Médico-Psychologique) [...] Dans ces cas-là, nous demandons l'autorisation à la personne pour entrer en contact avec ces partenaires, afin de coordonner nos actions et voir comment nous pouvons travailler ensemble.*

*Notre objectif n'est pas de faire de l'accompagnement à proprement parler. Nous sommes vraiment en soutien, en « sous-marin ». Nous avons besoin de bien connaître et analyser la situation dès le départ, à partir des informations fournies par la personne et des compléments que les partenaires peuvent apporter. Ensuite, nous mobilisons, si besoin, d'autres partenaires, et nous veillons à ce que tout le monde puisse travailler en synergie »*

Source : Extrait d'entretien avec une référente de la communauté 360

En somme, la communauté 360 a plusieurs objectifs :

- Accompagner les personnes en situation de handicap dans leur projet d'insertion/ réinsertion sociale et professionnelle

- Faire un diagnostic de la situation de la personne désirant retourner à l'emploi en veillant à identifier les différents freins périphériques au retour à l'emploi
- Animer des temps de coordinations entre les acteurs de l'emploi pour identifier les solutions adaptées aux situations des personnes privées d'emploi les plus fragiles, etc.

#### 2.4.5 Des parcours sur-mesure : l'exemple d'une coordination autour d'un PPDE volontaire en grande fragilité

Comme mentionné dans le point précédent, cap emploi est actuellement absent des partenaires impliqués dans la mise en œuvre de l'expérimentation TZCLD sur le territoire. Malgré plusieurs tentatives de prise de contact, aucun partenariat n'a pu être établi à ce jour. Cette absence représente un frein considérable dans l'accompagnement de certaines personnes privées durablement d'emploi (PPDE) volontaires qui parfois sont en situation de grandes fragilités ou même en situation de handicap. Pour pallier cette difficulté, nous avons vu précédemment qu'un partenariat alternatif a été contracté avec la communauté 360.

Lors d'un entretien avec une référente de la communauté 360, cette dernière a fait part de l'organisation de réunion tripartite, ainsi que de la mise en place de temps de coordination entre plusieurs acteurs avec plus de 3 acteurs différents autour de la table pour accompagner une personne qui souhaitait retrouver un emploi après une longue période de chômage.

Elle explique donc la situation d'un monsieur qui bénéficiait d'un accompagnement par une curatrice. Cette dernière avait besoin de connaître les acteurs sur le territoire pouvant aider ce monsieur à retrouver un emploi. Elle a donc contacté la communauté 360 qui selon ce qu'elle avait pu entendre de cette structure pouvait assurer un rôle de coordination pour aider ce monsieur dans son parcours de réinsertion.

*« Donc là, c'était un monsieur, la communauté 360 avait été sollicité alors avant que j'arrive sur ce poste de référente, la communauté 360 avait été contacté par une curatrice, pour un monsieur, du coup qui exprimait un souhait d'aller retravailler mais qui n'avait pas bossé depuis 15 ans. Et du coup, forcément, la curatrice n'était pas tout à fait sur son champ de mission, quoi. Donc elle avait dû contacter la communauté 360 à ce moment-là et donc moi, quand je suis arrivée en septembre 2024, j'ai repris un peu les situations qui étaient gérées avant que je*

*n'arrive, et donc il s'agit d'un monsieur qui n'était pas inscrit à France travail il n'y avait que sa curatrice, donc voilà enfin moi, avec une situation compliquée il y avait eu un risque d'expulsion, il écoutait la musique bien trop fort chez lui. Ce n'était pas la plus grande joie de ses voisins avec des rappels, etc. C'était compliqué. On était sur un monsieur qui était reconnu en situation de handicap mais pour des troubles plutôt intellectuels ou psychiques mais aussi des soucis au niveau auditif. Il a été encouragé à s'inscrire à France travail ? il a été, il s'est inscrit. On a eu des échanges tripartites entre la curatrice et France travail parce qu'il y avait plusieurs angles d'attaque possibles, en fait, sur cette situation. Quelqu'un, du coup, qui n'avait pas travaillé depuis longtemps, qui avait travaillé principalement en milieu protégé mais qui avait aussi travaillé en milieu ordinaire. Donc, il avait quand même des capacités et ses dernières expériences étaient en milieu ordinaire »<sup>114</sup>*

Le rôle de la communauté 360 étant celui d'assurer une mission de coordination entre différents acteurs, la référente que nous avons interrogé nous a expliqué qu'en prenant connaissance de la situation du monsieur en situation de fragilité, il fallait réfléchir à un plan d'action.

*« Donc, qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on part sur un chantier d'insertion ? Est-ce qu'on part sur une prestation ? Est-ce qu'on part sur des périodes de mise en situation professionnelle (PMSMP)<sup>115</sup> ? Donc voilà, par quoi est-ce qu'on commence ? Donc, chaque acteur a regardé un petit peu et parmi les hypothèses de France travail il y a l'option d'associer territoires zéro chômeur de longue durée »<sup>116</sup>*

<sup>114</sup> Extrait d'entretien avec référente communauté 360, Partenaire CLE

<sup>115</sup> Période de mise en situation professionnelle (PMSMP) : Mise en place par France travail, il s'agit d'une période d'immersion professionnelle qui permet de : « découvrir un métier (aide à domicile, cuisinier, plombier...) ou un secteur d'activité (restauration, commerce...) qui a besoin de salariés, de savoir si le projet professionnel choisi est le bon en vivant la réalité du travail, de mesurer ses compétences auprès d'une entreprise qui a besoin de salariés » France travail. Dépliant immersion professionnelle. (p.3). <https://www.francetravail.fr/files/live/sites/PE/files/fichiers-en-telechargement/fichiers-en-telechargement---dem/com-546-Immersion-pro>, consulté en juillet 2025

<sup>116</sup> Extrait d'entretien avec référente communauté 360, Partenaire CLE

Après une prise de contact avec l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée via l'association BEST, le monsieur dont il est question a participé à des réunions d'informations organisées lors des cafés chouquettes.

*« Et donc, il [le monsieur dont il est question] a participé à une première rencontre (café chouquette : présentation du projet), je crois que sa curatrice était présente et ça a bien matché en fait »<sup>117</sup>*

Une rencontre entre la chargée de mission mobilisation des habitants et la référente de parcours de la communauté 360 a eu lieu pour se coordonner et faire le point sur les différents acteurs présents et impliqués dans l'accompagnement du monsieur dont il est question. Cette rencontre a permis d'harmoniser les différentes interventions des acteurs impliqués au niveau de France travail, territoires zéro chômeur de longue durée, la curatrice et la personne concernée. Également, cette rencontre avec l'ensemble des acteurs impliqués dans cet accompagnement a permis la mise en place d'une PMSMP au sein de l'EBE Blosn'up pour permettre au concerné d'avoir une expérience au sein de l'EBE et voir si cette solution allait répondre à ses besoins.

*« Et donc, on s'était rencontrés pour ce monsieur. On a fait pas mal de rendez-vous en fait pour le coup maintenant à cinq pour ce monsieur. Le monsieur, la curatrice, France travail, territoires zéro chômeur de longue durée et moi. Parce qu'il y avait besoin d'articulation en fait, parce qu'il fallait qu'il refasse son CV. Du coup, France travail lui a dit « ah bah tiens, peut-être faire ton CV et ensuite aller là. » Bref, ça semblait être une situation qui roulait plutôt bien. Un projet de PMSMP à l'EBE avec une intégration qui pouvait être calée dans la foulée. Donc moi, je m'étais dit, bon bah voilà typiquement une situation dans laquelle je vais me retirer assez rapidement en fait »<sup>118</sup>*

Selon les propos de la référente de la communauté 360 que nous avons interviewée, la réalisation de cette PMSMP a eu des effets positifs sur le parcours du PPDE concerné et a permis de lever certains freins périphériques qui empêchaient ce dernier d'accéder à un emploi durable. La référente précise que ce PPDE est *« quelqu'un qui est complexé par le fait de ne pas savoir lire ni écrire. Et c'est quelqu'un qui utilise la langue des signes avec ses proches.*

---

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Extrait d'entretien avec référente communauté 360, Partenaire CLE

*Ses proches, sa femme et ses enfants présentent une surdité. Et du coup, de fait, il a appris la langue des signes. Et naturellement, même si c'est quelqu'un qui parle, il fait les signes en même temps qu'il parle »<sup>119</sup>*

Ce frein lié à la langue aurait pu être un frein à l'intégration de ce PPDE volontaire au sein du groupe des PPDE volontaires de l'association BEST, mais cela n'a pas été le cas. Au contraire, l'intégration de ce dernier s'est très bien déroulée et a permis au PPDE concerné de s'intégrer et se sentir accepté au sein de l'EBE Blosn'Up.

*« En fait, c'est naturel chez lui. Et ça, je pense que c'est quelque chose qui n'est pas toujours vu de manière positive partout où il va. Le fait de ne pas savoir lire et écrire non plus, clairement. Et là, à territoire zéro chômeur longue durée, il n'a pas été confronté à ce frein du milieu protégée par rapport à l'utilisation des signes quand il parle. Pas confronté non plus à la difficulté de la problématique écriture-lecture. Au contraire, le fait qu'il parle avec des signes s'était vu comme quelque chose d'hyper-positif. Et tout le monde se demandait, du coup, et ça, comment tu le fais ? Comment tu le signes ? Etc. Du coup, il était hyper-valorisé. Génial, quoi. Et donc, effectivement, il a été hyper-impliqué dans le truc. Il était présent toutes les semaines. Enfin, ça le sortait de chez lui. Quelqu'un qui pouvait avoir des problématiques addictives. Et du coup, bah là, un renouveau, quoi »<sup>120</sup>.*

Bien que ce passage par la PMSMP e t des effets positifs dans le parcours de la personne concernée, le stage n'a malheureusement pas abouti à une entrée en EBE.

*« Et puis en fait, la PMSMP, ça ne s'est pas si bien passé que ça. Je pense qu'il aurait fallu peut-être un peu plus prendre le temps. De préparer. Ouais, pour préparer, aller avec lui aux réunions d'informations, à l'EBE. Enfin voilà, je pense poser un peu plus les jalons. Je dis ça, je ne sais pas exactement est-ce que ça aurait changé quelque chose, je ne sais pas s'il aurait eu besoin d'avoir un repère en fait sur place. Un peu comme l'emploi accompagné. Je pense qu'il aurait eu besoin de quelque chose d'un peu similaire. Quelqu'un qui aille avec lui peut-être à la rencontre avec l'EBE. Qu'il soit présent le premier jour ou qu'il revienne peut-*

---

<sup>119</sup> Ibid.

<sup>120</sup> Ibid.

*être à la fin de la première semaine. Enfin voilà. Quelque chose, je pense, une présence aussi sur place. Bon ça c'est mon hypothèse. Peut-être que ça n'aura rien changé. Mais il y a eu un décrochage à ce moment-là. Une incompréhension. C'est quelqu'un qui relève d'un SAVS<sup>121</sup>. Il y avait des difficultés pour se lever le matin. Mais en l'occurrence, il y avait eu un couac. Je pense qu'un jour, son réveil a sonné. Il s'est présenté et il n'y avait personne. Et il n'a pas compris. Et puis il n'était pas content. Enfin, mais c'était dimanche »<sup>122</sup>*

Cet exemple illustre l'importance d'une coordination territoriale étroite et adaptée aux situations individuelles, notamment pour les personnes cumulant des freins multiples à l'emploi. Grâce à l'engagement conjoint de la Communauté 360, de l'association BEST, de France travail et de la curatrice, un accompagnement sur-mesure a pu être construit pour ce PPDE en grande fragilité.

Si le parcours n'a pas débouché sur une intégration en EBE, la mise en place de la PMSMP a tout de même permis une étape de remobilisation qui a favorisé la reprise de confiance, la création du lien social et l'implication dans un collectif. Ce cas met en lumière la valeur ajoutée de l'accompagnement dans le cadre de l'expérimentation TZCLD en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE. Par cet exemple, nous voyons que l'expérimentation permet d'accueillir des profils atypiques sans les stigmatiser.

Cependant, il révèle aussi les limites du système d'accompagnement, lorsque les relais de proximité manquent ou ne sont pas suffisamment activés (ex. : absence de présence rassurante ou d'emploi accompagné<sup>123</sup>). Cette situation souligne la nécessité d'un accompagnement plus individualisé et préparé en amont, mais surtout la pertinence des partenariats intersectoriels (emploi, médico-social, ESS) pour ne laisser personne sans solution.

---

<sup>121</sup> Les services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) « ont pour but de soutenir les personnes adultes handicapées dans la réalisation de leur projet de vie. Les services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) offrent un accompagnement aux personnes adultes handicapées pour maintenir ou restaurer les liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires et professionnels, et facilitent leur accès aux services proposés par la collectivité » Mon parcours handicap.gouv. SAVS : Service d'accompagnement à la vie sociale. Site : <https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/glossaire/savs>, consulté en juillet 2025

<sup>122</sup> Extrait d'entretien avec référente communauté 360, Partenaire CLE

<sup>123</sup> Dispositif emploi accompagné, Cf. le site : <https://travail-emploi.gouv.fr/lemploi-accompagne>, consulté en juillet 2025

## Conclusion chapitre 2

Ce chapitre a permis de montrer que l'accompagnement des personnes privées durablement d'emploi en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE ne se réduit pas à une préparation technique à l'emploi. Il s'agit avant tout d'un processus global, enraciné dans le territoire, qui mobilise des espaces d'apprenance collectifs et conviviaux, où se jouent des dynamiques de remobilisation, de lien social et de réappropriation de soi.

Plus que des simples temps d'informations, les cafés chouquettes sont des temps de rencontres qui représentent une étape importante dans l'accompagnement des PPDE volontaires pour rompre avec l'isolement, restaurer la confiance en soi, lever certains freins périphériques (illectronisme, garde d'enfants, etc.) et créer un climat propice à l'engagement. Ces cafés chouquettes témoignent du rôle déterminant de la proximité et de l'ancrage local dans les dispositifs d'insertion. De surcroît, ces cafés chouquettes participent d'une part à l'intégration des PPDE volontaires dans un accompagnement qui peut être multipartenarial et d'autre part à l'insertion sociale de ces derniers.

Le dispositif du CAARE confirme ensuite l'importance d'un accompagnement structuré, progressif et rapproché, où la co-construction du parcours permet de redonner aux volontaires un pouvoir d'agir sur leur trajectoire professionnelle. En mettant l'accent sur les compétences transversales, la valorisation des savoirs, la compréhension du monde du travail et l'accès aux ressources du territoire, le CAARE constitue un véritable tremplin vers l'emploi ou la formation.

Les commissions de droit à l'emploi et les coordinations partenariales rappellent quant à elles que l'accompagnement des PPDE volontaires est nécessairement collectif. Si la pluralité d'acteurs peut générer des confusions, elle peut aussi devenir une richesse dès lors qu'elle est structurée et orientée vers un objectif commun : sécuriser les parcours. C'est pourquoi la coopération avec France travail, le PLIE, les référents RSA et la Communauté 360 prend une importance stratégique, permettant de lever progressivement les freins périphériques et de construire des solutions adaptées.

En définitive, ce chapitre montre que l'accompagnement des PPDE volontaires en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE repose sur une articulation fine entre convivialité, proximité et

professionnalisation. Il s'agit moins de préparer immédiatement à un poste de travail que de créer les conditions sociales, psychologiques et pratiques d'une insertion réussie. À travers ces espaces d'apprenance, les PPDE volontaires deviennent non seulement des bénéficiaires de l'expérimentation, mais de véritables actrices de leur parcours, capables de s'approprier les dispositifs et de construire pas à pas un projet d'emploi durable et mûrement choisi.

## Conclusion partie 2

L'exploration du quartier du Blosne et des dynamiques qui s'y développent a permis de mettre en évidence plusieurs enseignements. Cette deuxième partie a montré que l'expérimentation TZCLD Rennaise, loin d'être une démarche uniforme, s'ancre profondément dans les réalités sociales, économiques et institutionnelles du territoire où elle se déploie.

Le premier apport réside dans la compréhension du Blosne comme un quartier à la fois riche de sa diversité culturelle et marqué par des inégalités sociales persistantes. Ce contexte influe directement sur la manière d'accompagner les personnes privées durablement d'emploi et sur les besoins spécifiques à prendre en compte, qu'il s'agisse d'illectronisme, de difficultés de mobilité, de garde d'enfants ou encore du climat sécuritaire local.

Le deuxième apport est celui du rôle que joue l'association BEST. Pivotal de l'expérimentation, elle illustre comment une structure de proximité peut devenir un catalyseur de coopération entre acteurs institutionnels, associatifs et habitants. Ses missions, de l'« aller-vers » à la coordination des parcours, montrent que l'accompagnement des PPDE volontaires s'appuie tout autant sur la relation de confiance et la proximité que sur la construction méthodique des parcours.

Enfin, l'analyse des espaces d'apprenance a permis de dégager l'importance de dispositifs conviviaux et collectifs comme les cafés chouquettes, le cycle CAARE ou la commission droit à l'emploi. Ces espaces démontrent que la préparation à une sortie vers EBE ou hors EBE ne passe pas uniquement par l'acquisition de compétences techniques, mais avant tout par la restauration du lien social, la remobilisation des personnes et la levée progressive des freins périphériques.

En somme, cette deuxième partie met en lumière trois éléments pertinents à retenir :

1. Le territoire du Blosne, avec ses spécificités et ses défis, conditionne la manière dont l'expérimentation TZCLD prend corps.
2. L'association BEST joue un rôle majeur dans l'articulation entre acteurs impliqués dans l'expérimentation rennaise et dans la mobilisation des volontaires.
3. Les espaces d'apprenance constituent des leviers pour redonner confiance en soi, créer du lien social et préparer une insertion durable dans l'emploi.

Ces enseignements ouvrent la voie à la troisième partie du mémoire, centrée sur l'étude de l'entreprise à but d'emploi (EBE) Blosn'Up, cadre institutionnel et organisationnel où se déploient concrètement les pratiques d'accompagnement précédemment analysées. Cette partie vise à mettre en évidence, à travers une approche empirique, comment l'EBE constitue à la fois un lieu d'apprentissage, d'inclusion et de transformation, en articulant plusieurs dimensions : son histoire et son organisation locale, la diversité de ses activités et de son modèle économique, les profils des salariés qu'elle accueille, ainsi que les formes d'apprentissages et d'accompagnement social qui s'y développent. L'analyse portera également sur les effets concrets de l'expérimentation TZCLD sur les parcours des salariés et sur les limites rencontrées afin de mieux saisir la portée et les défis de cette expérimentation dans le cadre de TZCLD.

Partie 3 L'EBE Blosn'Up : entre lieu d'apprentissage,  
d'inclusion et de transformation

## Introduction partie 3

La troisième partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse approfondie de l'entreprise à but d'emploi (EBE) Blosn'Up, en tant qu'espace hybride à la fois productif, apprenant et inclusif. Elle vise à montrer comment l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) s'incarne concrètement dans une organisation locale, et à interroger les effets de cette mise en œuvre pour les salariés, l'accompagnement proposé et le tissu territorial. Cette partie se compose de deux chapitres complémentaires qui permettent de saisir, d'une part, le fonctionnement et l'organisation interne de l'EBE, et d'autre part, le rôle qu'elle joue en tant que lieu apprenant, d'inclusion et de transformation.

Le premier chapitre présente l'EBE Blosn'Up à travers son historique et sa mise en œuvre locale. L'analyse met en lumière les étapes de son implantation, depuis une localisation initiale dans un environnement protecteur, jusqu'au déménagement et à la fragmentation en plusieurs sites, donnant naissance à une organisation qualifiée d'« archipelisée ». Ce morcellement est examiné dans ses effets ambivalents : il favorise la mobilité et l'ancrage local mais peut également générer de l'isolement et une perte de repères. Une lecture mésologique de cette organisation permet de mieux comprendre le rôle du milieu dans les parcours d'insertion. Le chapitre détaille également l'organisation, les activités et le modèle économique de l'EBE en mettant en évidence la diversité des activités proposées, leur ancrage local, ainsi que l'équilibre fragile d'un modèle économique hybride, entre financements publics et revenus d'activité. Enfin, une attention particulière est portée aux profils et caractéristiques des salariés, à travers des données chiffrées et des éléments qualitatifs, qui mettent en lumière la diversité des parcours, des vulnérabilités sociales, des origines territoriales et des contraintes familiales rencontrées.

Le second chapitre analyse l'EBE comme un lieu apprenant et inclusif, en mettant l'accent sur la formation, les dynamiques d'apprentissage informel, d'accompagnement social et de trajectoires d'insertion. Il met d'abord en évidence la place de la formation dans le parcours des salariés, de l'apprentissage informel au quotidien, fondé sur la transmission entre pairs et sur des outils spécifiques pour contourner les freins liés à la langue ou à l'écrit. Ensuite, il aborde la dimension de l'accompagnement social global et personnalisé, considéré à la fois comme un levier d'émancipation et comme un facteur d'insertion durable. Cet accompagnement se structure autour de la diversité des problématiques rencontrées, d'une

posture de facilitateur de parcours et d'outils permettant de sécuriser les trajectoires. Enfin, le chapitre met en lumière les parcours des salariés au sein de l'EBE, en insistant sur les apports de l'expérimentation : possibilité de travailler et de recréer du lien social, opportunité de bénéficier d'aménagements pour poursuivre une formation, et flexibilité du temps choisi qui facilite la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, notamment pour les femmes en situation de vulnérabilité. L'analyse s'achève par l'identification des obstacles à l'accompagnement, qu'il s'agisse du manque d'encadrants, de l'épuisement de l'équipe ou du déficit de formation pour l'accompagnement des publics fragiles.

Cette partie permet ainsi d'articuler une double lecture : d'une part, celle de l'EBE Blosn'Up comme un lieu inclusif, apprenant et porteur de transformations sociales, et d'autre part, celle d'une structure confrontée à des limites organisationnelles et humaines qui questionnent la pérennité et l'ampleur de son impact.

## Chapitre 1 - Présentation de l'EBE Blossn'Up

### Introduction chapitre 1

Le premier chapitre de cette partie s'attache à présenter l'entreprise à but d'emploi (EBE) Blossn'Up, ancrée dans le quartier du Blossne à Rennes dans le cadre de l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD). L'enjeu de ce chapitre est de comprendre comment une telle structure se déploie localement, à travers son histoire, son organisation, son modèle économique et les profils des salariés qui y évoluent. Il ne s'agit pas seulement de décrire une entreprise, mais bien de saisir un projet collectif qui conjugue dimensions sociales, économiques et territoriales.

Dans un premier temps, l'historique de Blossn'Up et la mise en œuvre locale de l'expérimentation TZCLD sont retracés. L'analyse met en évidence les conditions initiales d'implantation dans un environnement protecteur, puis le déménagement qui a conduit à une organisation éclatée en plusieurs sites, qualifiée d'« archipelisée ». Cette configuration spatiale est examinée à travers ses effets ambivalents, tantôt favorables (mobilité accrue, ancrage territorial renforcé, revitalisation de zones délaissées), tantôt fragilisants (isolement, insécurité, perte de repères, difficultés d'encadrement). Une lecture mésologique vient enrichir cette analyse en interrogeant le rôle du milieu dans les parcours d'insertion.

Dans un deuxième temps, le chapitre s'intéresse à l'organisation et aux activités de Blossn'Up, en mettant en lumière la diversité des pôles (textile, services aux habitants, lingerie-pressing, bois, café associatif, etc.), mais aussi les projets émergents liés à l'économie circulaire. Cette structuration d'activités répond aux besoins sociaux non couverts du territoire tout en respectant le principe de complémentarité par rapport au secteur marchand. Le modèle économique hybride, reposant sur la réallocation des coûts du chômage et des revenus d'activités, illustre la complexité d'une démarche qui conjugue viabilité économique et mission sociale.

Enfin, une troisième partie du chapitre est consacrée aux profils et caractéristiques des salariés de Blossn'Up. Les données chiffrées et qualitatives permettent de mieux comprendre qui sont les personnes privées durablement d'emploi mobilisées dans cette expérimentation : diversité d'origines, forte présence de personnes en situation de handicap, profils souvent marqués par

des vulnérabilités sociales, des parcours de formation hétérogènes et des contraintes familiales importantes. Ces éléments mettent en évidence combien l'EBE doit adapter ses pratiques pour tenir compte de réalités multiples et souvent cumulatives.

Ainsi, ce premier chapitre se structure en trois volets : l'historique et l'implantation locale de Blosn'Up, son organisation, ses activités et son modèle économique, et les profils et les caractéristiques des salariés. Chacun de ces volets contribue à éclairer les enjeux d'une entreprise inclusive inscrite dans une dynamique territoriale de lutte contre le chômage de longue durée.

## 1.1 Historique et mise en œuvre locale de l'expérimentation TZCLD

L'entreprise à but d'emploi Blosn'Up est une association loi 1901 qui a été conventionnée le 17/10/2022. Son implantation dans le quartier prioritaire du Blosne répond à un double enjeu : offrir une réponse territorialisée au chômage de longue durée et capitaliser sur un tissu associatif déjà engagé dans les dynamiques d'inclusion sociale. Blosn'Up est portée par une logique de co-construction, en lien avec les acteurs du CLE et les habitants du quartier.

Depuis son implantation sur le territoire, de nombreuses évolutions ont été observées. Notamment, un changement d'environnement à la suite d'un déplacement motivé par la volonté de saisir une opportunité permettant à l'EBE de développer ses activités dans des locaux adéquats.

### 1.1.1 Une implantation initiale dans un environnement « protecteur »

Blosn'Up a été dès l'origine implantée au sein du quartier prioritaire du Blosne, au sud de Rennes, conformément à l'objectif de TZCLD d'ancrer localement les solutions d'emploi. Les activités développées par l'EBE étaient implantées dans la partie du quartier du Blosne qui était relativement « sécurisé » et procurait un sentiment de sécurité aux salariés et à l'équipe d'encadrement.

**Figure 7 : Photos des anciens locaux de l'EBE Blosn'Up**



Source : Photos observation du terrain de recherche, prise en juin 2025

Depuis son lancement, l'EBE avait mis en place « *divers pôles d'activités, incluant un service de commerces divers, et un service de confection textile* »<sup>124</sup>. Ces activités étaient initialement regroupées dans un même lieu, visible sur les photos de terrain présentées ci-dessus. Toutefois,

<sup>124</sup>Fonds d'expérimentation ETCLD. (2025). *Bilan des territoires : Territoire de Rennes Le Blosne*. <https://bilan.etclld.fr/territoires/rennes-le-blosne>, consulté en juillet 2025

face à un développement rapide des activités et à une augmentation du nombre de salariés, les locaux sont rapidement devenus inadaptés, trop petits pour accueillir de nouveaux projets ou permettre une organisation de travail fluide. L'EBE a donc été contrainte de déménager afin de trouver de nouveaux locaux<sup>125</sup>.

### 1.1.2 Le déménagement et la fragmentation en plusieurs sites

Comme l'a expliqué l'équipe de direction lors de nos entretiens, Blossn'Up a saisi une opportunité proposée par le bailleur social Espacil Habitat<sup>126</sup> afin d'investir de nouveaux locaux situés dans différents secteurs du quartier du Blossne, jusque-là moins animés, dans le but de contribuer à la revitalisation sociale de ces zones. Ce choix stratégique, à la fois contraint et porteur de sens, a conduit à un éclatement des lieux d'activité de l'EBE. Ainsi, les différentes équipes ont été réparties sur plusieurs sites, selon les activités exercées, marquant un tournant dans l'organisation spatiale de l'entreprise et dans les conditions de travail des salariés.

Nous avons visité dans le cadre de notre enquête de terrain l'ensemble des sites où se déroulent les différentes activités de l'EBE. Les photos présentées ci-dessous nous permettent de visualiser certains de ces sites.

**Figure 8 : Photos des nouveaux locaux de l'EBE Blossn'Up**



Atelier Couture

Blossn'Up Café

Laverie

Comptoirs de service et Bureau  
équipe d'encadrement de proximité

Source : Photos observation du terrain de recherche, prise en juin 2025

Notons que chacun de ces sites se situent dans des environnements différents. La carte ci-dessous nous permet de visualiser l'éclatement des différents sites.

<sup>125</sup> Cette problématique est commune à plusieurs EBE relevant de différents territoires.

<sup>126</sup> Espacil Habitat : un bailleur social basé à Rennes (et plus largement en Bretagne et Pays de la Loire). C'est une société d'économie mixte spécialisée dans la construction, la gestion et la location de logements sociaux. Elle fait partie du groupe Action Logement, un acteur national de l'accès au logement pour les salariés.

Figure 9 : Carte des différents sites des activités de Blosn'Up



Source : construction personnelle

C'est donc une organisation archipelisée qui a vu le jour et a entraîné des effets sur le parcours des salariés, de l'équipe d'encadrement de proximité. Ce processus de morcellement a transformé l'organisation du travail : planning éclaté, équipes dispersées, perte du sentiment d'unité, logistique plus complexe (mobilité des salariés, communication, encadrement des salariés).

### 1.1.3 Une organisation « archipelisée » aux effets ambivalents

Le déménagement de l'EBE Blosn'Up vers plusieurs sites, bien que tous situés dans le même quartier du Blosne, a conduit à une nouvelle forme d'organisation que l'on peut qualifier d'*archipelisée*. Si cette nouvelle configuration en archipel répond à des contraintes d'espace et à des opportunités immobilières comme celle offertes par le bailleur social Espacil Habitat, elle n'est pas sans incidence sur les parcours des salariés.

#### 1.1.3.1 Des effets positifs : mobilité et ancrage local renforcés

Du côté des effets bénéfiques, les échanges menés avec l'équipe de direction nous ont permis d'identifier des effets positifs à une organisation en archipel. Tout d'abord, nous avons tiré des entretiens que la répartition des sites permet une diversification des contextes de travail qui

favorise une ouverture au quartier. Certains salariés peu mobiles ou récalcitrant à sortir de chez eux, découvrent de nouveaux lieux, rencontrent d'autres habitants, et se réapproprient leur environnement urbain.

*« Moi, j'aime bien sortir pour aller travailler et voir de nouvelles personnes. C'est vrai que depuis le déménagement, j'ai pu voir d'autres personnes que je ne voyais pas avant. C'est ça que j'aime avec le déménagement »<sup>127</sup> Salarié 1*

Cette mobilité nouvelle contribue à l'ancrage territorial et au développement d'une plus grande autonomie individuelle.

Par ailleurs, la présence de l'entreprise Blosn'Up dans différents secteurs du quartier historiquement peu animés participe à l'objectif de revitalisation du tissu local, en apportant une forme d'activité visible et socialement utile dans différents secteurs du Blosne.

#### 1.1.3.2 Des effets négatifs : isolement, insécurité et perte de repères

Bien que la nouvelle organisation engendre des effets positifs, force est de constater qu'il y a également des effets négatifs qui fragilisent le parcours des salariés de l'EBE Blosn'Up. Certains expriment un sentiment d'isolement qui résulte selon eux de l'absence d'encadrants sur certains sites. Cela rend difficile le soutien quotidien et l'encadrement technique ou humain. Le morcellement des activités peut ainsi donner l'impression d'être « livré à soi-même », sans repères stables ni interactions régulières avec les autres membres de l'équipe.

Ce ressenti est confirmé par les propos d'une encadrante, qui illustre avec précision les difficultés engendrées par l'éclatement des sites et leurs répercussions à la fois sur les salariés et sur l'équipe encadrante :

*« Là, le fait qu'on soit éclaté sur plusieurs lieux/sites [...] J'ai l'impression que ça soulève des difficultés qui existaient moins avant quand il y avait le site de la vistule. Et notamment des difficultés d'organisation au niveau de l'équipe d'encadrement, en fait parce que là voilà les bureaux sont là mais les gens qui sont localisés vers*

---

<sup>127</sup> Extrait d'entretien avec salarié 1

*la zone industrielle en fait il n'y a personne pour les accueillir et les guider. Alors qu'on est quand même sur des personnes qui ont besoin d'être guidées. Et donc c'est aussi les mettre en difficulté du coup. Et finalement ces personnes se sentent seules et livrés à elles-mêmes. Et en même temps cet éclatement c'est aussi mettre en difficulté l'équipe qui encadre les salariés. Il y a moins de proximité par exemple avec l'équipe de direction et les salariés par rapport à l'autre emplacement parce que la co-direction est sur un autre site maintenant au Quadri. Et j'ai l'impression qu'il n'y a pas de solution encore pour ce type de choses. Alors qu'à la base on est là pour valoriser les personnes accompagnées, être en proximité et les aider à reprendre confiance mais ils se retrouvent parfois seules par manque d'une équipe suffisante pour être présent sur les différents sites [...] j'avoue que ça m'interroge sur ça et ces problématiques sont liées aux problèmes des locaux »<sup>128</sup> Encadrante 2*

En complément des difficultés déjà évoquées, il convient de souligner que certains lieux d'implantation sont perçus comme peu sécurisants, en particulier ceux situés à proximité de zones de deal ou de tensions sociales, comme dans le secteur dit *de Bosnie* (voir carte, figure 9, p.135). Cette localisation peut générer un sentiment d'insécurité, voire une insécurité réelle, affectant directement la qualité de vie au travail et l'engagement dans le parcours d'insertion.

Lors d'un échange téléphonique, la codirectrice de l'EBE a évoqué une situation marquante qui illustre la gravité du climat parfois instable au Blosne :

*« En mars 2024, il y a eu une fusillade, c'était extrêmement compliqué pour les salariés qui ont vécu quand même l'horreur. Moi, le lundi matin lorsque je suis arrivée au travail, on a pris un temps ensemble au sein du premier siège de l'association de façon à avoir une cellule de crise : une cellule d'écoute et de soutien. Ce sont des choses qui ont très vite été mises en place. Et ça a permis de débloquer un peu les choses. Et puis on a très vite travaillé avec l'équipe mobile de précarité pour avoir des rendez-vous individuels pour aider certains d'entre eux à surmonter cet événement traumatique. Je pense notamment à deux salariés qui habitaient cette tour. On a mis des choses en place en termes d'écoute »<sup>129</sup>*

---

<sup>128</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 2

<sup>129</sup> Extrait d'entretien avec la codirectrice d'EBE

Ce témoignage met en lumière deux éléments importants. D'une part, il révèle la vulnérabilité particulière des salariés de l'EBE face à un environnement marqué par des violences urbaines, pouvant générer de véritables traumatismes et entraver leur parcours d'insertion. D'autre part, il illustre la capacité de l'EBE à réagir rapidement en mettant en place des dispositifs de soutien collectif et individuel (cellule de crise, écoute psychologique, accompagnement par l'équipe mobile de précarité). Au-delà de la simple insertion sociale et professionnelle, l'EBE se positionne ainsi comme un espace protecteur, capable d'accompagner les salariés dans des situations de crise et de contribuer à restaurer leur confiance et leur stabilité.

Enfin, un dernier point mérite d'être souligné : l'implantation de certains sites de l'EBE à proximité de lieux de deal exerce des répercussions directes sur le fonctionnement managérial, et plus particulièrement sur le management de proximité. La codirectrice a ainsi évoqué le départ de certaines encadrantes, confrontées à un climat d'insécurité particulièrement pesant au Blosne. Elle décrit en entretien une situation pour illustrer son propos :

*« On a recruté des coordinatrices qui s'occupent plutôt du management de proximité, une première coordinatrice qui a dû quitter l'entreprise tellement c'était oppressant pour elle d'avoir toujours des dealers à la fenêtre parce que littéralement, ils sont à la fenêtre. Malgré le fait de dire de partir, ils sont toujours présents »<sup>130</sup>.*

Ce témoignage met en évidence la difficulté pour l'encadrement de maintenir une posture professionnelle dans un environnement marqué par des tensions sociales fortes. Il souligne aussi les limites structurelles de l'accompagnement de proximité lorsque les conditions de travail génèrent un stress constant, ce qui peut conduire conduisant au désengagement ou au départ de certains membres de l'équipe d'encadrement.

Il convient néanmoins de souligner que, malgré le climat d'insécurité qui caractérise le quartier du Blosne, l'équipe de codirection a mis en œuvre plusieurs mesures destinées à rassurer les salariés. Ces derniers savent notamment que l'EBE dispose d'un contact direct avec le commandant de police et que des procédures spécifiques ont été établies afin de signaler toute situation dangereuse ou susceptible de mettre en péril leur sécurité.

---

<sup>130</sup> Extrait d'entretien avec la codirectrice d'EBE

### 1.1.3.3 Une lecture mésologique : le rôle du milieu dans l'insertion

À la lumière de l'approche mésologique, cette organisation en archipel interroge le rôle du milieu dans la construction d'une dynamique d'insertion. Un environnement fragmenté, dispersé, peut limiter les opportunités de socialisation, freiner les processus d'apprentissage informel et affaiblir le sentiment d'appartenance à une communauté de travail.

Le sentiment d'être une entreprise porteuse de reconnaissance collective, de transmission entre pairs, et de coopération se trouve ainsi fragilisé. Pour l'équipe d'encadrement, cette dispersion des équipes multiplie les déplacements, complexifie le suivi individualisé et rend plus difficile l'ajustement de l'accompagnement en fonction des besoins comme cela a été évoqué par une encadrante précédemment.

En somme, cette configuration spatiale, bien qu'issue d'un choix stratégique et contextuel, soulève des enjeux pour la cohérence du projet d'insertion. Elle illustre combien le milieu de travail, dans sa dimension physique, sociale et symbolique, peut agir à la fois comme levier et comme frein à l'émancipation professionnelle des personnes privées durablement d'emploi. Elle est un problème à résoudre en particulier à travers l'encadrement et l'accompagnement des salariés.

Après avoir mis en lumière la manière dont l'expérimentation TZCLD dans le contexte Rennais s'inscrit dans un environnement local à la fois porteur et contraignant, nous allons nous intéresser dans le point suivant la manière dont Blosn'Up structure ses activités économiques, organise ses équipes de travail, et construit un modèle économique viable, en cohérence avec les principes fondateurs de l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée.

## **1.2 Organisation, activités proposées, modèle économique**

Blosn'Up développe une variété d'activités en lien avec les besoins non couverts du quartier du Blosne. Ces activités sont pensées selon deux principes : leur utilité sociale (services manquants dans le quartier) et leur non-concurrence avec le secteur marchand local. Ceci rejoint les principes fondateurs de l'expérimentation TZCLD au niveau national. Le développement de ces activités socialement utiles pour le territoire participe à la dynamique du territoire.

### 1.2.1 Activités mises en œuvre : diversité, proximité, ancrage local

Blosn'Up a structuré ses services autour de pôles clairement identifiés :

- Pôle textile : confection de produits textiles pour les entreprises et les particuliers, service de retouche, création (2 ateliers)
- Pôle services aux habitants : reprographie, aide aux petits travaux, entretien du linge, locations de matériel, comptoir des services
- Pôle Lingerie-pressing : local équipé en machines à laver, prestation de repassage et de livraison du linge
- Pôle Bois : création de jeux en bois, fabrication de table ronde
- Point Relais : 1000ème Pick'Up Café associatif de quartier avec dépôt de pain.

De nouvelles activités relevant de l'économie circulaire sont également en cours de structuration :

- *« Réparation de vélos sourcés chez les bailleurs sociaux du territoire*
- *Développement de l'embellissement des habitats*
- *Réparation de meubles en seconde main / Rénovation de meuble*
- *Démarrage de la plateforme logistique associative : Logistique et gestion de stock »*<sup>131</sup>

Comme cela a été expliqué lors d'une réunion CLE à laquelle nous avons pris part :

*« Ces activités vont se mettre en place à partir d'avril 2025 et ce sur un nouveau territoire puisque Blosn'Up a obtenu une dérogation spéciale provenant du fond d'expérimentation TZCLD pour étendre le périmètre de l'expérimentation afin de trouver de nouveaux locaux pour la mise en place de ces nouvelles activités. En effet, l'EBE Blosn'Up est confronté à d'énormes difficultés en ce qui concerne la recherche des locaux. Raison pour laquelle une demande de dérogation a été entreprise par l'EBE afin de pallier les difficultés liées au foncier »*<sup>132</sup>.

---

<sup>131</sup> CLE Rennais. (2025). Compte Rendu \_ Projection 2025 \_ CLE du 7 février 2025. (Cf. annexe 5, p.203)

<sup>132</sup> Nzuzi, S. (2025). Carnet de terrain Note d'observation CLE du 7 février 2025

### 1.2.2 Un modèle économique hybride : entre financement public et revenus d'activité

Le modèle économique de Blosn'Up repose principalement sur un financement public via la réallocation du coût du chômage (ce qu'une personne au chômage coûterait à la collectivité est investi pour financer son emploi en EBE). À cela s'ajoutent les recettes générées par les activités économiques de l'entreprise. Cette hybridation permet une certaine souplesse, mais constitue également une contrainte, dans un contexte où le développement de chiffre d'affaires reste difficile à atteindre dans un quartier où le tissu économique est fragile.

Comme le souligne la coordinatrice du projet TZCLD sur le territoire :

*« L'EBE c'est un hybride : ce n'est pas un chantier d'insertion car il y a des CDI, mais ce n'est pas non plus un CIP. C'est à la fois un tremplin et une finalité, même s'il n'y a pas d'évolution de salaire. On n'est pas dans de l'insertion professionnelle classique, ni dans un ESAT qui fait de l'occupationnel. Mais on est dans un « environnement adapté »<sup>133</sup>.*

Ce modèle se confronte à des spécificités du terrain : *« Il y a très peu d'entreprises dans le quartier, et un niveau important d'activités économiques informelles »<sup>134</sup>*. Cela rend l'objectif de « complémentarité » difficile à atteindre, c'est-à-dire créer de l'emploi sans concurrencer l'existant, tout en générant une activité économiquement viable :

*« L'EBE est condamnée à la remise en place de services non rentables : c'est un problème. Il faut faire du chiffre d'affaires avec beaucoup d'entrepreneurs en ESS sur le territoire »<sup>135</sup>*

D'où l'importance de co-construire des partenariats locaux et de tisser des liens durables avec les acteurs existants, comme l'illustre cette citation : *« Les Arts du fil vont s'installer, mais l'EBE pourra réparer les machines à coudre »<sup>136</sup>*

---

<sup>133</sup> Extrait d'entretien avec la coordinatrice du projet TZCLD

<sup>134</sup> *Ibid.*

<sup>135</sup> Extrait d'entretien avec la coordinatrice du projet TZCLD

<sup>136</sup> *Ibid.*

### 1.2.3 Blosn'Up, une structure inclusive et adaptée aux contraintes sociales des salariés fragiles

Blosn'Up se définit comme une entreprise de droit commun à statut associatif, avec des spécificités adaptées aux publics qu'elle emploie. Elle propose le temps choisi, notamment pour des personnes en situation d'aidance familiale (mères isolées, aidants de proches malades ou dépendants). Les salariés qui intègrent l'EBE Blosne signent un contrat à durée déterminée dans un temps choisi qui peut se renégocier facilement.

L'environnement de travail est pensé pour tenir compte des parcours de vie :

*« On a 25 % de salariés avec une RQTH [...] mais pas prêtes à faire la démarche. Elles sont accompagnées en EBE vers la reconnaissance [RQTH]. Les difficultés sont souvent liées à ce qu'elles ont vécu avant : cadence du milieu ordinaire, horaires, etc. »<sup>137</sup>*

Cela révèle une approche fondée sur le respect du rythme individuel, en lien avec les principes de la mésologie : adapter l'environnement à la personne, plutôt que contraindre la personne à l'environnement. Cela permet aux PPDE de construire un parcours d'insertion plus durable, en tenant compte de leur réalité sociale, familiale et psychologique.

Enfin, comme le souligne un autre extrait d'entretien :

*« L'EBE a pour but de créer de l'emploi supplémentaire et très inclusif : sur 10 300 habitants, environ 1600 personnes sont potentiellement concernées (chômage >1 an, résidents depuis plus de 6 mois). Sur 100, 17 se déclarent volontaires »<sup>138</sup>*

Cela met en lumière une tension structurelle de l'expérimentation TZCLD sur le territoire : l'engagement volontaire est freiné par des obstacles périphériques, malgré la volonté des acteurs de « travailler autour des droits » et de favoriser une inscription progressive dans l'emploi.

L'analyse de l'organisation, des activités proposées et du modèle économique de Blosn'Up permet de mieux comprendre la manière dont cette EBE s'ancre dans son territoire, tout en cherchant à répondre aux besoins sociaux et économiques du quartier du Blosne. Ces éléments

---

<sup>137</sup> Extrait d'entretien avec la coordinatrice du projet TZCLD

<sup>138</sup> Extrait d'entretien avec la coordinatrice du projet TZCLD

rèvent une entreprise pensée comme un milieu capacitant, à la fois inclusif, flexible, et en dialogue avec son environnement local.

Cependant, pour appréhender pleinement les dynamiques de cette structure, il est indispensable de se pencher sur la situation des personnes qui en sont les premières concernées : les salariés embauchés dans le cadre de l'expérimentation. Comprendre qui sont les PPDE recrutées par Blosn'Up, quels sont leurs parcours, leurs aspirations, mais aussi les freins qu'elles rencontrent, permet de mettre en lumière les enjeux de l'insertion dans une perspective relationnelle, au cœur de l'approche mésologique.

C'est pourquoi la section suivante s'attache à décrire les profils et caractéristiques des salariés de Blosn'Up, en s'appuyant sur des données de terrain, des entretiens et des observations menées tout au long de l'enquête.

### **1.3 Profils et caractéristiques des salariés**

#### **1.3.1 Les chiffres clés : Profils des salariés**

Nous allons dans les points suivants présenter des éléments concernant le profil des salariés accueillis au sein de l'EBE Blosn'Up. Ces données sont accessibles sur le site du fond ETCLD.

##### **1.3.1.1 Les publics accueillis à Blosn'Up**

Selon les données produites par le fonds ETCLD, Blosn'Up emploie à la date du 21 juillet 2025, 49 salariés issus de la privation durable d'emploi, sur 52 recrutements de salariés depuis son ouverture. Seuls cinq salariés ne relèvent pas de ce critère. En accueillant les personnes privées durablement d'emploi, l'objectif de l'EBE est de répondre au besoin social du territoire du Blosne.

##### **1.3.1.2 Blosn'Up, une entreprise inclusive et accueillant les personnes en situation de handicap**

Parmi les salariés accueillis au sein de Blosn'Up, 27%<sup>139</sup> bénéficient d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, adoptée en France le 11 février 2005, marque une étape importante dans l'histoire

---

<sup>139</sup> Cf. Fonds d'expérimentation ETCLD. (2025). *Bilan des territoires : Territoire de Rennes Le Blosne*. <https://bilan.etclld.fr/territoires/rennes-le-blosne>, consulté en juillet 2025

du champ du handicap. En effet, elle constitue la première loi qui ait donné une définition précise du terme handicap. Selon l'article 2 de cette loi, créant l'article L 114 du code de l'action sociale et des familles, « *constitue un handicap, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* »<sup>140</sup>.

Bien que cette définition soit clairement posée dans le cadre légal, il demeure parfois complexe de cerner ce que recouvre concrètement la notion de handicap dans la diversité des situations rencontrées. En pratique, l'approche la plus répandue et souvent intuitive « *consiste assez naturellement à caractériser le handicap à travers différentes altérations physiques ou cognitives* »<sup>141</sup>. Cette représentation, si elle permet une première compréhension, tend toutefois à occulter la dimension sociale, contextuelle et souvent invisible de certaines formes de handicap, notamment psychiques ou liées à des troubles de santé chroniques. Ainsi, saisir la réalité du handicap nécessite de dépasser une lecture strictement médicale ou fonctionnelle, pour interroger la manière dont les environnements, les normes sociales et les pratiques professionnelles peuvent renforcer ou, au contraire, compenser les situations de limitation. Dans ce cadre, l'association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) distingue sept grandes familles de handicap (Cf. figure 10, p.145).

---

<sup>140</sup> La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances | [handicap.gouv.fr](https://handicap.gouv.fr), site : <https://handicap.gouv.fr/la-loi-du-11-fevrier-2005-pour-legalite-des-droits-et-des-chances>, consulté en juillet 2025

<sup>141</sup> Fonds d'expérimentation ETCLD. (2025). *Données de suivi expérimentation – Fonds d'expérimentation ETCLD*, in *Bilan thématique : Accès à l'emploi des personnes en situation de handicap*. (p 6.) <https://bilan.etclld.fr/documents/bilan-acces-emploi-personnes-situation-handicap>

Figure 10 : Schéma des sept grandes familles de handicap



Source : Agefiph, traitement Pluricité.

Fonds d'expérimentation ETCLD. (2025). *Données de suivi expérimentation – Fonds d'expérimentation ETCLD, in bilan thématique : Accès à l'emploi des personnes en situation de handicap.* (p.6) <https://bilan.etclld.fr/documents/bilan-acces-emploi-personnes-situation-handicap>

Cette catégorisation par famille de handicap invite à mesurer la grande diversité des situations, ce qui est déjà une première avancée dans la connaissance du handicap, mais il ne faut cependant pas oublier qu'un handicap n'est pas toujours visible et que selon l'Agefiph, 80% des personnes handicapées sont atteintes d'un handicap invisible<sup>142</sup>.

Dans ce sens, l'échange que nous avons eu avec la codirectrice de l'EBE a bien pointé le fait que la plupart des salariés d'EBE en situation de handicap ont des handicaps invisibles, tels que : les problématiques de dos, maladies chroniques, etc.

*« 27% des salariés ont une RQTH, et ça va du diabète, à des problématiques de dos. Ce sont beaucoup des handicaps invisibles, problématique de dos est la plus dominante. Et du coup-là, il y a tout l'accompagnement à faire. Ergonomie du poste, travail avec la médecine du travail »<sup>143</sup>.*

<sup>142</sup> Observatoire de l'emploi et du handicap. (2021). *La perception de l'emploi des personnes en situation de handicap* (p. 20). AGEFIPH et IFOP.

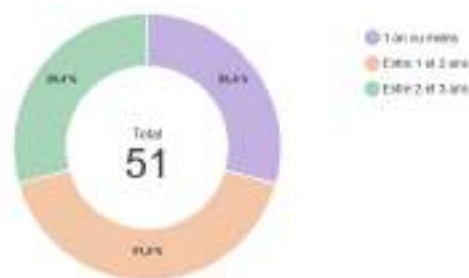
<sup>143</sup> Extrait d'entretien avec un membre de la co-direction d'EBE

Bien que des mesures soient prises pour adapter les postes de travail aux personnes en situation de handicap, la question de l'adaptation des postes de travail demeure un problème concret auquel est confrontée l'équipe encadrante.

### 1.3.1.3 Répartition des salariés en fonction de leur ancienneté

Le graphique ci-dessous représente la répartition actuelle des salariés en fonction de l'ancienneté de leur contrat au sein de l'entreprise à but d'emploi Blosn'Up. Selon ce graphique, 41,2% des salariés ont une durée d'ancienneté comprise entre 1 et 2 ans. 29,4% des salariés ont une durée d'ancienneté comprise entre 2 ans et 3 ans, mais aussi entre 1 ans ou moins.

**Figure 11 : Graphique sur la répartition des salariés en fonction de leur ancienneté**

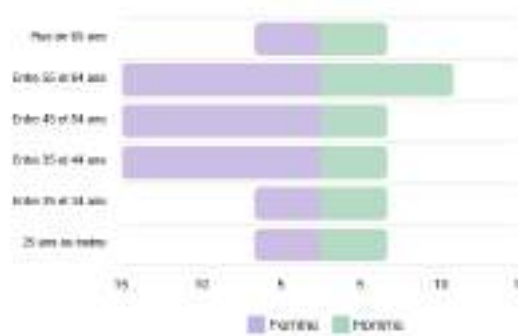


Source : Données du fonds ETCLD. Mise à jour 21 juillet 2025. Site : <https://bilan.etclld.fr/entreprises/blosnup>

### 1.3.1.4 Répartition des salariés par âge et par genre dans l'entreprise

Bien que les chiffres agrégés soient anonymisés, l'analyse du graphique ci-dessous montre une surreprésentation féminine parmi les salariés, notamment lié au rythme adapté proposé et aux contraintes familiales (mères isolées, aidantes).

**Figure 12 : Graphique sur la répartition des salariés par âge et par genre dans l'entreprise**



Source : Données du fonds ETCLD. Mise à jour 21 juillet 2025  
<https://bilan.etclld.fr/entreprises/blosnup>

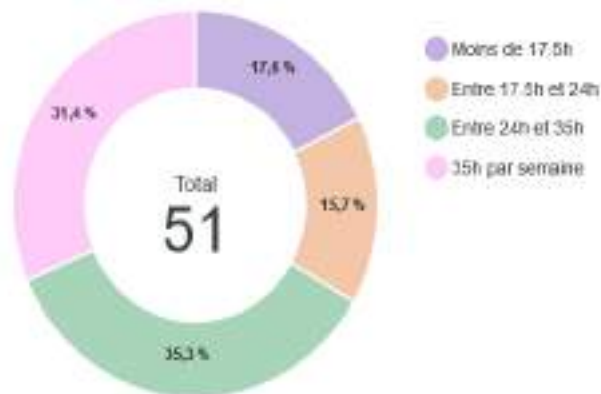
#### 1.3.1.5 Répartition des salariés en fonction de leur temps de travail hebdomadaire choisi

Au sein de l'EBE, les salariés sont embauchés en CDI à « *temps choisi* ». Cela permet une adaptation des postes de travail des salariés, qui pourront alors plus facilement évoluer dans leur milieu professionnel, se former, et monter en compétences. De plus, le « *temps choisi* » permet l'aménagement d'horaires pour concilier emploi, responsabilités familiales, santé ou capacités physiques. Cette flexibilité participe directement à l'inclusion et à la réduction des freins périphériques à l'emploi.

Le graphique ci-dessous nous montre une variété de choix de temps de travail. Selon les données de ce graphique, 35,3% des salariés font le choix de travailler entre 24h et 35h. Ceci démontre que le temps partiel est souvent l'option la plus choisie, probablement parce que cela permet de mieux concilier travail et vie familiale ou pour répondre à des contraintes familiales ou des soucis de santé. Dans ce graphique, nous voyons également que 17,5% des salariés ont un contrat de moins de 17,5h. Ce résultat vient confirmer que l'EBE permet véritablement un aménagement du temps de travail et s'adapte aux capacités et au rythme de chaque salarié. Conçu ainsi, « *l'emploi devient un vecteur d'inclusion* »<sup>144</sup>.

<sup>144</sup> Fonds d'expérimentation ETCLD. (2025). *Bilan des territoires : Territoire de Rennes Le Blosne*. <https://bilan.etclld.fr/territoires/rennes-le-blosne>, consulté en juillet 2025

**Figure 13 : Graphique sur la répartition des salariés en fonction de leur temps de travail hebdomadaire choisi**



Source : Données du fonds ETCLD. Mise à jour 21 juillet 2025  
<https://bilan.etclld.fr/entreprises/blosnup>

### 1.3.2 Les caractéristiques des salariés rencontrés

Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous avons eu l'opportunité d'aller à la rencontre des cinq salariés de Blosn'Up afin d'échanger sur leurs parcours d'insertion. Les éléments recueillis lors des temps d'échanges en entretien nous ont permis de concevoir le tableau suivant qui nous renseigne sur les caractéristiques des salariés rencontrés sur le terrain de recherche (Cf. tableau 8, p.149).

**Tableau 8 : Synthèse des caractéristiques sociodémographiques des salariés d'EBE rencontrés**

| Identification |        |      |   |           |  |                  |   | Formation et niveau d'études                           |                             |                             |                          |
|----------------|--------|------|---|-----------|--|------------------|---|--|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Pseudo         | Âge    | Sexe | État de santé                               | En C ou S | Nbre enfants                           | Age enfants      | Originaire du territoire                        | Initiale et cursus                                     | Formation continue hors EBE | Formation dans l'EBE        | Diplôme max atteint      |
| Salarié 1      | 58 ans | M    | Douleurs dos, jambes et Grande fatigabilité | C         | 2                                      | 14 ans et 16 ans | Non, Originaire pays étranger / demande d'asile | Professeur de Mathématique et de Sport pays d'origine. | Non                         | FLE, Couture                | NR                       |
| Salariée 2     | 42 ans | F    | Non   | C         | 4 dont 3 en France Et 1 pays d'origine | NR               | Non   | CAP Cuisine  | Non                         | Agent immobilier (en ligne) | CAP Cuisine              |
| Salarié 3      | 30 ans | M    | Non   | S         | 0                                      | 0                | Oui   | BTS PMI/PME  | Non                         | Non                         | BTS PMI/PME              |
| Salariée 4     | 62 ans | F    | Non   | C         | 0                                      | 0                | Non, originaire d'Iran                          | Licence de commerce                                    | Non                         | FLE début contrat EBE       | Licence de commerce      |
| Salarié 5      | 43 ans | M    | Non   | S         | 0                                      | 0                | Oui   | Arrêt études en 4ième Puis CAP / BEP en restauration   | Non                         | Formation entre pair        | CAP/ BEP en Restauration |

Légende :

C : Couple

S : Seule

NR : Non renseigné

Source : construction personnelle

L'analyse des profils sociodémographiques des salariés de l'EBE Blosn'Up rencontrés dans le cadre de cette recherche met en lumière une diversité de parcours, de situations de vie et de trajectoires professionnelles, souvent marquées par la discontinuité, les ruptures et la migration géographique ou sociale. Le tableau de synthèse ci-dessus nous permet d'identifier plusieurs éléments structurants qui peuvent éclairer les dynamiques d'insertion dans ce contexte.

#### 1.3.2.1 Des profils majoritairement marqués par des vulnérabilités sociales

Les salariés interrogés ont, pour la plupart, des parcours de vie marqués par des épisodes de précarité ou de rupture. Le salarié 1, 58 ans, ancien professeur de mathématiques et de sport dans son pays d'origine, est aujourd'hui confronté à une situation de demande d'asile et à des douleurs physiques chroniques qui entravent ses capacités de travail. Il illustre la complexité des parcours migratoires, où la qualification acquise à l'étranger n'est pas nécessairement reconnue ou valorisée en France, et où l'état de santé peut se détériorer du fait même des conditions de vie.

À l'opposé, certains salariés comme le salarié 3 ou le salarié 5 ont grandi sur le territoire et ont suivi une scolarité en France, mais leurs parcours ont été marqués par des ruptures scolaires précoces ou des expériences professionnelles peu qualifiantes, parfois interrompues par des périodes d'inactivité. Le salarié 5, par exemple, a interrompu sa scolarité en classe de 4<sup>e</sup> avant de s'orienter vers un CAP/BEP en restauration. Cela illustre l'enjeu de remobilisation de publics éloignés de l'emploi malgré une formation initiale obtenue sur le territoire.

#### 1.3.2.2 Une diversité d'origines et de rapports au territoire

La moitié des salariés rencontrés ne sont pas originaires du quartier du Blosne ni même du territoire rennais. Certains sont issus de l'immigration récente, comme la salariée 4, 62 ans, originaire d'Iran, ou le salarié 1, demandeur d'asile. Leur intégration dans l'EBE constitue une étape importante de leur processus d'inclusion, en leur permettant de développer des compétences (ex. FLE, couture) tout en reconstruisant leur place dans le tissu local.

À l'inverse, d'autres salariés comme le salarié 3 ou le salarié 5 sont « du quartier » et témoignent d'une meilleure connaissance de l'environnement, ce qui facilite parfois leur repérage et leur mobilisation par les structures d'accompagnement. Cependant, cette familiarité ne garantit pas

une insertion linéaire, notamment lorsque l'accès à l'emploi est freiné par des trajectoires d'échec scolaire, des problématiques de santé, ou l'absence de réseau professionnel.

### 1.3.2.3 Des niveaux de formation hétérogènes et souvent sous-exploités

Le niveau de diplôme des salariés rencontrés varie du CAP/BEP à la licence, avec des écarts notables entre la formation initiale et les compétences mobilisées dans l'EBE. La salariée 2, par exemple, dispose d'un CAP Cuisine, mais suit actuellement une formation en ligne en tant qu'agent immobilier ; tandis que la salariée 4, titulaire d'une licence de commerce obtenue à l'étranger, a été d'abord orientée vers une formation français langues étrangères (FLE) à son entrée dans l'EBE pour l'aider à maîtriser le français avant d'accéder à un emploi. Ces cas illustrent le décalage fréquent entre le niveau de qualification formelle et les exigences à satisfaire pour accéder à un emploi dans le cadre de l'expérimentation TZCLD, notamment en raison de la non-reconnaissance des diplômes étrangers ou de l'absence de passerelles adaptées.

Il est également à noter que très peu de salariés rencontrés ont bénéficié d'une formation continue hors EBE. La formation interne reste donc un levier central d'apprentissage et de requalification, qu'elle soit formelle (ex. : ateliers FLE) ou informelle (ex. : apprentissage entre pairs, montée en compétences par l'expérience).

### 1.3.2.4 Des contraintes familiales à prendre en compte

Les situations familiales influencent également les parcours. Plusieurs salariés, notamment des femmes, sont en situation de parentalité, ce qui peut affecter leur disponibilité, leur mobilité ou leur rythme de travail. C'est le cas de la salariée 2, mère de quatre enfants, dont une partie vit encore à l'étranger, ou du salarié 1, père de deux adolescents. Ces responsabilités pèsent dans l'organisation quotidienne et nécessitent une prise en compte adaptée par l'EBE, en lien avec la logique d'accompagnement global portée par TZCLD.

L'analyse des profils rencontrés met en lumière une pluralité de trajectoires marquées par des vulnérabilités sociales, migratoires, éducatives ou familiales. Cette diversité interroge directement les formes d'accompagnement à mettre en place pour soutenir des parcours d'insertion durable. Si les salariés de l'EBE partagent une expérience commune du chômage de longue durée, leurs besoins sont loin d'être homogènes.

Entre reconnaissance des compétences acquises à l'étranger, prise en compte des contraintes familiales, accès à la formation continue ou accompagnement à la mobilité, les exemples observés montrent combien les freins à l'emploi sont souvent structurels et cumulatifs. Ce constat invite à penser l'accompagnement dans une logique fine, située et individualisée.

Il devient alors pertinent de se demander : comment l'EBE Blosn'Up parvient-elle à répondre à ces besoins spécifiques ? Quels leviers active-t-elle pour créer les conditions d'une insertion inclusive, malgré les obstacles rencontrés ? C'est à cette réflexion que s'attache le chapitre suivant, en explorant l'EBE comme un espace de travail, mais aussi comme un milieu apprenant.

## Conclusion chapitre 1

L'analyse de l'EBE Blosn'Up dans son implantation territoriale, son organisation interne et les profils de ses salariés permet de saisir la complexité d'un projet d'entreprise pas comme les autres. Portée par les principes de l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée, Blosn'Up se construit à la croisée d'enjeux institutionnels, territoriaux et humains. Elle incarne une tentative concrète de transformer les représentations du travail, de revaloriser des compétences souvent invisibilisées et de bâtir des formes d'emploi réellement adaptées aux personnes privées durablement d'emploi.

Le chapitre a mis en évidence les spécificités de son implantation dans un quartier prioritaire des politiques de la ville (QPV), sa structuration en archipel aux effets ambivalents, la diversité des activités développées, ainsi que son modèle économique hybride. Il a également permis d'approcher les salariés non comme un groupe homogène, mais à travers la richesse de leurs histoires de vie, leurs vulnérabilités, et leurs ressources. Ces trajectoires soulignent combien les freins à l'emploi relèvent autant de dimensions sociales, éducatives ou familiales, que d'enjeux structurels liés à la reconnaissance des qualifications ou à l'organisation même du travail.

Face à cette complexité, l'EBE ne peut se limiter à une fonction de production économique : elle doit devenir un espace d'expérimentation sociale, un milieu capacitant au sens mésologique du terme c'est-à-dire un environnement où les personnes peuvent trouver les ressources pour se reconstruire, se projeter, et développer leur pouvoir d'agir.

C'est dans cette perspective que s'ouvre le chapitre suivant, qui s'attache à analyser l'EBE comme lieu apprenant. Il s'agira d'interroger les pratiques concrètes d'accompagnement, de transmission et de développement de compétences au sein de Blosn'Up, pour comprendre comment l'environnement de travail peut devenir un levier d'insertion et de transformation.

## Chapitre 2 - L'EBE comme lieu apprenant : apprentissages informels, accompagnement social des salariés et rôle de l'encadrement de proximité

### Introduction chapitre 2

Ce deuxième chapitre a pour objectif d'explorer le rôle de l'entreprise à but d'emploi (EBE) comme lieu apprenant, en montrant comment l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) permet à la fois de bénéficier de formations et permet des différentes formes d'apprentissages professionnels, un accompagnement social et une redéfinition des parcours d'insertion. L'analyse menée repose sur les entretiens réalisés auprès des salariés, de l'équipe d'encadrement de proximité et de l'équipe de co-direction de l'EBE Blosn'Up, ainsi que sur des observations de terrain.

Les entreprises à but d'emploi (EBE) occupent une place singulière dans l'expérimentation « territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD). Elles se distinguent des structures classiques de l'insertion par l'activité économique (IAE) par une caractéristique majeure : *elles ne procèdent à aucune sélection à l'embauche*. Toute personne privée durablement d'emploi (PPDE) volontaire est recrutée selon sa position dans la liste d'attente<sup>145</sup>, quelles que soient ses qualifications, ses expériences passées ou ses fragilités sociales et personnelles.

Cette spécificité génère une contrainte importante : l'EBE doit accueillir des salariés aux profils extrêmement variés (Cf. tableau 8, p.149), parfois éloignés de l'emploi depuis de longues années, et leur permettre de retrouver rapidement une place dans une organisation productive. Pour relever ce défi, les EBE doivent mobiliser une forte capacité d'innovation et de créativité. La formation, l'accompagnement social et l'encadrement de proximité deviennent alors des leviers pour permettre aux salariés de se former et développer de nouvelles compétences pour permettre à l'EBE de fonctionner.

Ainsi, ce chapitre analyse l'EBE comme un lieu apprenant, où la formation constitue un fil conducteur reliant l'acquisition de savoirs, de nouvelles formes d'apprentissages, l'accompagnement social et la sécurisation des parcours professionnels.

---

<sup>145</sup> Comme on l'a vu plus haut, ce principe fait quelquefois l'objet d'exceptions (urgence sociale, besoin spécifique d'une compétence pour l'EBE).

## 2.1 Pourquoi se former en EBE ?

La privation durable d'emploi engendre des conséquences multiples : perte d'habitudes professionnelles, isolement social, perte de confiance en soi, parfois accentués par des problématiques de santé ou de mobilité. Dans ce contexte, la formation répond à trois objectifs principaux :

### 2.1.1 Réintroduire les règles du savoir-être en entreprise

- Les salariés nouvellement embauchés doivent parfois réapprendre des règles de base : ponctualité, communication avec l'encadrement et entre salariés, respect des consignes.
- Des ateliers spécifiques sont organisés avant même l'entrée en EBE, comme des séances centrées sur la confiance, la motivation et l'estime de soi. Ces temps permettent d'amorcer le retour vers l'emploi en travaillant les dispositions personnelles et relationnelles.

### 2.1.2 Préparer les salariés aux activités de l'EBE

- Les EBE doivent former rapidement les salariés aux activités développées (tri, maraîchage, menuiserie, démantèlement, services aux habitants, etc.).
- Des formations obligatoires (SST, gestes et postures, hygiène) côtoient des formations techniques plus ciblées (manipulation d'outils, compostage, couture, etc.).

Certaines formations qualifiantes peuvent également être financées en partenariat avec France Travail ou des collectivités (ex. CAP petite enfance dans le cas d'une crèche en EBE). D'autres postes peuvent s'accompagner d'une montée en compétences qualifiante comme ceux des services support (gestion des plannings, paye, etc.).

### 2.1.3 Favoriser l'insertion durable et le pouvoir d'agir

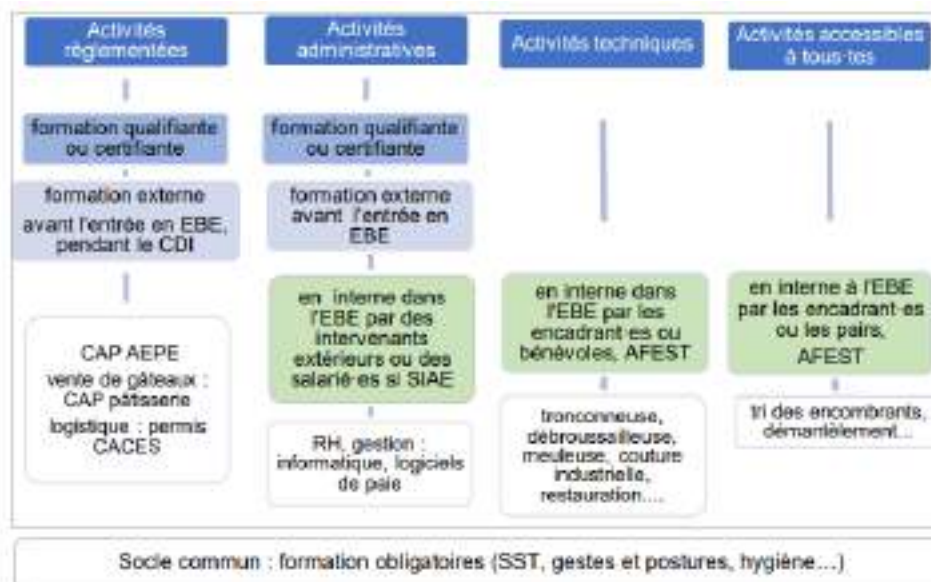
- La formation est un levier d'émancipation. Elle renforce l'autonomie, la confiance en soi et l'employabilité.
- Elle ouvre la possibilité de mobilités futures, au sein de l'EBE ou à l'extérieur, et participe de la reconnaissance des compétences acquises.

## 2.2 Quels types de formations en EBE ?

Les enquêtes de terrain menées par l'équipe de recherche du Céreq dans son rapport paru en février 2025 sur les logiques et parcours de formation au sein des expérimentations territoires zéro chômeur de longue durée montrent la diversité des formats mobilisés. En effet, selon ce rapport :

« La tendance générale dans les EBE enquêtées consiste prioritairement à former les salariés 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 salariés formés 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.) »<sup>146</sup>.

**Figure 14 : Schéma des types d'activités et de formations**



Source : Rapport sur les logiques et parcours de formation au sein des expérimentations « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD), publié en février 2025.

Moncel N. (dir.). (2025). Logiques et parcours de formation au sein des expérimentations « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD), <https://bilan.etclld.fr/documents/bilan-logiques-et-parcours-de-formations>

<sup>146</sup> Moncel N. (dir.). (2025). Logiques et parcours de formation au sein des expérimentations « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD), <https://bilan.etclld.fr/documents/bilan-logiques-et-parcours-de-formations>

Ces éléments sont également observés au sein de l'EBE Blosn'Up dans laquelle les salariés bénéficient de ces différentes formations. Cela contribue à leur émancipation et au développement de leur pouvoir d'agir. Par ces formations, les salariés développent de nouvelles compétences. Cette pluralité de formation reflète la capacité des EBE à s'adapter aux besoins spécifiques des activités et aux profils variés des salariés.

### **2.3 Qui forme en EBE ?**

Selon le rapport du Céreq sur les logiques et parcours de formation au sein de l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée paru en février 2025, la formation repose sur plusieurs acteurs, avec des rôles complémentaires :

- Les encadrants : recrutés pour leurs compétences techniques, ils assurent la transmission des savoir-faire liés aux activités (espaces verts, maraîchage, logistique, etc.). Leur rôle dépasse la technique et implique aussi la gestion des conflits, l'animation d'équipe et la sensibilisation à la sécurité.
- Les pairs : des salariés expérimentés transmettent leur savoir-faire, parfois de manière formelle (accompagnement de nouveaux entrants) ou informelle (entraide au quotidien). Cette transmission par les pairs contribue au sentiment d'utilité et de reconnaissance.
- Des intervenants extérieurs ou bénévoles : ponctuellement, certaines formations sont assurées par des partenaires (associations, collectivités, entreprises locales).
- Les salariés eux-mêmes : la motivation personnelle reste un facteur déterminant dans la réussite des parcours de formation, bien que la projection dans l'avenir reste souvent difficile pour des publics éloignés de l'emploi.

Si la formation constitue un axe structurant de l'entreprise à but d'emploi, les apprentissages qui s'y déploient vont bien au-delà des seuls dispositifs formalisés. L'EBE est en effet un lieu où se tissent des savoirs multiples, souvent discrets, mais essentiels au processus d'insertion sociale et professionnelle des salariés. Nous l'observons à travers le cas spécifique de l'EBE Blosn'Up que nous abordons dans les points suivants.

## 2.4 L'apprentissage informel au cœur du travail quotidien : transmission entre pairs et montée en compétences

Dans le cadre de l'expérimentation TZCLD, les entreprises à but d'emploi (EBE) ne sont pas uniquement des structures de production : elles sont aussi des milieux d'apprentissages, où les salariés apprennent, se transforment et redonnent du sens à leur activité. Cet apprentissage ne passe pas uniquement par la formation formelle ou les dispositifs d'enseignement, mais repose également sur des mécanismes d'apprentissage informel qui se construisent dans l'expérience quotidienne du travail.

### 2.4.1 Une logique d'apprentissage mutuel entre pairs

Les entretiens menés avec les salariés de Blosn'Up confirment l'importance de la formation entre pairs comme un levier de professionnalisation.

Le salarié 5 est détenteur d'un CAP/ BEP en Restauration. A son arrivée au sein de l'EBE, il a été recruté comme cuisinier. Il travaille au Blosn'Up Café. Il nous explique qu'intégrer l'EBE est pour lui une opportunité de partager son savoir et de permettre aux autres collègues d'apprendre et de développer de nouvelles compétences.

*« Ici, par exemple, je montre aux collègues qui le veulent bien comment faire les crêpes. Comme ça, ça leur fait une petite expérience en plus. Moi aussi j'apprends des autres collègues. Surtout en ce qui concerne les travaux. Je ne suis pas très doué là-dessus. Et du coup, c'est quand même intéressant »<sup>147</sup>*

Un élément intéressant qui ressort de l'extrait d'entretien avec le salarié 5 montre que ce dernier apprend et développe de nouvelles compétences aux contacts de ses collègues. Il nous a confié en entretien ne pas être très doué pour les travaux manuels, or dans le cadre de l'expérimentation TZCLD, les salariés recrutés doivent être polyvalents. Il peut donc arriver que certains salariés soient amenés à occuper plusieurs postes. Dans le cas du salarié 5, il devait également travailler avec le pôle service aux habitants, ce qui implique la réalisation de travaux manuels, réparation, déménagement, etc. Il explique donc que la transmission de savoir dont il est question ici se fait dans les deux sens et s'appuie sur une posture de coopération spontanée entre salariés. Dans certains ateliers, notamment ceux de couture ou de repassage, ce sont les salariés les plus

---

<sup>147</sup> Extrait d'entretien avec le salarié 5, 43 ans

expérimentés qui accompagnent naturellement les autres. Cela favorise un climat sécurisant où l'erreur est permise et où chacun peut progresser à son rythme. Cette logique, qui peut être associée à de la pair-aidance, renforce la confiance en soi des salariés et contribue à une valorisation des compétences souvent invisibilisées dans des parcours de précarité.

Dans le cadre de notre enquête de terrain, nous avons eu l'occasion de visiter un des ateliers couture de l'EBE.

**Figure 15 : Photo ateliers de couture \_ observation de terrain mai 2025**



Source : prise personnelle

Lors de notre visite d'observation accompagnée d'une encadrante, nous avons observé un environnement de travail bien équipé, structuré et dans lequel règne un climat et une atmosphère agréable. Les salariés présents lors de notre passage étaient accueillants et fiers de nous présenter l'atelier. Nous avons également observé des échanges entre les salariés. Ceux qui sont les plus avancés ou ont une meilleure maîtrise des techniques de couture se proposent librement pour expliquer aux autres comment faire lorsqu'une difficulté survient. L'encadrante présente nous a expliqué qu'il a été mis en place tout un outillage pour aider les salariés à confectionner correctement les produits attendus. A titre d'exemple des documents explicatifs des différentes étapes pour coudre une pochette ou autres.

*« Ce qui est intéressant c'est que moi en tant qu'animatrice, j'explique aux salariés comment se saisir des outils et ensuite ceux qui maîtrisent le mieux peuvent parfois expliquer aux autres comment faire. Après moi je suis là en appui, en soutien quoi. J'interviens quand c'est nécessaire parce que pour moi, l'objectif n'est pas de faire pour eux mais qu'ils apprennent à faire par eux-mêmes. Il faut qu'il se sente*

*capable de le faire, de coudre comme il faut. Ça les valorise et c'est ce que je recherche moi »<sup>148</sup>*

L'apprentissage informel et la formation par les pairs qui est développé au sein de l'EBE constitue un levier pour faciliter le parcours d'insertion des salariés de l'EBE et assurer leur polyvalence.

#### 2.4.2 Le rôle clé de l'équipe d'encadrement

L'équipe d'encadrement joue un rôle important dans la structuration des apprentissages des salariés. Consciente des obstacles rencontrés par une partie des salariés notamment en lien avec la langue française, la lecture ou l'écriture, l'équipe d'encadrement a développé des outils pédagogiques innovants pour faciliter l'appropriation des savoir-faire techniques.

**Figure 16 : Procédure simplifiée couture**



Source : prise personnelle lors d'un temps d'observation \_ Visite atelier de couture \_ Mai 2025

<sup>148</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 2

Au sein des ateliers de couture, des documents visuels pas-à-pas ont été conçus pour guider les salariés dans la réalisation de pièces comme des pochettes ou des sacs (Cf. figure 16, p.160). Ces supports s'appuient sur l'image plutôt que sur le texte, afin de permettre à chacun de suivre les étapes de fabrication sans se heurter à la barrière linguistique :

*« Ce que je fais, c'est que j'explique aux salariés ce que signifient les pictogrammes, et ils maîtrisent assez bien. Parfois, certains disent « moi je veux expliquer aux autres », et ils s'entraînent. Le gain de temps est incroyable parce qu'ils utilisent l'outil, c'est tellement plus simple dans l'organisation »<sup>149</sup>*

Cet équilibre entre soutien technique et responsabilisation, entre outillage pédagogique et apprentissage collectif, participe à faire de l'EBE un véritable lieu apprenant, ancré dans le quotidien, adapté aux spécificités des publics accueillis, et porteur d'émancipation.

Un système de pictogrammes codés par couleur a également été mis en place dans certains ateliers, pour que chaque salarié puisse s'orienter dans sa journée de travail. Le pictogramme est associé à un dossier technique décrivant comment monter chaque produit. Là encore, une logique d'acculturation progressive est instaurée :

*« Il y a un tableau pour tous, avec le planning de la semaine, et chacun sait ce qu'il a à faire dans la journée. Les pictogrammes sont reliés à un dossier technique avec tout le déroulé. Donc les salariés savent à quoi correspond chaque couleur du pictogramme »<sup>150</sup>*

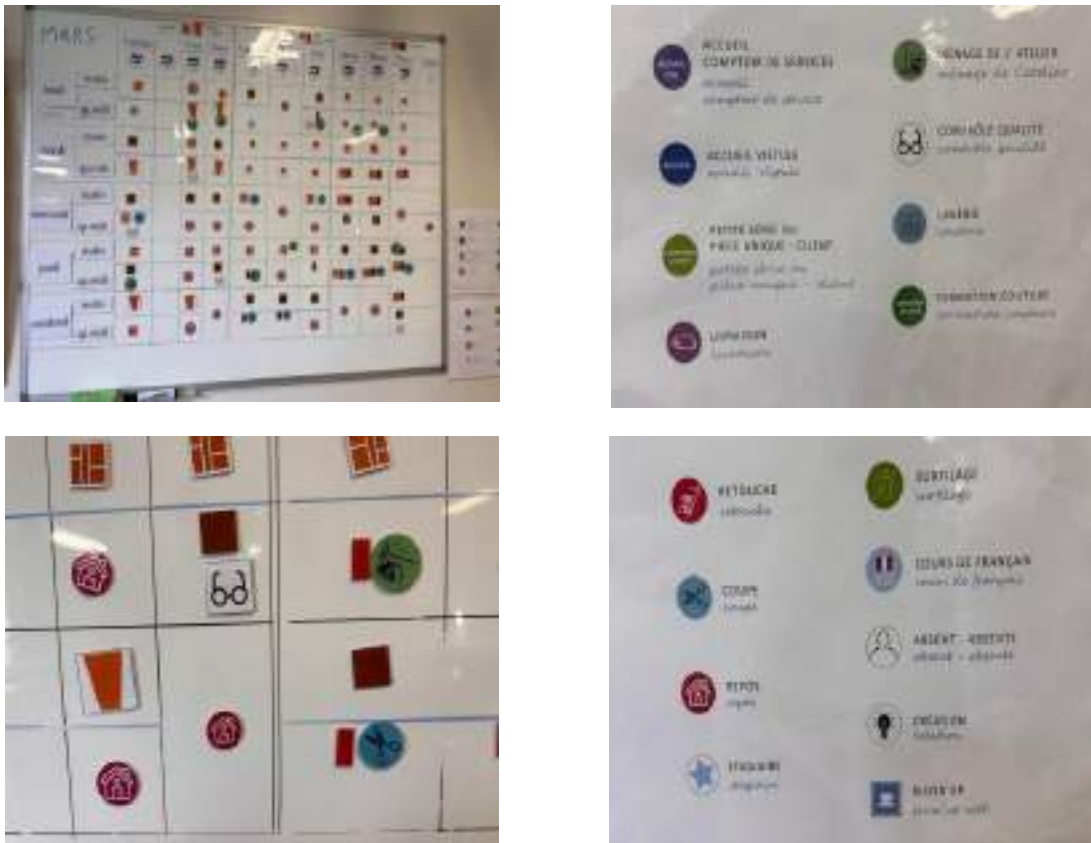
L'illustration ci-dessous nous permet de visualiser ce à quoi ressemble le tableau évoqué par l'encadrante 1.

---

<sup>149</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 2

<sup>150</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 1

**Figure 17 : Photo pictogramme \_ organisation des temps de travail**



Source : Photos de terrain, Pôle Textile, EBE Pictogramme conçu par l'encadrante du Pôle Textile

Afin de maîtriser la lecture de ces pictogrammes, un temps d'acculturation est mis en place. L'encadrante prend un temps pour expliquer ce à quoi correspond chaque pictogramme. Et par la suite les salariés qui ont mieux maîtrisé l'outil peuvent expliquer aux autres salariés.

*« Ce que je fais, c'est que j'explique aux salarié.es ce que signifie les pictogrammes et ils maîtrisent assez bien. Parfois certains salariés disent moi je veux expliquer aux autres et ils s'entraînent. Le gain de temps est incroyable parce qu'ils utilisent l'outil c'est tellement plus simple dans l'organisation »<sup>151</sup>*

Ces outils sont conçus pour renforcer l'autonomie des salariés, tout en s'appuyant sur le collectif comme soutien à l'apprentissage :

<sup>151</sup> Extrait d'entretien avec encadrante 1

*« Puis celles qui sont moins à l'aise avec la compréhension de la langue n'hésitent pas à demander conseil aux salariés les plus autonomes. C'est une forme de formation par les pairs. C'est vraiment de la formation de bouche à oreille, et ça marche très bien »*<sup>152</sup>

La formation par les pairs est un levier pour faciliter l'appropriation de l'outil pour les salariés rencontrant des difficultés de compréhension de la langue française. Certains salariés se positionnent comme personnes ressources pour les autres salariés.

## **2.5 Un accompagnement social global et personnalisé : levier d'insertion durable, facteur d'émancipation, de reprise de confiance en soi et d'évolution**

L'un des piliers fondamentaux de l'expérimentation TZCLD repose sur la conviction que l'emploi seul ne suffit pas à résoudre les situations de grande précarité. Dans ce contexte, l'EBE Blosn'Up ne se contente pas de proposer un contrat de travail à ses salariés : elle déploie un accompagnement social individualisé, en lien avec les problématiques périphériques qui freinent l'accès ou le maintien dans l'emploi.

### 2.5.1 Une diversité de problématiques sociales

Les profils rencontrés à Blosn'Up révèlent une pluralité de freins sociaux : isolement, santé fragilisée, parentalité, précarité de logement, non-reconnaissance de diplômes étrangers, etc. Ces freins s'entrecroisent et rendent les parcours d'insertion complexes. L'équipe d'encadrement l'a bien identifié : sans un accompagnement qui tient compte de l'ensemble de ces déterminants, l'accès à l'emploi reste instable.

Ainsi, l'accompagnement social va au-delà du simple suivi professionnel. Il peut porter sur des démarches administratives, l'accès à des soins ou à une reconnaissance de handicap, la parentalité (ex. garde d'enfants), ou encore la remobilisation dans les droits sociaux (régularisation, logement) : *« Beaucoup de salariés qu'on accueille ne sont pas dans des dispositifs d'accompagnement. Ils sont sortis des radars. Ils ont perdu les droits, ou n'osent pas y accéder. On les remet dans une dynamique de droit, on fait du lien avec les partenaires sociaux »*<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Extrait d'entretien avec encadrante 1

<sup>153</sup> Extrait d'entretien avec un membre de la co-direction de l'EBE

### 2.5.2 L'existence d'un réseau local comme ressource pour structurer un accompagnement global

Les encadrants techniques, bien que rattachés à une fonction de production, jouent aussi un rôle dans l'identification des fragilités et le relais vers des partenaires sociaux. Cette proximité quotidienne leur permet de construire une relation de confiance.

*« On travaille main dans la main avec les structures sociales du quartier. Nous, on n'est pas assistantes sociales, mais on peut orienter, accompagner, et parfois même aller au rendez-vous avec la personne. Il y a une logique de passerelle »<sup>154</sup>*

Afin de professionnaliser cette posture d'accompagnement sans qu'elle ne soit confondue avec un rôle médico-social, l'équipe de Blosn'Up a développé des outils de suivi et de dialogue : entretiens réguliers, fiches de liaison avec les partenaires sociaux, et un travail important autour de la traçabilité des avancées personnelles et professionnelles. L'idée est de construire un parcours lisible, valorisable, sans pression pour les salariés.

Par ailleurs, la souplesse des modalités de travail, comme le « temps choisi », s'inscrit pleinement dans cette logique : permettre aux salariés de concilier emploi avec des contraintes personnelles (santé, garde d'enfants, soins médicaux, etc.) et éviter les ruptures.

Plusieurs raisons justifient l'attention particulière accordée à l'accompagnement social des salariés au sein de l'EBE Blosn'Up.

L'accompagnement social des salariés de l'EBE est une volonté de l'équipe de codirection de l'EBE et s'appuie sur l'expertise de la codirectrice<sup>155</sup> de l'EBE qui exerçait auparavant des postes dans le champ de l'accompagnement des publics vulnérables tels que les femmes victimes de violences conjugales, le service aux familles, les personnes sans-abris (les maraudeurs). De plus, elle a travaillé pendant 20 ans en tant que travailleuse sociale mais également elle a travaillé « *Dans l'insertion, dans les centres d'hébergement et de réinsertion sociale, le CHRS [centre d'hébergement et de réinsertion sociale], etc.* »<sup>156</sup>. Ayant réalisé des études de conseillère en économie sociale, familiale, la co-directrice de l'EBE a une expérience professionnelle reconnue sur le terrain et à proximité des publics vulnérables.

---

<sup>154</sup> Extrait avec l'encadrante 3

<sup>155</sup> Cf. Annexe 6, p. 204

<sup>156</sup> Extrait d'entretien avec la co-directrice de l'EBE

Du point de vue de la co-directrice, l'accompagnement social est un point d'honneur dans les missions de l'EBE. En effet, ces PPDE peuvent être confrontés à de nombreuses difficultés périphériques (problèmes administratifs, problèmes d'ouverture de droit, difficultés d'accès aux soins, ...) qui entravent leur insertion sociale et professionnelle.

*« Alors, accompagnement social, c'est un mot qui est fort, [...], mais il s'avère que, quand bien même, je trouve que c'est important de mettre ce point d'honneur qu'à un moment donné, lorsque les personnes n'ont pas travaillé depuis très longtemps et qu'elles se retrouvent au travail du jour au lendemain, puisque c'est un petit peu ça quand même, ça peut avoir des conséquences. Ça peut entraîner des conséquences sur l'aspect santé, santé mentale, des difficultés d'accès aux droits »*<sup>157</sup>

Afin d'assurer l'accompagnement social des salarié.es de l'EBE Blosn'Up, une visite d'une conseillère en insertion professionnelle a lieu deux fois par mois. *« Il y a une conseillère en insertion professionnelle financée par la région Bretagne qui vient deux fois par mois »*<sup>158</sup>. Le rôle de cette conseillère est celui d'accompagner les salariés à résoudre des problématiques administratives afin d'alléger ces derniers et les permettre d'être pleinement efficace et concentré sur les missions à accomplir en tant que salarié de l'EBE Blosn'Up. En effet, lors de nos échanges avec l'équipe de direction de l'EBE, ces derniers ont plusieurs fois évoqué le fait qu'un problème administratif en lien par exemple avec les démarches d'obtention de titre de séjour peuvent perturber les salariés dans la bonne réalisation de leur travail. La présence de la conseillère en insertion professionnelle vient répondre à ce type de problématique. Elle intervient également pour soutenir les salariés dans des démarches spécifiques telles que l'obtention de la RQTH.

---

<sup>157</sup> Extrait d'entretien avec la co-directrice de l'EBE

<sup>158</sup> *Ibid.*

## 2.6 Parcours des salariés au sein de l'EBE : ce qu'apporte l'EBE aux salariés

### 2.6.1 La possibilité de travailler et de créer du lien social

Les propos présentés ci-dessous illustrent la manière dont l'expérimentation TZCLD est perçue par les salariés. Pour certains, elle représente une réponse face à la privation durable d'emploi, puisqu'elle offre à des personnes éloignées du marché du travail une opportunité concrète d'activité professionnelle. Comme l'exprime le salarié 5 :

*« Ben, ce que j'en pense, c'est qu'aujourd'hui, c'est indispensable, dans le sens où, on offre la possibilité à beaucoup de personnes de pouvoir travailler. Donc, oui, ce genre de dispositif est quasiment obligatoire aujourd'hui. Même si, à titre personnel, j'aimerais qu'on puisse donner la possibilité à chacune, chacun, de pouvoir se former correctement pour avoir un travail de son choix derrière. Mais aujourd'hui, c'est indispensable d'avoir ce genre de dispositif »<sup>159</sup>*

Au-delà de l'accès à l'emploi, l'expérimentation TZCLD est également reconnue pour ses effets sociaux immédiats. Il ne s'agit pas uniquement de retrouver une activité rémunérée, mais aussi de recréer des liens et de sortir de l'isolement. Comme le rappelle un autre témoignage :

*« Parce que, bon, au moins, ça permet ne serait-ce que de créer du lien social, et d'avoir un salaire. Certes, pas mirobolant, mais bon, ben, ça fait quand même un petit peu de quoi survivre »<sup>160</sup>*

Ces extraits mettent en lumière deux dimensions complémentaires de l'expérimentation TZCLD : d'une part, le fait qu'elle permet d'ouvrir un accès au travail et à la formation, et d'autre part, son rôle social dans la reconstruction des liens et l'amélioration des conditions de vie, même modestes, des personnes concernées.

---

<sup>159</sup> Extrait d'entretien avec le salarié 5, 43 ans

<sup>160</sup> *Ibid.*

### 2.6.2 Bénéficiaire d'aménagement pour poursuivre une formation

La salariée 2 est une salariée de l'EBE, cette dernière occupe le poste d'agent d'accueil au sein d'un des ateliers du pôle textile. Elle suit par ailleurs une formation à distance pour devenir agent immobilier.

*« Je suis une formation d'agent immobilier, j'ai toujours souhaité travailler comme agent immobilier. Et du coup, je suis en formation à distance auprès de la structure X »<sup>161</sup>*

Cette salariée a bénéficié d'aménagement de son temps de travail pour suivre sa formation en ligne.

*« Quand je devais suivre mes cours, au travail, j'étais à l'accueil et j'apportais mon pc également. J'avais un binôme qui travaillait avec moi, donc moi, je pouvais suivre ma formation tranquillement. Je pouvais m'asseoir là où on prend notre pause et j'avais l'autorisation de me poser là, donc je pouvais travailler tranquillement. Ça dépendait aussi, s'il y a trop de boulot, j'interviens. On m'accordait deux heures, trois heures, en fait. Trois heures par jour. Si je travaillais le matin, je faisais ma formation l'après-midi. Ça avait été vu avec le co-directeur de l'EBE »<sup>162</sup>*

En plus d'un aménagement de son temps de travail, la salariée 2 s'est vu octroyer un ordinateur portable afin de pouvoir suivre sa formation dans de bonnes conditions.

*« Le premier jour de la formation, je n'avais pas un PC parce que mon PC ne marchait pas correctement donc il est en réparation. Mais ils m'ont passé un PC pour que je puisse faire ma formation. Il te donne tout le dispositif nécessaire, c'est-à-dire du côté matériel et du côté aussi aménagement du temps, en fait. C'est ce qui était bien »<sup>163</sup>*

---

<sup>161</sup> Extrait d'entretien avec la salariée 2, 42 ans

<sup>162</sup> *Ibid.*

<sup>163</sup> *Ibid.*

Toutefois, il convient de nuancer ces constats en rappelant que le rapport publié en février 2025 sur les logiques et parcours de formation dans les expérimentations TZCLD, par l'équipe de recherche du Céreq, met en évidence une diversité de rapports des salariés d'EBE face à la formation (*distant, hésitant ou enthousiaste*)<sup>164</sup> : certains salariés entretiennent un rapport distant à la formation, marqué par peu d'intérêt ou de projection dans cet espace, d'autres adoptent une attitude hésitante, partagée entre désir de progression et craintes face aux exigences formatives, tandis qu'un troisième groupe exprime un rapport enthousiaste, perçu comme une véritable opportunité d'évolution. Dans le cas de l'EBE Blosn'Up, les témoignages recueillis semblent indiquer une prépondérance de ce dernier rapport : les salariés se montrent ouverts à l'apprentissage, qu'il s'agisse de formations formelles à l'image de la salariée 2 qui s'est engagée dans un cursus d'agent immobilier ou informelles, comme en témoigne l'appropriation progressive par les salariés de l'atelier couture des outils conçus pour améliorer leurs pratiques. Cette dynamique traduit une volonté collective de se saisir des ressources disponibles pour renforcer à la fois les compétences individuelles et la cohésion de groupe.

### 2.6.3 Le temps choisi : un levier d'insertion et de conciliation pour les femmes en situation de vulnérabilité

Les extraits d'entretiens suivants illustrent l'un des apports de l'expérimentation TZCLD : la possibilité pour les salariés d'adapter leurs horaires de travail en fonction de leurs contraintes personnelles et familiales. Cette souplesse est particulièrement déterminante pour les femmes en situation de vulnérabilité, souvent confrontées à la difficulté de concilier emploi et responsabilités parentales.

Dans ce sens la salariée 2, âgée de 42 ans, souligne l'importance de cette flexibilité :

*« Et ce qui est bien ici (en parlant de l'EBE Blosn'Up) c'est les demandes de temps qu'on peut choisir pour travailler. En fait on demande aux femmes qui ont leurs enfants de choisir le temps pour travailler, c'est-à-dire la maman qui se trouve seule avec un enfant ou je ne sais pas ou qui a des difficultés à s'en sortir voilà et qu'elle doit ramener obligatoirement à l'école son enfant au lieu de commencer à 9h, elle dépose d'abord son enfant et puis elle peut commencer après le travail, tu vois [...] En fait, ce qui est bien dans cette expérimentation, il n'y a pas de*

<sup>164</sup> Moncel N. (dir.). (2025). *Logiques et parcours de formation au sein des expérimentations « Territoires zéro chômeur de longue durée »* (TZCLD), <https://bilan.etclld.fr/documents/bilan-logiques-et-parcours-de-formations>

*contrainte entre la vie professionnelle et la vie de famille pour les femmes seules, même avec enfant. »<sup>165</sup>*

Dans le même esprit, une autre salariée, âgée de 42 ans, insiste sur l'intérêt du travail à temps choisi, qui permet de mieux équilibrer les différents temps de vie :

*« On a de bonnes amplitudes d'horaires, on ne va pas se cacher. Mais bon, après, c'est un choix, donc je l'assume, il n'y a pas de souci. Mais disons que c'est intéressant quand même d'avoir cette possibilité, justement, d'avoir cette possibilité du travail à temps choisi quand même. Ça permet d'adapter selon les besoins que tu peux avoir dans la vie de tous les jours. S'il y a des gens qui ont besoin de s'occuper de leurs enfants, ben, ils peuvent faire beaucoup moins d'heures et adapter leurs horaires, quoi. »<sup>166</sup>*

Ces extraits montrent que la flexibilité horaire offerte par l'EBE ne constitue pas seulement un avantage pratique : elle est perçue comme une condition de possibilité de l'emploi, qui renforce la capacité des salariés à s'inscrire durablement dans un parcours professionnel. En prenant en compte les réalités familiales, l'expérimentation contribue ainsi à consolider leur pouvoir d'agir et à sécuriser leur trajectoire d'insertion.

Ainsi, l'EBE Blosn'Up apparaît, à travers ces témoignages, comme un espace qui favorise l'accès à l'emploi, soutient la formation, et permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Ces éléments constituent des avantages pour les salariés et renforcent leur pouvoir d'agir et leur capacité à s'inscrire dans une trajectoire d'insertion durable. Toutefois, l'expérience de terrain montre également que ces avantages s'accompagnent de limites et de fragilités structurelles. En effet, si l'expérimentation ouvre des perspectives positives, elle se heurte aussi à des obstacles concrets liés à l'organisation interne, aux conditions de travail et au manque de ressources humaines. C'est ce que nous allons analyser à présent dans le point suivant.

---

<sup>165</sup> Extrait d'entretien avec la salariée 4, 62 ans

<sup>166</sup> Extrait d'entretien avec la salariée 2, 42 ans

## 2.7 L'équipe encadrante : le talon d'Achille de l'EBE

### 2.7.1 Le manque d'encadrants

Lors d'un échange en entretien avec une encadrante, elle évoque comme difficultés à l'accompagnement des salariés, le manque de professionnels encadrants pour accompagner les salariés sur les différents sites d'atelier textile. En effet, à ce jour, elle est la seule à devoir se déplacer entre les 3 sites de l'atelier textile. Elle déplore donc le fait qu'elle ne puisse pas toujours être présente sur tous les sites. Ceci entraîne le fait que les salariés peuvent parfois se retrouver livrés à eux-mêmes.

*« Ce qu'il faudrait, c'est une responsable d'atelier par site. Et là, je suis seule à être responsable sur les 3 sites et donc ils (les salariés) se retrouvent livrés un peu à eux-mêmes et il y a des personnes qui sont très anxieuses et pour qui s'est compliqué de se retrouver un peu abandonnées, comme disent certains. Bon, le mot est un peu fort, je trouve, mais c'est peut-être vraiment ce qui ressemble, quoi »<sup>167</sup>*

De nouvelles activités sont en cours de lancement mais le manque d'équipe d'encadrement suffisante est pointé par une encadrante de l'EBE. Cette encadrante évoque également le fait que les nouvelles activités en cours de lancement nécessiteront forcément de l'adaptation de postes notamment à destination des personnes en situation de handicap au sein de l'EBE.

*« ah oui parce qu'il y a des nouvelles activités que les co-directeurs aimeraient mettre en place mais c'est pareil il n'y a pas forcément le personnel pour encadrer et de par les soucis de handicap pour certains salariés, il faudra tout adapter ce qui supposerait aussi d'avoir une équipe qui est aussi formée sur ces questions de handicap aussi enfin quelque part qui soit un peu sensible du moins à ces questions de handicap, moi je n'ai pas de formation sur le handicap, donc je pense que je fais pas mal d'erreurs aussi mais j'essaie quand même d'être vigilante par rapport à ça il y a certainement une quantité totale de choses qui seraient améliorables c'est sûr »<sup>168</sup>*

---

<sup>167</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 3

<sup>168</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 2

### 2.7.2 L'épuisement de l'équipe encadrante

Lors d'un entretien avec une encadrante au sein de l'EBE, cette dernière a évoqué une fatigue due à l'énorme tâche qui est celle de l'accompagnement des salariés. Elle précise ce qui suit :

*« Au niveau de la fatigue, ça tire un peu là et comment je me vois ou me projette dans quelques années dans cette expérimentation, là honnêtement c'est au jour le jour et je ne me vois pas rester encore longtemps mais parce qu'il y a beaucoup de fatigue. J'accompagne près de 30 salariés répartis sur 3 sites différents et seule. Et il y a beaucoup de tâches et c'est beaucoup de personnes à devoir accompagner et puis des personnes avec qui ce n'est pas facile et puis je cours tout le temps, tout le temps »<sup>169</sup>*

Dans le cadre des évaluations auxquelles nous avons participé pendant notre période d'alternance, les rapports pointent également que la fatigue, les problèmes de burn-out sont présents au sein des équipes d'encadrement au sein des EBE.

### 2.7.3 Le manque de formation de l'équipe d'encadrement pour l'accompagnement des publics fragiles

Un autre frein identifié est celui du manque de formation de l'équipe d'encadrement s'agissant des publics fragiles. Une encadrante évoque ce qui suit :

*« À mon arrivé dans l'expérimentation j'ai été, comment dire désillusionnée ouais je pense que c'est une belle utopie [en parlant de l'expérimentation TZ] et qu'il y a pas mal de choses qui ne fonctionnent pas et bah notamment le manque de moyens et le manque de formation de l'équipe parce qu'on a les outils qu'il faut pour travailler cependant c'est au niveau de la formation que ça pêche quoi et de l'accompagnement avec le public fragile. On n'est pas suffisamment formé pour accompagner les publics fragiles »<sup>170</sup>*

Au sein de Blosn'Up, le recrutement de l'équipe d'encadrement est assuré par l'équipe de co-direction. Il n'y a pas de service RH. Le recrutement pose donc question à une encadrante qui

---

<sup>169</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 3

<sup>170</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 2

a évoqué qu'il y a une nécessité à ce que les personnels recrutés puissent avoir les compétences nécessaires pour bien assurer le poste afin de pérenniser le projet TZ.

*« Quand je parle de formation, c'est l'encadrement que je parle, je me dis pour que le projet TZ devienne un projet qui se pérennise, en fait il faudrait que les personnes (l'équipe d'encadrement) qui travaillent sachent vraiment bien faire les choses sauf que bah je trouve que c'est là que c'est assez limite le recrutement qui se fait sans regarder l'expérience, parce qu'il y a ceux qui font vraiment tourner l'entreprise et qui travaillent bien et qui ne demandent qu'à se perfectionner et puis il y en a d'autres qui ne progressent pas quoi et qui ne cherchent pas non plus à progresser donc bah oui c'est quelque chose que je suis forcée de constater »<sup>171</sup>*

Les témoignages que nous avons présentés mettent en lumière plusieurs limites structurelles qui freinent la pleine réalisation de l'ambition d'inclusion portée par l'expérimentation TZCLD. En premier lieu, le manque d'encadrants techniques apparaît comme un frein assez important à l'accompagnement de proximité, pourtant essentiel pour sécuriser les parcours d'insertion. L'archipélisation de l'EBE, avec ses multiples sites, renforce cette difficulté, en dispersant les équipes et en augmentant la charge de travail des encadrants, souvent seuls à gérer plusieurs lieux simultanément.

À cette surcharge s'ajoute une fatigue professionnelle importante, exprimée par les encadrants eux-mêmes, qui disent parfois peiner à se projeter dans la durée. L'épuisement, le sentiment de courir en permanence, et la complexité des publics accompagnés (santé, langue, handicap, précarité) créent un climat de tension où le risque de décrochage des accompagnateurs devient réel.

Par ailleurs, les propos recueillis révèlent un besoin criant de formation spécifique pour faire face à la diversité et à la fragilité des profils recrutés dans le cadre de l'EBE. Nous constatons que l'accompagnement de publics cumulant des vulnérabilités sociales, psychiques ou physiques ne s'improvise pas : il nécessite des compétences professionnelles solides, une posture adaptée, et des outils pédagogiques pensés en conséquence. En l'absence de service

---

<sup>171</sup> Extrait d'entretien avec l'encadrante 2

RH dédié et de cadre formel de formation continue, les encadrants témoignent d'un sentiment d'improvisation, voire de décalage entre les besoins du terrain et les ressources à disposition.

Ces constats révèlent selon nous une tension forte entre les ambitions du projet TZCLD créer de l'emploi durable pour tous et les moyens concrets alloués à l'accompagnement, sans lesquels cette inclusion ne peut être ni effective, ni pérenne. Pour que l'EBE continue à jouer pleinement son rôle de lieu capacitant et émancipateur, il faudrait renforcer les effectifs d'encadrement, de structurer des parcours de formation adaptés aux réalités des publics, et de reconnaître pleinement la complexité du travail d'accompagnement dans ces structures expérimentales.

## Conclusion chapitre 2

L'analyse développée dans ce chapitre 2 met en évidence la richesse mais aussi les limites de l'EBE Blossn'Up dans le cadre de l'expérimentation TZCLD.

Tout d'abord, il apparaît que l'EBE joue le rôle d'un lieu apprenant. Les apprentissages qui s'y développent dépassent les logiques de formation traditionnelle : ils s'ancrent dans l'expérience quotidienne, la coopération entre pairs et l'utilisation d'outils pédagogiques innovants, adaptés aux besoins d'un public souvent fragilisé. Cette dynamique contribue à restaurer la confiance en soi et à valoriser des compétences invisibilisées dans les parcours marqués par la précarité.

Ensuite, l'EBE se distingue par la mise en place d'un accompagnement social global et individualisé. En prenant en compte la diversité des problématiques sociales (isolement, santé, logement, parentalité, etc.), l'accompagnement agit comme un levier d'insertion durable. La posture de facilitateur de parcours adoptée par les encadrants et la co-direction permet de créer des passerelles avec les acteurs sociaux et de soutenir les salariés bien au-delà de la seule dimension professionnelle.

Les témoignages des salariés confirment les bénéfices concrets de l'expérimentation. L'EBE constitue pour eux une opportunité de retrouver un emploi, de recréer du lien social et de sortir de l'isolement. Elle favorise aussi la formation et la mobilité professionnelle grâce à des aménagements adaptés, tout en offrant une organisation du travail suffisamment flexible pour permettre une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Ces éléments participent à renforcer leur pouvoir d'agir et leur inscription dans une trajectoire plus stable.

Toutefois, notre enquête de terrain révèle aussi des limites structurelles importantes. Le manque d'encadrants techniques, l'épuisement des équipes déjà en poste et l'insuffisance de formation pour accompagner des publics très fragiles fragilisent l'accompagnement des salariés dans le cadre de l'expérimentation. Ces difficultés mettent en évidence une tension entre les ambitions affichées de l'expérimentation TZCLD qui consiste à créer un emploi durable et de qualité pour tous et les moyens réellement mobilisés pour y parvenir.

En somme, ce chapitre met en lumière une double réalité : d'une part, l'EBE comme espace de reconstruction, d'apprentissage et d'émancipation pour les salariés, et d'autre part, une structure confrontée à des obstacles organisationnels qui peuvent limiter la pérennité et l'efficacité de son action. Pour que l'EBE continue à jouer pleinement son rôle de lieu

apprenant et d'accompagnement vers l'insertion durable, il apparaît nécessaire de renforcer les ressources humaines, professionnaliser l'encadrement et consolider les moyens alloués à l'accompagnement social.

## Conclusion partie 3

L'analyse réalisée autour de l'EBE Blossn'Up conduit à plusieurs enseignements.

Le premier est que l'EBE se présente comme un acteur majeur de l'expérimentation TZCLD, capable de proposer une alternative au chômage de longue durée. Son organisation, bien que marquée par des tensions liées à la dispersion géographique et à la fragilité de son modèle économique, permet de développer une activité diversifiée et de proposer un emploi adapté à des personnes jusque-là exclues du marché du travail. Les données quantitatives et qualitatives sur les salariés montrent la richesse et la complexité des parcours accueillis, avec une forte présence de vulnérabilités sociales, mais aussi une diversité d'expériences et de compétences mobilisables.

Le deuxième enseignement est que l'EBE constitue un véritable lieu apprenant, où les savoirs se transmettent au quotidien et où les apprentissages informels jouent un rôle décisif dans la montée en compétences des salariés. Cet apprentissage dans le cadre d'actions de formation en situation de travail, facilité par l'entraide et par des outils adaptés, contribue à dépasser certains freins liés à la langue ou au rapport à l'écrit, tout en renforçant la confiance en soi et la reconnaissance mutuelle.

Troisièmement, l'EBE s'affirme comme un espace d'accompagnement social global et personnalisé, indispensable pour sécuriser les trajectoires. Cet accompagnement, en lien avec des partenaires locaux, prend en compte l'ensemble des dimensions de la vie des salariés : emploi, formation, santé, logement, parentalité, et constitue un levier d'insertion durable. Les parcours analysés montrent combien cette approche globale est déterminante pour la reconstruction identitaire et sociale des personnes éloignées de l'emploi.

Enfin, l'EBE Blossn'Up illustre les effets concrets de l'expérimentation TZCLD sur les trajectoires des salariés, en permettant de recréer du lien social, de favoriser l'accès à la formation et de proposer des modalités d'organisation du travail adaptées aux réalités familiales. Ces apports renforcent le pouvoir d'agir des salariés et leur donnent les moyens de se projeter dans un avenir plus stable. Toutefois, cette dynamique est fragilisée par plusieurs obstacles : manque d'encadrants, épuisement des équipes, et insuffisance de formation pour accompagner des publics très vulnérables. Ces limites soulignent que, pour assurer la pérennité

et l'efficacité de l'expérimentation, un renforcement des moyens humains et organisationnels apparaît nécessaire.

En somme, la partie 3 met en lumière une double réalité : celle d'une structure innovante, inclusive et apprenante, qui transforme les trajectoires des personnes éloignées de l'emploi, mais aussi celle d'une organisation qui reste fragile, dépendante de ressources limitées et soumise à des tensions structurelles. L'EBE Blosn'Up incarne ainsi à la fois la promesse et les défis de l'expérimentation TZCLD : une capacité réelle de transformation sociale, mais qui ne pourra pleinement se réaliser qu'à la condition de consolider ses bases humaines, financières et organisationnelles.

## Conclusion générale

La réflexion développée dans ce mémoire a mis en lumière les dynamiques complexes et multidimensionnelles de l'expérimentation « territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD). Loin de se réduire à une simple politique de l'emploi, cette initiative apparaît comme un projet global d'innovation sociale, cherchant à redéfinir le rapport au travail, au territoire et à l'accompagnement des personnes privées durablement d'emploi (PPDE).

Le premier enseignement majeur de ce mémoire est que l'expérimentation TZCLD constitue une traduction concrète du droit à l'emploi et une réponse pragmatique au chômage de longue durée. Il repose sur une conviction fondamentale : « *nul n'est inemployable, à condition que l'environnement et les conditions de travail soient pensés en fonction des ressources des personnes et des besoins locaux* ». L'étude a montré que cette approche permet non seulement de restaurer la dignité et la reconnaissance sociale des PPDE volontaires et salariées, mais aussi de mettre en valeur des compétences longtemps invisibilisées.

Le deuxième apport réside dans l'analyse de la dimension territoriale. Le mémoire souligne que le territoire ne peut être réduit à une simple délimitation géographique ou administrative. Il est avant tout un construit social, porteur d'une histoire, de ressources et de contraintes spécifiques. Reconnaître cette dimension est essentiel pour comprendre pourquoi et comment l'expérimentation TZCLD prend des formes différentes selon les contextes. L'approche mésologique adoptée dans ce travail s'est révélée particulièrement pertinente pour analyser les interactions entre individus, accompagnement et territoire. Elle montre que le territoire est un espace vécu et relationnel, au sein duquel se construisent des parcours professionnelles et sociales.

Un troisième point concerne l'accompagnement. L'expérimentation a montré que l'accompagnement ne se limite pas à un suivi administratif ou statistique. Il constitue un levier de reconstruction identitaire et professionnelle.

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, nous avons émis quatre hypothèses de travail afin de répondre à notre problématique de recherche qui est la suivante :

*« En quoi l'approche mésologique nous permet-elle de mieux comprendre les situations d'apprentissages des PPDE ? Une analyse en termes de leviers pour lever les freins d'apprentissages des PPDE mises en situation de travail. »*

En revenant aux hypothèses de travail qui ont guidé notre réflexion, l'approche mésologique s'est révélée pertinente pour comprendre les situations d'apprentissages des PPDE. Les résultats présentés dans ce travail de recherche ont montré que les parcours individuels ne peuvent être dissociés des conditions d'accueil et d'encadrement, qu'il s'agisse des PPDE volontaires ou des salariés embauchés au sein de l'EBE Blosn'Up. Cette perspective a permis de mettre en lumière la manière dont le territoire, les structures locales et les acteurs de proximité façonnent les possibilités de formation et d'insertion. Ces éléments confirment notre première hypothèse de travail selon laquelle : l'approche mésologique permet de mieux comprendre les situations d'apprentissages en révélant l'interaction entre les parcours individuels des personnes privées durablement d'emploi (PPDE) et les conditions d'accueil et d'encadrement lorsque ces dernières sont encore volontaires en liste d'attente mais aussi lorsqu'elles sont salariées d'EBE mises en situation de travail.

La deuxième hypothèse, relative aux freins périphériques spécifiques rencontrés par les PPDE, a également trouvé confirmation dans les résultats de notre recherche. Les difficultés liées à la garde d'enfants, à la maîtrise de la langue française ou encore à l'illectronisme constituent des obstacles récurrents, qui limitent l'accès à la formation et entravent la consolidation des apprentissages en situation de travail. Toutefois, ces freins ne doivent pas être compris comme des blocages définitifs : ils révèlent plutôt l'importance de dispositifs d'accompagnement adaptés et d'une coopération renforcée entre les acteurs locaux pour les surmonter.

La troisième hypothèse, qui mettait en avant les logiques de coopération territoriale, a été également confirmée par les résultats que nous avons présentés. Les dynamiques de collaboration entre EBE, CLE, services publics de l'emploi et acteurs associatifs sont nécessaires pour identifier et mobiliser les ressources locales susceptibles de répondre aux besoins des PPDE volontaires et salariées, en particulier celles issues des QPV. Ces coopérations ne se limitent pas à un partage d'informations : elles traduisent un véritable travail collectif de mise en synergie des compétences et des outils mobilisés pour faciliter les parcours d'insertion sociale et professionnelle des PPDE.

Enfin, les résultats que nous présentons dans ce mémoire nous permettent de confirmer la quatrième hypothèse de travail portant sur la mise en situation de travail comme levier d'apprentissage informel et de remobilisation des compétences. Les témoignages présentés dans ce mémoire montrent que lorsque l'environnement professionnel est structuré de manière inclusive, valorisant et adaptée, les salariés retrouvent progressivement confiance en leurs savoir-faire et développent de nouvelles compétences. Cependant, les insuffisances d'encadrement ou le manque de moyens humains viennent fragiliser ces dynamiques et soulignent la nécessité de renforcer les conditions d'accompagnement pour en garantir les effets positifs.

En réponse à la question de recherche posée dans ce travail, les résultats du mémoire mettent en évidence que l'approche mésologique permet non seulement de mieux comprendre les situations d'apprentissages des PPDE, mais aussi d'identifier des leviers concrets pour lever les freins existants au sein de notre terrain de recherche (le Blosne). Parmi ces leviers, plusieurs dispositifs se démarquent : les espaces collectifs, qui favorisent la socialisation et l'entraide. Le CAARE, en tant que lieu ressource pour accompagner et orienter les personnes, les cafés chouquettes, en tant qu'espaces informels mais précieux pour retisser du lien social et stimuler la confiance ; ainsi que les outils innovants conçus pour faciliter l'apprentissage en atelier (comme les outils pour expliciter les étapes de la couture/ atelier couture). À cela s'ajoutent les logiques de coopération territoriale, qui renforcent la capacité des structures locales à répondre aux besoins spécifiques des PPDE volontaires et salariées. Ces leviers, malgré les contraintes identifiées dans l'accompagnement de proximité des PPDE volontaires et salariées, témoignent de la richesse et du potentiel transformateur de l'expérimentation TZCLD lorsqu'elle est pensée comme une démarche collective et inclusive.

Toutefois, notre mémoire met en évidence une zone d'ombre importante : la question de l'encadrement de proximité. Celui-ci apparaît comme un impensé dans l'expérimentation TZCLD, alors même qu'il conditionne la qualité de l'accompagnement. Les limites identifiées tels que : le manque de moyens humains, l'insuffisance de formation, l'épuisement de l'équipe d'encadrement, soulignent la nécessité de renforcer cette dimension si l'on veut assurer la pérennité de l'expérimentation TZCLD.

Ce mémoire ouvre ainsi plusieurs pistes de réflexion et de recherche. Tout d'abord, il serait pertinent d'approfondir la question de la formation des encadrants, en interrogeant : comment préparer des encadrants capables de comprendre les spécificités territoriales et les parcours singuliers des personnes accompagnées ? Ensuite, une autre perspective de recherche consisterait à étudier plus finement la notion de territoire dans le cadre des politiques publiques : comment définir ce qu'est un territoire pertinent pour l'accompagnement et l'insertion ? Enfin, il conviendrait d'analyser la manière dont les politiques d'emploi peuvent articuler innovation sociale et contraintes institutionnelles, afin de garantir à la fois efficacité, inclusivité et durabilité.

En conclusion, ce mémoire montre que l'expérimentation TZCLD constitue une avancée considérable dans la lutte contre le chômage de longue durée, en plaçant l'humain et le territoire au centre des réponses apportées. Toutefois, son efficacité et sa pérennité dépendront de la capacité à lever certains angles morts, au premier rang desquels la question de l'encadrement de proximité et la prise en compte des spécificités territoriales. En ce sens, l'expérimentation TZCLD ne doit pas être envisagée comme un modèle figé, mais comme une expérimentation évolutive, qui appelle à être ajustée et consolidée. Ainsi, l'une des grandes leçons de ce mémoire est qu'il ne suffit pas de créer des emplois pour lutter contre l'exclusion : encore faut-il penser les conditions d'un accompagnement adapté, d'un encadrement de proximité préparé et d'une articulation fine entre les personnes et leur territoire. C'est à cette condition que l'expérimentation TZCLD pourra tenir sa promesse : offrir à chacun non seulement un emploi, mais aussi une place reconnue et valorisée dans la société.

## Bibliographie

1. APRAS. (2017). *Observation sociale indicateurs de contexte rennais*. 48 p. <https://www.apras.org/wp-content/uploads/2020/11/indicateurs-contexte-rennais-2017-web.pdf>
2. Berque, A. (2017). *Trajection et réalité. La mésologie, un autre paradigme pour l'anthropocène ?* Colloque international, Cerisy-la-Salle, 30 août-6 septembre 2017.
3. Bertillon, L.-A. (1873). Mésologie. Dans A. Dechambre, J. Raige-Delorme, L. Lerebouillet (Dir.), *Dictionnaire encyclopédique des sciences médicales* 2ème série, tome 7, (p. 211-266). Éditions Masson.
4. Blanchet A., et Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*, 128e éd. Paris, Armand Colin (cité par Sauvayre R.(2013). *Les méthodes de l'entretien en Sciences Sociales*, Ed. Dunod, coll. Psycho Sup, (p.7)
5. CLE Rennais. (2025). *Charte d'engagement du CLE, Expérimentation TZCLD à Rennes*
6. CLE Rennais. (2025). *Compte Rendu \_ Projection 2025 \_ CLE du 7 février 2025*
7. Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance. (2025). *Observation de la délinquance et des violences sexistes et sexuelles* (52 p). APRAS. [https://www.apras.org/wp-content/uploads/2025/06/CLSPD\\_2025\\_WEB.pdf](https://www.apras.org/wp-content/uploads/2025/06/CLSPD_2025_WEB.pdf)
8. Cours des comptes. (2025). *L'expérimentation « territoires zéro chômeur de longue durée » 2016-2024*. 125 p. <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/299186.pdf>
9. Cristol, D. (2022). Pour une mésologie de l'apprenance. *Phronesis*, . 11(4), 112-132. <https://shs.cairn.info/revue-phronesis-2022-4-page-112?lang=fr>.

10. DDETS d'Ille-et-Vilaine. (2024). *La nouvelle géographie prioritaire de la Politique de la Ville en Ille-et-Vilaine*. 75 p. [https://www.ille-et-vilaine.fr/sites/iev/files/rapports/annexe\\_fusionne\\_49586.pdf](https://www.ille-et-vilaine.fr/sites/iev/files/rapports/annexe_fusionne_49586.pdf)
11. Feuerhahn, W., Mandressi, R., & Romano, A. (2017). Contextualiser : Une pratique transdisciplinaire ? (Vol. 30). Publications de la Sorbonne. <https://journals.openedition.org/rhsh/484>
12. Field, G. (1839). *Outlines of Analogical Philosophy: Being a Primary View of the Principles, Relations and Purposes of Nature, Science and Art* (Vol. 2), (p. 10-17).
13. Fonds d'expérimentation ETCLD. (2025). *Bilan des territoires : Territoire de Rennes Le Blosne*. <https://bilan.etclld.fr/territoires/rennes-le-blosne>.
14. Fonds d'expérimentation ETCLD. (2018). *Bilan intermédiaire : Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée*. <https://s3.bilan.etclld.fr/bilans/documents/bilan-intermediaire-2018.pdf>
15. Fonds d'expérimentation ETCLD. (2025). *Données de suivi expérimentation – Fonds d'expérimentation ETCLD, in Bilan thématique : Accès à l'emploi des personnes en situation de handicap*. <https://bilan.etclld.fr/documents/bilan-acces-emploi-personnes-situation-handicap>
16. Laurent, B. (2019). *L'essaimage des innovations sociales : Le cas des entreprises à but d'emploi portées par des structures existantes* [Mémoire universitaire / Master]. Université Rennes 2.
17. Le Bossé, Y. (2012). *Sortir de l'impuissance : Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Tome 1 : Fondements et cadres conceptuels* (Éd. brochée, 327 p.). Québec, Canada : ARDIS.

18. Moncel N. (dir.). (2025). *Logiques et parcours de formation au sein des expérimentations « Territoires zéro chômeur de longue durée »* (TZCLD), <https://bilan.etclld.fr/documents/bilan-logiques-et-parcours-de-formations>
19. Nzuzi, S. (2025). Carnet de terrain Note d'observation CLE du 7 février 2025
20. Nzuzi, S., & Glémain, P. (2025). Monographie territoriale du territoire de Rennes. 63 p. Céreq.
21. Observatoire de l'emploi et du handicap. (2021). *La perception de l'emploi des personnes en situation de handicap* (p. 20). AGEFIPH et IFOP.
22. Pastré, P. (1999). La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives. *Éducation permanente*, 139, 13-35. <https://cnam.hal.science/hal-02279882/file/1999%20139%20PASTRE.pdf>
23. Pinet, L. (2024). TZCLD, une utopie à l'échelle des territoires et des coopérations. In *Expérimenter le droit à l'emploi* (Grandguillaume, L., p. 203-213).
24. Sarrot, J.-C., & Abjean, A. (2022). *Repenser l'emploi avec les Territoires zéro chômeur de longue durée* (ATD Quart Monde / Les Petits Matins).
25. Tabet, A. (2022). L'expérimentation « territoires zéro chômeur de longue durée » : un « projet de territoire » ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Octobre 2022(4), 633-652. <https://doi.org/10.3917/reru.224.0633>.
26. Tantot, A. (2024). TZCLD, Qu'est-ce que le « territoire » dans TZCLD ? In *Expérimenter le droit à l'emploi* (Grandguillaume, L, p. 251-274).
27. Taylan, F. (2014). *La rationalité mésologique : connaissance et gouvernement des milieux de vie (1750-1900)*. [Thèse de doctorat]. Université de Bordeaux Montaigne
28. Valentin, P., & Hodeau, C. (2021). *L'assurance emploi : pour en finir avec le chômage d'exclusion*. 144 p. (*Chronique sociale*).

29. Victor, P. (2017). Le désir du milieu (dans la philosophie française). *La Deleuziana*, 6, 10-25.
30. Zask, J. (2008). Situation ou contexte : Une lecture de Dewey. *Revue internationale de philosophie*, 245, 313-328. <https://doi.org/10.3917/rip.245.0313>

## Sitographie

1. Association TZCLD. Les convictions et fondamentaux des territoires zéro chômeur de longue durée. <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2023/02/Les-fondamentaux.pdf>, consulté en avril 2025
2. Différents et Compétents. Site : <https://www.differentetcompetent.org/>, consulté en juillet 2025
3. Dispositif emploi accompagné. Site : <https://travail-emploi.gouv.fr/lemploi-accompagne>, consulté en juillet 2025
4. France travail. *Dépliant immersion professionnelle*. <https://www.francetravail.fr/files/live/sites/PE/files/fichiers-en-telechargement/fichiers-en-telechargement---dem/com-546-Immersion-pro>, consulté en juillet 2025
5. INSEE (2015). Quartier prioritaire des politiques de la ville : des mobilités résidentielles aussi fréquentes que dans l'ensemble de Rennes Métropole. Site : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3974161>, consulté en juillet 2025
6. La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances. Site : <https://handicap.gouv.fr/la-loi-du-11-fevrier-2005-pour-legalite-des-droits-et-des-chances>, consulté en juillet 2025
7. Maison du Projet : Quartier le Blosne. Site : <https://metropole.rennes.fr/votre-quartier/quartier-le-blosne/>
8. Mon parcours handicap.gouv. SAVS : Service d'accompagnement à la vie sociale. Site : <https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/glossaire/savs>, consulté en juillet 2025
9. PLIE de Rennes Métropole. Site <https://economie.metropole.rennes.fr/plan-local-pour-linsertion-et-lemploi/>, consulté en juillet 2025
10. Vie publique (au cœur du débat public). Qu'est-ce que France travail ?. Site : <https://www.vie-publique.fr/fiches/37983-quest-ce-que-france-travail-anciennement-pole-emploi>, Consulté en juillet 2025

## Annexes

### Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directifs

#### Annexe 1.1 : Guide d'entretien semi-directif à destination des Dirigeants d'EBE

Pré-requis avant de commencer l'entretien :

- Se présenter : Apprentie Chargée d'études, CÉREQ
- Créer un climat favorable à l'échange
- Expliquer le contexte, l'objet et la finalité de l'entretien (échange)
- Vérifier l'adhésion de l'interviewé à la démarche
- Obtenir un consentement préalable si besoin de réaliser un enregistrement lors de l'entretien

Date de la rencontre :    /    /2025

Durée de la rencontre :

Lieu de la rencontre :

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, Parcours professionnels, formation antérieure)
2. Comment avez-vous intégré l'expérimentation ?
3. Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer l'expérimentation ?
4. Quelles sont vos missions en tant que Directeur d'EBE ?
5. Rencontrez-vous des difficultés dans l'exercice de vos fonctions ?
6. Pouvez-vous nous décrire le profil des PPDE qui intègrent Best ?
7. Quelle est votre perception ou vision de l'accompagnement dans le parcours des PPDE ?
8. Comment se déroule l'accompagnement des PPDE Volontaire en Liste d'attente ? De quoi se compose cet accompagnement ? /Rôle du département ?
9. Avec quel partenaire collaborez-vous pour assurer un accompagnement adéquat aux PPDE Volontaire en liste d'attente ? (CCAS, BEST, EBE, CLE) ???
10. Comment se déroule le travail partenarial avec BEST dans le cadre de l'accompagnement des PPDE ?
11. Comment se déroule l'accompagnement en collaboration avec BEST ?

12. Pensez-vous que les conditions sociales, l'environnement ou le milieu de provenance des PPDE ont un impact sur l'accompagnement dont bénéficient les PPDE volontaires accueillis par BEST ?
13. Rencontrez-vous des difficultés dans l'accompagnement des PPDE ?
14. Comment procédez-vous pour pallier les éventuelles difficultés dans l'accompagnement des PPDE ?
15. Quelle place accordez-vous à la formation dans le parcours des PPDE ?
16. Comment est gérée la liste d'attente des volontaires ?
17. Quel est le processus d'intégration et de formation en amont de l'intégration dans l'EBE ?
18. Y a-t-il un plan de formation des PPDE avant, pendant et après l'intégration dans l'EBE ?
19. Comment sont décidées les formations dont bénéficient les PPDE ?
20. Avec quel partenaire collaborez-vous pour assurer la formation aux PPDE ?
21. Par quel processus les PPDE font part de leurs besoins en formation ?
22. Quelles compétences recherchez-vous à développer chez les PPDE ?
23. Y a-t-il des éléments sur lesquels vous souhaitez revenir ? ou un complément d'information ?

## Annexe 1.2 : Guide d'entretien EBE entreprise à but d'emploi – Dirigeant

(Source : Equipe de recherche Céreq)

Pré-requis avant de commencer l'entretien :

- Se présenter : Apprentie Chargée d'études, CÉREQ
- Créer un climat favorable à l'échange
- Expliquer le contexte, l'objet et la finalité de l'entretien (échange)
- Vérifier l'adhésion de l'interviewé à la démarche
- Obtenir un consentement préalable si besoin de réaliser un enregistrement lors de l'entretien

Date de la rencontre :    /    /2025

Durée de la rencontre :

Lieu de la rencontre :

Présentation de la structure,

- Histoire de l'EBE, étiez-vous à l'origine ?
  - Si oui pouvez-vous nous dire comment s'est déroulé sa création ?
  - Comment s'est fait le choix du nom ?
  - Si vous êtes arrivé après, connaissez-vous l'histoire de cette appellation ?
  - Si non possible de rencontrer une personne qui était là au départ ?
- S'agit-il d'une création ou d'une entreprise portée par une entreprise existante ?  
(Structures d'insertion par l'activité économique, entreprise adaptée...)
- Statut
- 
- Nombre de salariés : (âge, sexe, origine, diplôme, temps sans emploi/ intérim ou CDD, temps de travail, nature de l'habitat, mobilités place des services civiques ?) – Demander s'ils ont des documents à nous communiquer
  - Les encadrants techniques
    - Maraichages ?
    - Logistiques ?
    - Autres activités
- Nombre de bénévoles ? augmentation /baisse ? quel est leurs profils ?

### Activités de la structure dans son environnement

- Pouvez-vous nous décrire l'environnement économique dans lequel se situe l'EBE ?
- Que pouvez-vous nous dire sur le fonctionnement du marché local de l'emploi ?
- Activité principale, comment avez-vous fait pour déterminer ce choix au regard de la non-concurrence ? avec qui avez-vous discuté pour déterminer ce choix ?
- Activités secondaires par rapport à la concurrence locale ?
- Comment s'est décidé le choix du lieu d'implantation ? et avec qui ?
- Avez-vous des liens avec des EBE voisines, lointaines, lesquelles, pour quelles occasions ? la nature de ces liens
- L'EBE fonctionne avec un conventionnement tripartite entre l'EBE, le territoire concerné et le fonds d'expérimentation pour définir le plan d'embauche sur 3 ans. Comment construisez-vous ce plan ? est-ce qu'une philosophie dominante oriente le plan ?
  - Si oui, comment s'est dégagée cette philosophie ? (*Rapport de forces, recherche du bien commun*)
  - Cette philosophie d'action a-t-elle évolué dans le temps ?
    - Si oui pour quelles raisons ? (*Contraintes ? si oui lesquelles ?*)

### Relations partenariales

- Quels sont vos liens avec le territoire, les acteurs du territoire (CLE, mairie, CCAS, ...)

L'Etat, le département sont consignataires de cette convention, quels sont vos relations avec ses financeurs ?

- Avez-vous connu des situations délicates/problématiques/de désaccord avec vos partenaires, les financeurs ? et comment se sont passées les négociations ? avec qui ? comment s'est réalisé l'arbitrage ? (*Comment se réalise la régulation de cet écosystème*)
- Avez-vous connu des situations délicates/problématiques/ de désaccord avec des PPDE (matérielles/ relationnelles) ? pouvez-vous nous donner quelques exemples ? comment se sont passées les négociations ? avec qui ? comment s'est réalisé l'arbitrage ? (*Comment se réalise la régulation de cet écosystème*)
- Et dans un an, comment voyez-vous l'EBE ?

## Formation

### Logiques de formation en EBE

- A quel moment la formation des PPDE s'est-elle posée ?
  - Si dès la création creuser pour savoir qui a porté cette question et s'il y a eu des débats et avec qui
  - Si après la création demander à quelle occasion et s'il y a eu des débats et avec qui
- Quelles sont les finalités des formations des EBE ? formation compétences métiers/générales/réglementaires ; compétences d'orientation sur le marché du travail, lien avec les mobilités professionnelles, polyvalence versus spécialisation ...
- Quels sont les volumes, temporalités, fréquences... des actions de formation déployées au cours de la dernière année et prévues pour l'année à venir ? Quels sont les points remarquables sur l'évolution des besoins de formation ?
- Quels sont les vecteurs et les outils de recueil des besoins en formation au sein de l'EBE ? instruments et démarches formalisés, rôle de l'encadrement, des collectifs de travail...

### Coopérations territoriales liées aux actions de formation

- Quelles sont les modalités de formation ? tutorat, travail en binôme, formation informelle/formelle, AFEST, VAE...
- Comment est articulé le double niveau de la formation dans l'EBE / hors de l'EBE ? quels liens avec les modes de coopérations déployés par l'EBE ?
- Quelles sont les modalités de formation ? tutorat, travail en binôme, formation informelle/formelle, AFEST, VAE...
- Comment est articulé le double niveau de la formation dans l'EBE / hors de l'EBE ? quels liens avec les modes de coopérations déployés par l'EBE ?

### Présentation de votre parcours

- Parcours scolaire et professionnel
- Arrivée à l'EBE en quelle année, comment ou création de l'EBE, comment, quand ?
- Depuis que vous êtes ici ;
  - Quelle est votre plus belle réussite ?
  - Quel est votre futur projet ? challenge ?

Perspective professionnelle, dans 5 ans, dans 10 ans

- Année de naissance
- Commune de résidence

Avez-vous un point à aborder, une question que nous n'avons pas évoquée ?

### **Annexe 1.3 : Guide d'entretien semi-directif à destination de la chargée de mobilisation des habitants\_Association BEST**

Pré-requis avant de commencer l'entretien :

- Se présenter : Apprentie Chargée d'études, CEREQ
- Créer un climat favorable à l'échange
- Expliquer le contexte, l'objet et la finalité de l'entretien (échange)
- Vérifier l'adhésion de l'interviewé à la démarche
- Obtenir un consentement préalable si besoin de réaliser un enregistrement lors de l'entretien

Date de la rencontre :    /    /2025

Durée de la rencontre :

Lieu de la rencontre :

1. Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, Parcours professionnels, formation antérieure)
2. Comment avez-vous intégré l'expérimentation ?
3. Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer l'expérimentation ?
4. Quelles sont vos missions en tant que Coordinatrice d'EBE ?
5. Rencontrez-vous des difficultés dans l'exercice de vos fonctions ?
6. Pouvez-vous nous décrire le profil des PPDE qui intègrent Blosn'Up ?
7. Quelle est votre perception ou vision de l'accompagnement dans le parcours des PPDE ?
8. Rencontrez-vous des difficultés dans l'accompagnement des PPDE ?
9. Comment procédez-vous pour pallier les éventuelles difficultés dans l'accompagnement des PPDE ?
10. Quelle place accordez-vous à la formation dans le parcours des PPDE ?
11. Comment est gérée la liste d'attente des volontaires ?
12. Quel est le processus d'intégration et de formation en amont de l'intégration dans l'EBE ?

13. Y a-t-il un plan de formation des PPDE avant, pendant et après l'intégration dans l'EBE ?
14. Comment sont décidées les formations dont bénéficient les PPDE ?
15. Avec quel partenaire collaborez-vous pour assurer la formation aux PPDE ?
16. Par quel processus les PPDE font part de leurs besoins en formation ?
17. Quelles compétences recherchez-vous à développer chez les PPDE ?
18. Y a-t-il des éléments sur lesquels vous souhaitez revenir ? ou un complément d'information ?

## **Annexe 1.4 : Grille entretien EBE entreprise à but d'emploi – Encadrant technique**

*(Source : Equipe de recherche Céreq)*

Pré-requis avant de commencer l'entretien :

- Se présenter : Apprentie Chargée d'études, CEREQ
- Créer un climat favorable à l'échange
- Expliquer le contexte, l'objet et la finalité de l'entretien (échange)
- Vérifier l'adhésion de l'interviewé à la démarche
- Obtenir un consentement préalable si besoin de réaliser un enregistrement lors de l'entretien

Date de la rencontre :    /    /2025

Durée de la rencontre :

Lieu de la rencontre :

Présentation de votre parcours

- Parcours scolaire et professionnel
- Arrivée à l'EBE en quelle année, comment, quand ?
- Depuis que vous êtes ici ;
  - Quelle est votre plus belle réussite ?
  - Quel est votre futur projet ?
- Perspective professionnelle, dans 5 ans, dans 10 ans ?
  
- Que pensez-vous du nom de l'EBE ?
- Connaissez-vous l'histoire de cette appellation ?

Votre activité

- Description d'une semaine type (la semaine dernière par exemple)
- Comment recensez-vous les compétences ? avec quels outils ? ont-ils évolués depuis que vous les utilisez ? ce qui a été abandonné et ce qui a été ajouté ?
- Est-ce que vous avez rencontré des situations critiques (matérielles\*/ relationnelles) ? avez-vous trouvé des solutions ? comment ? sollicitez-vous des partenaires associatifs ? (PPDE avec des problèmes psy ? / comment avez-vous gérer cette situation ?

- Et dans un an, où vous voyez vous ?

## Formation

### Logiques de formation en EBE

- Quelles sont les finalités des formations des EBE ? formation compétences métiers/générales/réglementaires ; compétences d'orientation sur le marché du travail, lien avec les mobilités professionnelles, polyvalence versus spécialisation ...
- Quels sont les volumes, temporalités, fréquences... des actions de formation déployées au cours de la dernière année et prévues pour l'année à venir ? Quels sont les points remarquables sur l'évolution des besoins de formation ?
- Quels sont les vecteurs et les outils de recueil des besoins en formation au sein de l'EBE ? instruments et démarches formalisés, rôle de l'encadrement, des collectifs de travail...

### Questions complémentaires :

#### L'accompagnement des personnes fragiles

- Comment procédez-vous à l'accompagnement des publics fragiles au sein de l'EBE ?

#### Pratiques d'apprentissages

- Quelles sont les différentes pratiques d'apprentissages ou formes d'apprentissages au sein de l'EBE ?
- Année de naissance
- Commune de résidence

Avez-vous un point à aborder, une question que nous n'avons pas évoquée ?

\*matérielles :           panne           informatiques,           absence           collègue...

## **Annexe 1.5 : Grille d'entretien – personne embauchée dans EBE**

*(Source : Equipe de recherche Céreq)*

Pré-requis avant de commencer l'entretien :

- Se présenter : Apprentie Chargée d'études, CEREQ
- Créer un climat favorable à l'échange
- Expliquer le contexte, l'objet et la finalité de l'entretien (échange)
- Vérifier l'adhésion de l'interviewé à la démarche
- Obtenir un consentement préalable si besoin de réaliser un enregistrement lors de l'entretien

Date de la rencontre :    /    /2025

Durée de la rencontre :

Lieu de la rencontre :

Ici et maintenant

- Votre rôle, votre activité au sein de l'EBE (détail de l'activité), ce que l'on vous fait faire ?
- Qu'est-ce que vous aimez dans cette activité ?
- Depuis quand l'exercez-vous ?
- Qu'est-ce que vous appréciez/aimez le plus ?
- Qu'est-ce que vous appréciez/aimez le moins ?
- Vous avez appris de nouvelles choses ?
- Pouvez-vous me dire comment s'est déroulé votre premier jour ?
- Qui vous encadre ?
  - Vous voyez cette personne souvent ?
- Qu'est-ce que l'on vous fait faire ? Ce que l'on vous demande de faire ?
- Qu'est-ce qui vous paraît facile ? et difficile ?
- Qu'est-ce qui vous étonne dans ce milieu professionnel ?
- Avec qui parlez-vous de cette expérience ?
  
- Si vous deviez décrire cette expérience en quelques mots, qu'est-ce que vous pourriez nous en dire ?

- Est-ce que vous pourriez me dire comment vous vous voyez dans un an (votre vie sur les plans personnel, professionnel, amical, amoureux ? (Sociabilité) et les entraves à ce projet ?
- Avez-vous créé de nouveaux liens avec les autres salariés ?

Le rôle de la formation, sa réception et ses effets sur les parcours des PPDE

- Depuis votre entrée dans l'EBE avez-vous eu des formations pour vous permettre d'être à votre poste ou pour apprendre de nouvelle chose ?
  - Si oui demande quand, sous quelle forme, le contenu de la formation et avec qui et pour apprendre à faire quoi ?
- Quelles ont été les expériences de formation préalable à l'entrée en EBE (formation initiale/ continue / informelle, tutorat, compagnonnage, apport du collectif de travail, ...)?
- Des formations ont-elles été organisées au moment de l'embauche dans l'EBE pour la prise de poste par exemple des formations obligatoires hygiène et sécurité ?
- Comment les principales sessions de formation sont-elles intervenues au cours de leurs parcours ? informations sur les formations, expressions des besoins, positions de choix, incitation, prescription ...
- Dans quelle mesure l'activité professionnelle exercée en EBE est-elle formatrice (formation informelle, tutorat, compagnonnage, apport du collectif de travail...) ? Comment les EBE organisent-ils et valorisent-ils les formations en situation de travail ?
- Quelles sont les modalités d'évaluation de la formation (à froid, à chaud...) ? qui évalue, quand et comment ?
- Quels effets repérables des formations sur les situations professionnelles ? quels effets quantifiables et non quantifiables ?

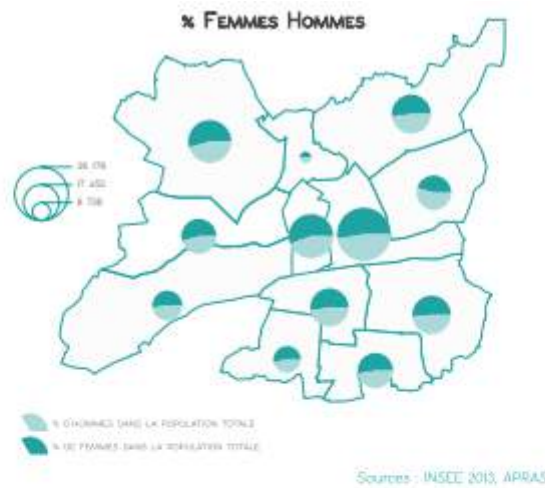
Et avant ?

- Retracer le parcours à rebours ou en repartant de l'enfance : êtes-vous un enfant du coin ?
  - Scolaire (primaire, collège, +...)
  - Redoublements ? Orientation ? Apprentissage
- Que pensez-vous du nom de l'EBE ?

- Connaissez-vous l'histoire de cette appellation ?
- Année de naissance
- Commune de résidence

Avez-vous un point à aborder, une question que nous n'avons pas évoquée ?

Annexe 2 : Répartition des Hommes et Femmes au sein des QPV Rennais, en %



**ARENNES, ON COMPTE  
52,6% DE FEMMES**

**Les femmes sont majoritaires dans tous les quartiers, à l'exception du quartier Jeanne d'Arc - Beaulieu - Les Longs Champs.**

Elles dépassent 55% dans le quartier Centre. Elles approchent 54,5% à Villejean - Beauregard et à Bourg l'Évêque - La Touche - Moulin du Comte.

La part des femmes varie au cours des âges, elles sont :

- > Minoritaires sur les moins de 15 ans (49%).
- > Majoritaires sur les 15-24 ans (53%).
- > Minoritaires sur les 25-44 ans (48%).
- > Majoritaires à partir de 45 ans (57%).

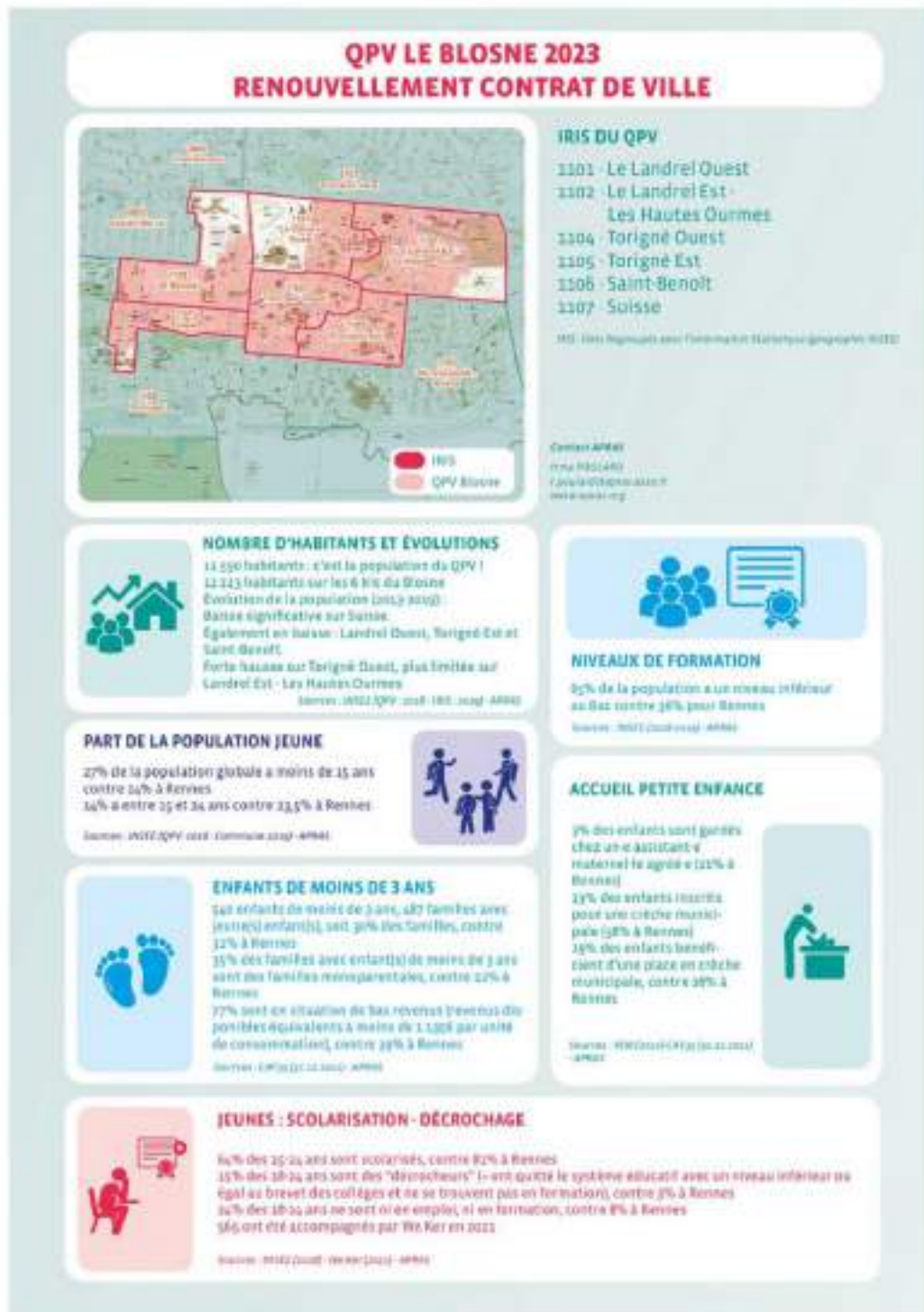
Leur part augmente après 45 ans et atteint presque 65% parmi les 75 ans et plus.

Les femmes sont un peu plus représentées dans les QPV : 53,0%, contre 52,5% en dehors des QPV.

La part des femmes est variable selon les âges.

Source : APRAS. (2017). *Observation sociale indicateurs de contexte rennais*. (p. 13) <https://www.apras.org/wp-content/uploads/2020/11/indicateurs-contexte-rennais-2017-web.pdf>

Annexe 3 : Données Sociodémographiques Blosne



Sources :

- INSEE(2018) - We Ker (2021) - APRAS.
- DDETS d'Ille-et-Vilaine( 2024). La nouvelle géographie prioritaire de la Politique de la Ville en Ille-et-Vilaine. Page 75.

Annexe 4 : Compte Rendu - CLE du 7 février 2025



Source : CLE Territoire de Rennes - 7 février 2025

Annexe 5 : Compte Rendu \_ Projection 2025 \_ CLE du 7 février 2025

## PROJECTIONS 2025

Embauche de 25 personnes issues de la privation d'emploi + 3 animateurs techniques à temps partiel. **Blosn'Up comptera 77 salariés à fin 2025.**

**Locaux :** Déménagement de Sainte Elisabeth 350 m2 le 27 février 2025

- **Espaces Balkan 120 m2 :** laverie, comptoir de service et atelier couture
- **Blosn'up Cafe 40 m2:** Café et dépôt de pain
- **Quadri 100 m2 d'ateliers + 12 m2 de bureau**
- **Savary 90 m2 : atelier couture + 72 m2 validé en copil Immo le 17 janvier 2025**
- **Rue du pré du Bois : 400 m2 en mars 2025 puis 600 m2 courant 2026 validé en Copil Immo le 17 janvier 2025 (attente conventionnement)**
- **Une boutique/espace commercial en cœur de quartier: besoin de 60m2**
- **Atelier commun Thorigné 100m2:** atelier artisanal construit en 2026

**Développement d'activités de l'économie circulaire :**

Réparation de vélos sourcés chez les bailleurs sociaux du territoire  
Développement de l'embellissement des habitats  
Réparation de meubles

**Démarrage de la plateforme logistique associative**

Source : CLE Territoire de Rennes - 7 février 2025

## Annexe 6 : Profil de la codirectrice de l'EBE

Depuis la création de l'EBE Blossn'Up le 2 novembre 2022, cette dirigeante en est la cheville ouvrière avec le codirecteur de l'EBE.

Elle incarne une vision du travail fondée sur la solidarité, l'accompagnement social et la dignité par l'emploi. Sa trajectoire professionnelle, marquée par l'engagement et la résilience, fait d'elle une actrice de l'économie sociale et solidaire sur son territoire.

De formation, elle est conseillère en économie sociale et familiale, spécialisée en économie sociale. Elle débute sa carrière sur le terrain, au CEDMI social de Paris, où elle intervient dans des maraudes et se consacre particulièrement au service famille, travaillant au plus près des personnes en situation de grande précarité.

Son parcours la mène ensuite à l'association SOS Femmes 93, auprès de femmes victimes de violences conjugales, une cause à laquelle elle restera profondément attachée. Pendant plusieurs années, elle accompagne ces femmes dans leur reconstruction et l'accès à leurs droits, dans un contexte souvent extrêmement difficile.

Pour des raisons personnelles, elle s'installe à Rennes, où elle se confronte à un marché du travail difficile pour les travailleurs sociaux, notamment il y a une vingtaine d'années. Elle s'oriente alors vers le champ de l'insertion, en travaillant dans des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), à Vitré puis à Rennes. Elle y développe une approche concrète de l'accompagnement global : logement, emploi, accès aux droits et soutien psychologique.

Peu à peu, elle revient à ce qui a toujours été au cœur de son engagement : l'accompagnement des femmes, en particulier celles confrontées à la violence et à l'errance. Elle rejoint l'association ASFAD, où elle accompagne successivement des femmes en errance, des femmes enceintes sans domicile, et poursuit son travail en CHRS, toujours dans une logique de reconstruction et de réinsertion.

Forte de ces années de terrain, elle prend en 2022 la codirection de l'entreprise à but d'emploi de l'EBE Blossn'Up. Elle y apporte son expertise du social, sa connaissance fine des parcours de vie fragilisés, et une conviction forte : le travail peut et doit être un levier de dignité et d'émancipation.

## Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Remerciements .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Sommaire .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Résumé .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Abstract.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Glossaire.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Liste des tableaux.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>Liste des figures.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>Introduction générale .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>Posture épistémologique .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>Partie 1 : Contexte, perspective d’analyse et présentation de la méthodologie de recherche .....</b>                                    | <b>16</b> |
| <b>Introduction partie 1.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>Chapitre 1 - Approches théoriques de la mésologie de l’apprenance et des pratiques d’apprentissages .....</b>                           | <b>19</b> |
| <b>Introduction chapitre 1.....</b>  | <b>19</b> |
| 1.1 Dimensions de la mésologie : retour critique sur les éléments de définition.....   | 21        |
| 1.1.1 Origine et évolution du concept de la mésologie.....   | 21        |
| 1.1.2 Situer l’apprentissage dans son milieu : une question de mots.....   | 23        |
| 1.1.2.1 Définition de la notion de contexte.....   | 23        |
| 1.1.2.2 La situation : un regard sur les activités et le travail.....  | 24        |
| 1.2. Définition du milieu selon une perspective géographique.....  | 28        |
| <b>Conclusion chapitre 1 .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>Chapitre 2 - L’expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée : un projet de territoire comme milieu d’apprenance ? .....</b> | <b>34</b> |
| <b>Introduction chapitre 2.....</b>  | <b>34</b> |
| 2.1 L’expérimentation TZCLD : une autre manière de penser l’emploi et le territoire, et l’entreprise en qualité de lieu d’apprenance. .... | 36        |
| 2.1.1 Genèse et fondement du projet .....  | 36        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.2 Principes fondateurs de l'expérimentation TZCLD.....  | 37        |
| 2.1.3 Le fonctionnement et la mise en œuvre de l'expérimentation TZCLD .....  | 38        |
| 2.2 L'EBE comme milieu d'apprenance : quels apprentissages pour les PPDE ? .....  | 42        |
| 2.2.1 L'entreprise à but d'emploi comme lieu d'expériences : de l'intégration à la transformation .....   | 42        |
| 2.2.2 Savoirs formels, informels et expérientiels : ce que mobilisent et construisent salariées d'EBE.....  | 43        |
| 2.2.3 L'accompagnement : médiation entre l'individu et son milieu .....   | 43        |
| 2.3 Entre promesse d'inclusion et contraintes systémiques : quelles tensions mésologiques ?.....  | 44        |
| 2.3.1 Le principe d'exhaustivité : une ambition fragile face à la réalité.....  | 44        |
| 2.3.2 La tension entre utilité sociale et viabilité économique.....   | 45        |
| 2.4 Vers une grille de lecture mésologique des parcours : cadre pour l'analyse .....  | 45        |
| <b>Conclusion chapitre 2 .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>Chapitre 3 - Présentation de la méthodologie de recherche : enquêter sur les parcours d'apprentissages des personnes privées durablement d'emploi à partir de l'étude du milieu.....</b> | <b>50</b> |
| <b>Introduction chapitre 3.....</b>   | <b>50</b> |
| 3.1 Cadre de recherche et accès au terrain .....  | 51        |
| 3.2 Problématique de recherche .....  | 53        |
| 3.3 Hypothèse de travail .....  | 55        |
| 3.4 Matériaux et méthodes de recherche.....   | 55        |
| 3.4.1 Etude documentaire .....  | 56        |
| 3.4.2 La démarche d'enquête par entretien.....  | 56        |
| 3.4.3 La démarche d'enquête par observation non participante .....  | 60        |
| 3.4.4 Stockage des données et RGPD .....  | 60        |
| <b>Conclusion chapitre 3 .....</b>  | <b>61</b> |
| <b>Conclusion partie 1 .....</b>  | <b>63</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Partie 2 : Un territoire d'expérimentation : le quartier du Blosne à Rennes.....</b>   | <b>64</b> |
| <b>Introduction partie 2.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>Chapitre 1 - Mésologie et dynamique locale en QPV : une étude de cas dans l'expérimentation territoires zéro chômeur de longue durée .....</b> | <b>66</b> |
| <b>Introduction chapitre 1.....</b>   | <b>66</b> |
| 1.1 Du contexte à la mise en œuvre : naissance de l'expérimentation TZCLD sur le territoire de Rennes .....                                       | 68        |
| 1.1.1 Les profils sociodémographiques de la population du QPV étudié.....   | 69        |
| 1.1.1.1 Une population majoritairement féminine .....   | 69        |
| 1.1.1.2 Une présence majoritaire de la population immigrée et étrangère au sein du quartier le Blosne .....                                       | 69        |
| 1.1.1.3 Un faible niveau d'études chez les habitants du QPV le Blosne .....   | 70        |
| 1.1.1.4 Un contexte social fragilisé : insécurité et délinquance au sein du QPV le Blosne .....   | 70        |
| 1.1.2 Le bassin d'emploi.....   | 72        |
| 1.1.3 La situation du chômage au sein des QPV Rennais.....  | 73        |
| 1.2 Naissance de l'expérimentation TZCLD sur le territoire de Rennes.....   | 74        |
| 1.3 Mise en œuvre territoriale du droit à l'emploi .....  | 76        |
| 1.3.1 Le rôle structurant du CLE .....  | 76        |
| 1.3.1.1 Les principes d'intervention et les missions du CLE.....  | 76        |
| 1.3.1.2 L'organisation du CLE sur le territoire.....  | 77        |
| 1.3.1.3 La composition du CLE Rennais .....   | 80        |
| <b>Conclusion chapitre 1 .....</b>  | <b>84</b> |
| <b>Chapitre 2 - Accompagner les PPDE dans des espaces d'apprenance en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE .....</b>                           | <b>86</b> |
| <b>Introduction chapitre 2.....</b>   | <b>86</b> |
| 2.1 Présentation de l'association en charge de l'accompagnement des PPDE volontaires .....  | 88        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.2 Des espaces d'inclusion, de lien social et d'émancipation dans l'accompagnement des PPDE volontaires au sein d'un QPV dans le cadre de l'expérimentation TZCLD ..... | 89         |
| 2.2.1 Des espaces de (re)mobilisation des PPDE volontaires : le bouche à oreille, réunions d'informations collectives et (re)sociabilisation .....                       | 89         |
| 2.2.2 Des espaces de co-construction de parcours des PPDE Volontaires : la mobilisation des ressources territoriales .....   | 99         |
| 2.2.2.1 L'impact de la mise en place du CAARE dans le parcours des PPDE volontaires.....   | 103        |
| 2.2.2.1.1 La mise en lien avec des structures d'accompagnement dans le parcours d'insertion.....   | 103        |
| 2.2.2.1.2 Le CAARE, un dispositif permettant l'acquisition de compétences transversales .....  | 104        |
| 2.2.3 Des espaces de prise de décision : Commission de droit à l'emploi .....  | 106        |
| 2.3 Des obstacles en amont dans le parcours des PPDE volontaires : un trop-plein d'acteurs qui fragilise la coordination. ....   | 109        |
| 2.4 Lever les freins à l'emploi par une mobilisation territoriale coordonnée en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE .....  | 111        |
| 2.4.1 Une collaboration avec France travail en construction progressive .....  | 111        |
| 2.4.2 Une articulation opérationnelle avec le PLIE : un appui concret au parcours des PPDE volontaires en amont d'une sortie vers EBE ou hors EBE.....                   | 114        |
| 2.4.3 La place des référent.es RSA dans le parcours des PPDE volontaires et salariées .....  | 115        |
| 2.4.4 La communauté 360 : une réponse territoriale à l'absence de Cap Emploi.....  | 116        |
| 2.4.5 Des parcours sur-mesure : l'exemple d'une coordination autour d'un PPDE volontaire en grande fragilité.....  | 119        |
| <b>Conclusion chapitre 2 .....</b>   | <b>124</b> |
| <b>Conclusion partie 2 .....</b>   | <b>126</b> |
| <b>Partie 3 L'EBE Blosn'Up : entre lieu d'apprentissage, d'inclusion et de transformation .....</b>  | <b>128</b> |
| <b>Introduction partie 3.....</b>  | <b>129</b> |
| <b>Chapitre 1 - Présentation de l'EBE Blosn'Up.....</b>  | <b>131</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Introduction chapitre 1.....</b>  | <b>131</b> |
| 1.1 Historique et mise en œuvre locale de l'expérimentation TZCLD.....                                 | 133        |
| 1.1.1 Une implantation initiale dans un environnement « protecteur » .....                             | 133        |
| 1.1.2 Le déménagement et la fragmentation en plusieurs sites.....                                      | 134        |
| 1.1.3 Une organisation « archipelisée » aux effets ambivalents .....                                   | 135        |
| 1.1.3.1 Des effets positifs : mobilité et ancrage local renforcés .....                                | 135        |
| 1.1.3.2 Des effets négatifs : isolement, insécurité et perte de repères .....                          | 136        |
| 1.1.3.3 Une lecture mésologique : le rôle du milieu dans l'insertion .....                             | 139        |
| 1.2 Organisation, activités proposées, modèle économique .....   | 139        |
| 1.2.1 Activités mises en œuvre : diversité, proximité, ancrage local.....                              | 140        |
| 1.2.2 Un modèle économique hybride : entre financement public et revenus d'activité .....              | 141        |
| 1.2.3 Blosn'Up, une structure inclusive et adaptée aux contraintes sociales des salariés fragiles..... | 142        |
| 1.3 Profils et caractéristiques des salariés.....  | 143        |
| 1.3.1 Les chiffres clés : Profils des salariés .....   | 143        |
| 1.3.1.1 Les publics accueillis à Blosn'Up.....   | 143        |
| 1.3.1.2 Blosn'Up, une entreprise inclusive et accueillant les personnes en situation de handicap ..... | 143        |
| 1.3.1.3 Répartition des salariés en fonction de leur ancienneté .....                                  | 146        |
| 1.3.1.4 Répartition des salariés par âge et par genre dans l'entreprise .....                          | 146        |
| 1.3.1.5 Répartition des salariés en fonction de leur temps de travail hebdomadaire choisi .....        | 147        |
| 1.3.2 Les caractéristiques des salariés rencontrés .....   | 148        |
| 1.3.2.1 Des profils majoritairement marqués par des vulnérabilités sociales .....                      | 150        |
| 1.3.2.2 Une diversité d'origines et de rapports au territoire .....                                    | 150        |
| 1.3.2.3 Des niveaux de formation hétérogènes et souvent sous-exploités.....                            | 151        |

|  |            |
|--|------------|
| 1.3.2.4 Des contraintes familiales à prendre en compte .....   | 151        |
| <b>Conclusion chapitre 1 .....</b>   | <b>153</b> |
| <b>Chapitre 2 - L'EBE comme lieu apprenant : apprentissages informels, accompagnement social des salariés et rôle de l'encadrement de proximité.....</b>     | <b>154</b> |
| <b>Introduction chapitre 2.....</b>  | <b>154</b> |
| 2.1 Pourquoi se former en EBE ?.....   | 155        |
| 2.1.1 Réintroduire les règles du savoir-être en entreprise.....  | 155        |
| 2.1.2 Préparer les salariés aux activités de l'EBE.....  | 155        |
| 2.1.3 Favoriser l'insertion durable et le pouvoir d'agir .....   | 155        |
| 2.2 Quels types de formations en EBE ?.....  | 156        |
| 2.3 Qui forme en EBE ?.....  | 157        |
| 2.4 L'apprentissage informel au cœur du travail quotidien : transmission entre pairs et montée en compétences .....  | 158        |
| 2.4.1 Une logique d'apprentissage mutuel entre pairs.....  | 158        |
| 2.4.2 Le rôle clé de l'équipe d'encadrement.....   | 160        |
| 2.5 Un accompagnement social global et personnalisé : levier d'insertion durable, facteur d'émancipation, de reprise de confiance en soi et d'évolution..... | 163        |
| 2.5.1 Une diversité de problématiques sociales.....  | 163        |
| 2.5.2 L'existence d'un réseau local comme ressource pour structurer un accompagnement global.....  | 164        |
| 2.6 Parcours des salariés au sein de l'EBE : ce qu'apporte l'EBE aux salariés .....  | 166        |
| 2.6.1 La possibilité de travailler et de créer du lien social.....   | 166        |
| 2.6.2 Bénéficiaire d'aménagement pour poursuivre une formation .....   | 167        |
| 2.6.3 Le temps choisi : un levier d'insertion et de conciliation pour les femmes en situation de vulnérabilité.....  | 168        |
| 2.7 L'équipe encadrante : le talon d'Achille de l'EBE.....   | 170        |
| 2.7.1 Le manque d'encadrants .....   | 170        |
| 2.7.2 L'épuisement de l'équipe encadrante .....  | 171        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.7.3 Le manque de formation de l'équipe d'encadrement pour l'accompagnement des publics fragiles .....                       | 171        |
| <b>Conclusion chapitre 2 .....</b>  | <b>174</b> |
| <b>Conclusion partie 3 .....</b>  | <b>176</b> |
| <b>Conclusion générale .....</b>  | <b>178</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>  | <b>182</b> |
| <b>Sitographie.....</b>   | <b>186</b> |
| <b>Annexes .....</b>  | <b>187</b> |
| <b>Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directifs.....</b>   | <b>187</b> |
| Annexe 1.1 : Guide d'entretien semi-directif à destination des Dirigeants d'EBE .....   | 187        |
| Annexe 1.2 : Guide d'entretien EBE entreprise à but d'emploi – Dirigeant .....  | 189        |
| Annexe 1.3 : Guide d'entretien semi-directif à destination de la chargée de mobilisation des habitants_Association BEST ..... | 193        |
| Annexe 1.4 : Grille entretien EBE entreprise à but d'emploi – Encadrant technique ...   | 195        |
| Annexe 1.5 : Grille d'entretien – personne embauchée dans EBE .....   | 197        |
| <b>Annexe 2 : Répartition des Hommes et Femmes au sein des QPV Rennais, en % ....</b>   | <b>200</b> |
| <b>Annexe 3 : Données Sociodémographiques Blosne .....</b>  | <b>201</b> |
| <b>Annexe 4 : Compte Rendu - CLE du 7 février 2025.....</b>   | <b>202</b> |
| <b>Annexe 5 : Compte Rendu _ Projection 2025 _ CLE du 7 février 2025 .....</b>  | <b>203</b> |
| <b>Annexe 6 : Profil de la codirectrice de l'EBE.....</b>   | <b>204</b> |
| <b>Table des matières.....</b>  | <b>205</b> |