

Guide du parcours d'insertion

Le projet

Acronyme : ACTION

Titre : Accompagner les travailleurs en insertion

Programme : ERASMUS + KA2 - Coopération pour l'innovation et l'échange de bonnes pratiques (KA202)

Référence : 2021-1-BE01-KA220-VET-000034834

Durée : 1/02/2022 - 31/01/2025

Le consortium



En collaboration avec



© 2025. Cette publication est soumise à une licence internationale CC-BY-NC-SA 4.0.



Cofinancé par
l'Union européenne

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans cette publication.

Table des matières

Le projet.....	3
Le guide du parcours d'insertion.....	3
En préambule	5
I. Accueil de l'accompagné	7
1. Créer du lien.....	7
II. Intégration dans le travail	9
1. Expliciter le cadre de travail.....	10
2. Expliciter les attendus & préparer le poste de travail	11
III. Accompagnement socioprofessionnel.....	12
1. Le suivi social individualisé & collectif	12
2. La construction du projet professionnel.....	15
3. Le travail parallèle avec le droit commun	18
IV. Insertion professionnelle et compétences	19
1. Intégrer les soft skills	19
2. Hard skills.....	22
3. Valoriser et reconnaître les compétences.....	25
Annexe Répertoire d'outils pour les parcours d'insertion.....	27

Le projet

L'insertion par l'activité économique permet à des adultes peu qualifiés et éloignés de l'emploi de retrouver un emploi, par le biais de contrats d'insertion spécifiques. Dans les structures d'insertion par l'activité économique, ils bénéficient d'un accompagnement adapté sur leur poste de travail.

Les personnes qui les encadrent sur le terrain - **les accompagnateurs d'insertion** - multiplient les expériences et les ressources pour relever un défi multidimensionnel : formation et encadrement technique d'une part, suivi psychosocial et guidance professionnelle d'autre part. Qu'il s'agisse d'assistants sociaux ou d'encadrants techniques, le profil précis de ces accompagnateurs varie d'une structure à l'autre, de même que leurs rôles et leurs missions.

Le projet ACTION vise à améliorer l'accompagnement des personnes en insertion en développant la méthodologie de la formation et de l'insertion par le travail comme réponse innovante et intégrée aux besoins de ces personnes et aux enjeux sociaux et économiques contemporains.

En résumé, ACTION soutient le travail des accompagnateurs d'insertion en :

- Harmonisant et formalisant l'accompagnement du groupe cible
- *Pédagogisant* l'approche, en dotant les équipes d'outils adéquats
- Fournissant des recommandations pour l'accompagnement vers l'emploi durable

Pour ce faire, le projet rassemble 6 partenaires issus de 3 pays européens, tous actifs dans le domaine de l'économie sociale d'insertion et de l'insertion par le travail. Le consortium a collaboré au développement de quatre ressources complémentaires :

1. Le **profil des accompagnateurs d'insertion**, pour clarifier le rôle des conseillers et valoriser les pratiques des équipes d'accompagnement ;
2. Le **guide du parcours d'insertion**, qui définit les étapes-clés du parcours et fournit des idées et de l'inspiration pour les mettre en œuvre ;
3. Un « **programme individuel d'insertion** », outil pratique de suivi et d'évaluation du parcours du travailleur ;
4. Une **boîte à outils pour le job coaching**, afin d'améliorer l'accompagnement vers l'emploi durable.

Le guide du parcours d'insertion

Ce guide méthodologique est le fruit d'une collaboration étroite entre les partenaires du projet ACTION et des professionnels de l'insertion socioprofessionnelle. Il vise à offrir une ressource pratique et inspirante pour les accompagnateurs d'insertion, en mettant en lumière les étapes ou éléments clés du parcours d'insertion. Ces éléments déterminants sont illustrés par des exemples de pratiques éprouvées par les professionnels interrogés, mais aussi une série de conseils et d'idées mises en œuvre par les acteurs de terrain.

Le contenu du guide, élaboré à partir d'entretiens et de visites de terrain, condense les expertises et expériences de terrain française, italienne et belge. Basé sur leurs

expériences, ce guide récapitule les éléments essentiels d'un accompagnement réussi, et livre un regard sur les pratiques déployées sur le terrain. Conçu pour répondre aux besoins complexes et variés des structures d'insertion, ce guide est à la fois une feuille de route et une boîte à outils permettant de structurer et de renforcer l'accompagnement vers l'emploi durable.

Ce guide est ainsi développé autour de **4 moments-clés de l'accompagnement social et technique** :

1. **L'accueil du travailleur en insertion**, et la détermination de la relation d'accompagnement
2. **L'intégration** de celui-ci dans la structure d'accueil et sur son poste de travail
3. **L'accompagnement social et professionnel** durant le contrat
4. La préparation de **l'insertion durable dans l'emploi**, et l'acquisition de compétence pour ce faire

En préambule

Les structures d'insertion visent, à travers des méthodes d'accompagnement, l'insertion **socioprofessionnelle, au sein de l'économie « classique »**, des personnes éprouvant des difficultés importantes sur le marché du travail.

L'accompagnement par et dans le travail a pour finalité générale :

- De restaurer la personne via une activité productive
- De développer ses compétences relationnelles et sociales et d'acquiesir autonomie et confiance en soi
- De lui permettre d'accéder à un emploi pérenne

On peut distinguer **deux types de structures d'insertion** socio-professionnelle parmi celles qui ont participé et ont été sollicitées dans le cadre du projet ACTION :

	Modèle « Tremplin vers l'emploi »	Modèle « Intégration sociale »
Type de structure d'insertion	Organisation relativement proche des entreprises classiques. Structure d'insertion comme « sas » vers l'emploi commun.	Adaptation totale de la structure de production envers les personnes accueillies (besoins et capacités) et non l'inverse : process de production segmentés et simplifiés.
Parcours d'insertion	Insertion par l'activité économique comme étape ultime d'un parcours d'insertion. Temps limité en insertion des personnes recrutées avant l'accès à l'emploi non aidé.	Insertion par l'activité économique comme moyen supplémentaire dans l'accompagnement des personnes. Absence de sortie programmée du dispositif.
Objectif du parcours	Faire acquiesir les compétences sociales, relationnelles, d'entreprise, voire techniques en vue d'augmenter leur employabilité sur le marché de l'emploi « classique ».	Trouver ou négocier une place adaptée à la personne dans la structure de production en vue de développer les aptitudes sociales et les compétences professionnelles des accompagnés.

La production, un support d'insertion

Dans les structures d'insertion, l'activité de production doit être vue comme un *support* d'insertion sociale et professionnelle, dès lors qu'elle offre la possibilité aux personnes accompagnées de se remettre dans une dynamique d'insertion sociale.

En d'autres termes, l'activité que réalise l'accompagné est conçue comme le support d'un travail dont le rôle principal est de faciliter à moyen ou long terme son insertion professionnelle, qui pourra alors se faire dans un métier, ou un secteur, tout autre que celui exercé au sein de la structure d'insertion.

Équilibre entre insertion et terrain

Au-delà de la diversité des modèles économiques adoptés par les structures, toutes sont confrontées peu ou prou à une même contrainte : une certaine rentabilité. De ce fait, ces structures peuvent être parcourues de tensions dès lors qu'elles doivent répondre à des objectifs à la fois économiques et sociaux : maintien des exigences de production d'une part, devoir d'accompagnement des personnes d'autre part.

Cette tension est plus ou moins forte selon :

- *Le modèle et l'activité de la structure* : certaines étant parfois relativement exemptées d'objectifs de productivité quand d'autres y sont contraintes par leur mode de financement et leur réglementation sectorielle, la nature de leur activité de production (production à faible valeur ajoutée et difficiles à vendre, niches ou marchés plus porteurs, ...)
- *La dimension plus ou moins capitalistique de l'activité* : activités avec de nombreux intrants (par exemple, pour une activité de maraîchage : eau, plants, matériel agricole et entretien, essence, déplacement éventuel ; ou encore une activité de menuiserie : bois, outils de découpe, électricité...) d'une part, et des activités moins capitalistiques d'autre part (accueil ou déménagement par exemple)
- *Le cycle d'activité de la structure* : entre des activités très saisonnières – espace vert, maraîchage – qui demandent un investissement fort de production sur une période donnée de l'année ; et des structures intervenant sur des activités beaucoup plus régulières dans l'année ;
- *La localisation de l'activité* : entre des structures intervenant principalement en milieu rural et confrontés aux problématiques de déplacement et celles inscrites dans des milieux plus urbains.

Complémentarité des acteurs

La clé de l'accompagnement globalisé, tel que proposé par les structures d'insertion par le travail, réside dans la collaboration et la complémentarité des permanents qui encadrent les publics-cibles : accompagnateurs sociaux d'une part (conseillers en insertion professionnelle, travailleurs sociaux, agents de guidance, ...) et encadrants techniques d'autres part (encadrants, superviseurs, formateurs, chefs d'équipe...).

Les permanents techniques sont, de fait, au quotidien, en contact direct avec les travailleurs en insertion : sur le chantier, dans l'atelier ou la cuisine, dans la camionnette, etc. Ils doivent donc être vigilants à se faire le relais au pôle accompagnement des difficultés sociales repérées qui pourraient fragiliser le maintien dans l'emploi. En d'autres termes, leur capacité d'observation, d'écoute et de repérage de difficultés éventuelles sur le chantier pour les accompagnés s'appuient sur un objectif précis ; celui d'assurer un meilleur suivi des personnes bénéficiaires. Les permanents techniques concourent et participent activement à la mise en œuvre de l'accompagnement dès lors qu'ils utilisent le chantier (ou le poste de travail) comme support d'accompagnement.

L'accompagnement est globalisé, et repose sur la complémentarité entre les permanents techniques et leurs collègues permanents psychosociaux, dans la mesure où leurs champs d'action sont bien distincts mais reposent l'un sur l'autre, via le partage et l'échange d'informations entre acteurs.

I. Accueil de l'accompagné

Pour tout travailleur en insertion arrivant dans une structure, la phase d'accueil est essentielle. L'accueil est une dimension primordiale du parcours car il donne le tempo pour le reste du parcours.

Pour nos publics, cette dimension est d'autant plus capitale que la structure d'insertion est le premier contact du travailleur en insertion avec le monde du travail (après une longue période sans emploi ou le premier contact tout court). Par ailleurs, le travailleur n'est souvent pas bien informé en amont de ce qu'est une structure d'insertion, de son fonctionnement, et de l'encadrement dont il bénéficiera.

La première impression du nouveau travailleur dépend généralement de la manière dont il s'est senti et a vécu son arrivée sur le(s) lieu(x) en question. L'intérêt de la structure d'accueil est donc de faire en sorte que le travailleur en tire une expérience positive où ce dernier s'est senti accepté, considéré et inclus.

L'accueil et l'intégration se jouent au cours des premiers jours et premières semaines. Différents éléments entrent en jeu :

1. Créer du lien

La création rapide d'un **lien de confiance** permettra un accompagnement socio-professionnel efficient et pertinent ensuite. Réinstaurer la confiance est en effet essentiel lorsque l'on a devant soi des personnes dont la confiance en eux, envers les autres et envers les institutions (au sens large, donc les nôtres y comprises) est souvent dégradée. Ce lien se crée et se travaille à différents niveaux, et via plusieurs pratiques que les accompagnateurs peuvent mettre en place :

Aller à la rencontre de l'accompagné : lors des premiers contacts (entretien de sélection, premier jour, premier entretien individuel/bilan social, ...), s'intéresser aux objectifs de sa présence à ses motivations, ses intérêts, ses éventuelles difficultés et préoccupations, afin de pouvoir mieux le connaître

Rythmer les différents temps de rencontres de l'accompagné avec les acteurs d'insertion. Beaucoup de structures proposent ainsi un rendez-vous individuel hebdomadaire ou mensuel entre l'accompagnant d'insertion et le travailleur. Il en est de même avec les encadrants de terrain. Ce temps spécifique permet d'échapper aux contraintes de la production et permet d'échanger en prenant le temps d'aborder l'ensemble des problématiques de l'accompagnement. Ce rendez-vous devient alors le lieu routinier où il devient possible de prendre du recul sur son parcours ainsi que sur l'expérience qui est en train d'être vécue. Par ailleurs, il permet aux équipes encadrantes de cultiver le lien de proximité avec les travailleurs, en étant constamment au courant de leur quotidien.

Provoquer des échanges informels : Si l'informel est un point d'appui pour le suivi psychosocial, afin de repérer les situations difficiles et les problématiques, les doutes, les tensions ou encore les conflits, il peut également être un support à l'encadrement technique. Au quotidien, sur le chantier/le poste de travail, des échanges réguliers ont lieu à propos du travail réalisé, des erreurs commises, des éléments à retenir... Plusieurs

moments-clés servent ces échanges informels, et ne sont pas à négliger en ce qu'ils jouent un rôle essentiel dans la relation d'accompagnement : café du matin, pauses, rangement du matériel en fin de journée, ...

Développer des échanges et moments collectifs : Le suivi collectif est également intéressant. Les échanges collectifs entre travailleurs en insertion permettent de s'appuyer sur une dynamique de groupe, souvent porteuse pour l'évolution des travailleurs. Confrontés à leurs pairs dans les échanges, les travailleurs se positionneront différemment et développeront de nouvelles compétences. Plusieurs initiatives peuvent être mises en place en ce sens :

- Pause déjeuner commune une fois par semaine
- Réunion hebdomadaire de tous les travailleurs (permanents et en insertion)
- Conseils de coopération permettant aux accompagnés de s'exprimer sur ce qu'il se passe pour eux, sur tous les aspects de leur travail et de leur parcours d'insertion avec le personnel encadrant. Cela permet non seulement de travailler les compétences transversales et non techniques (expression orale et communication, travail en équipe, tolérance du point de vue d'autrui, créativité, autoréflexion et auto-analyse...), mais aussi de construire la participation et la démocratie au sein de la structure d'insertion.
- Groupe permettant de pratiquer une recherche d'emploi de façon collective

S'appuyer sur des temps forts du parcours : Les structures d'insertion s'appuient également sur des temps forts, ponctuels, permettant l'échange dans un cadre différent et la découverte d'autres facettes des travailleurs. Ceci permet de renforcer les aspects sociaux, qui sont très importants pour le parcours d'insertion. Notamment, lorsque les travailleurs sont principalement actifs sur des chantiers extérieurs. Une bonne pratique qui a un impact important sur la cohésion et la relation de soutien et de confiance consiste à organiser régulièrement des activités de renforcement de l'esprit d'équipe, quelle que soit leur forme, pour renforcer l'esprit d'équipe, mais aussi le sentiment d'appartenance à la structure : repas collectif, assemblée générale du personnel, journée des familles, fêtes du personnel...

Pratique inspirante : Le conseil de coopération au sein de l'atelier social CEFF

Constat initial

L'atelier social de la coopérative CEFF est un espace d'insertion hybride combinant production commerciale et objectifs éducatifs. Il accueille des travailleurs valides, défavorisés et en situation de handicap, en leur proposant un projet personnalisé. La coopérative assure un accompagnement socio-sanitaire et adapte les postes aux besoins spécifiques des bénéficiaires, favorisant leur intégration sociale et respectant les mandats des parties prenantes (services sociaux, conseil d'administration, familles, etc.).

La pratique

Pour mieux concilier production et éducation, une réunion mensuelle de 1h30 est organisée durant les heures de travail avec tous les employés (valides, handicapés, défavorisés). Animée par le responsable de l'atelier, le pédagogue et la responsable des parcours, elle favorise échanges, formations et améliorations organisationnelles, pédagogiques et des parcours.

Lors de ces conseils de coopérations, l'on organise une discussion sur des thèmes proposés par les animateurs ou émergeant au cours des semaines précédentes. Chaque séance est animée et modérée par le personnel encadrant de l'atelier social. Y sont mis en discussion : le quotidien de travail, les apprentissages, les aspects organisationnels, la gestion des parcours d'insertion et les pratiques pédagogiques.

Lors de la première réunion, un brainstorming a révélé trois principaux domaines de difficulté :

1. **Production** : Gestion de l'espace et des matériaux (matériaux accumulés, restrictions de mouvement et risques accrus) ; Difficulté à concilier timing et efficacité ; Problèmes liés aux transports et livraisons (retards du client, coûts et délais à évaluer).
2. **Rôles, fonctions et dynamique de groupe** : Collaboration et communication limitées ; Dynamique de groupe dysfonctionnelle rendant la coopération difficile ; Confusion des rôles entre encadrants et travailleurs en insertion.
3. **Éducation** : Ton parfois inapproprié avec les bénéficiaires ; Manque de temps et d'outils pédagogiques pour enseigner et suivre les nouveaux apprentissages ; Gestion des attentes (idéalisations) et des comportements inappropriés des bénéficiaires (tendance à la manipulation).

Les débats ont permis d'identifier des priorités sur lesquelles agir pour renforcer la production et l'efficacité pédagogique : Adopter une communication cohérente, y compris non-verbale ; Développer la conscience de soi pour mieux gérer stress et interactions ; Encourager et favoriser la collaboration ; Éviter les conflits et les alliances négatives entre agents ; Valoriser les bénéficiaires en instaurant des relations et attitudes constructives. Depuis, les réunions suivantes permettent de travailler ces points comme une feuille de route, mais également de traiter de tout autre point ou actualité pertinente.

Ce que l'on en retient

Depuis son lancement en 2023, l'initiative se poursuit avec une bonne participation mensuelle. Les retours sont positifs, avec des améliorations notables dans la gestion de l'espace de travail, la réduction des conflits entre collègues et une meilleure communication sur les questions critiques. Les participants apprécient cet espace de confrontation et de soutien, qui contribue à une collaboration plus fluide entre toutes les parties prenantes.

II. Intégration dans le travail

Le travail étant considéré comme un support d'insertion, l'objectif de l'accompagnement dans le travail vise d'abord à restaurer la personne via une activité productive. Il s'agit donc de reprendre une activité, de développer des compétences relationnelles et sociales, de (re)découvrir le monde du travail, d'acquies de l'autonomie et de la confiance en soi. L'accompagnement qui prévaut se déploie sur l'ensemble de ces attendus.

L'intégration est une étape clé en lien avec l'accueil de la personne, pour définir les objectifs et les moyens qui seront développés. Il s'agit aussi de permettre au travailleur de trouver sa place au sein de la structure et vis-à-vis de ses collègues.

1. Expliciter le cadre de travail

Le cadre de travail et sa compréhension sont souvent considérés comme acquis pour la plupart des travailleurs. Or, qu'ils soient jeunes, sans expérience professionnelle, venant d'autres pays, d'entreprises familiales ou à leur compte, beaucoup de personnes ignorent de fait les règles et acteurs qui concourent au bon fonctionnement d'une entreprise. La présentation claire du cadre de travail est alors essentielle en mettant tout le monde à niveau sur les balises et les attendus du travail au sein de la structure d'insertion.

Le travailleur doit pouvoir se situer dans l'ensemble de la structure employeuse, et intégrer les informations essentielles et prioritaires relatives à son travail ainsi qu'à l'organisation et l'activité de la structure. La plupart des structures prévoient, dès l'accueil d'une nouvelle recrue, un certain nombre de temps ou de rencontres à même d'expliquer ce cadre de travail :

Visite des locaux : Visite du site avant la signature du contrat : entretien avec les encadrants et accompagnateur ; visite de tous les sites sur lesquelles la structure intervient, des locaux administratifs et dédiés à l'activité, tour des postes de travail, etc.

Explication du contrat de travail : Lecture en commun du contrat, description du bulletin de salaire (heures prestées, congés, cotisations, ...).

Présentation des équipes : Première rencontre de la future équipe et des collègues du travailleur (organigramme de la structure), présentation du travail quotidien d'un collègue (méthode « vis ma vie ») et du rôle de l'entreprise d'insertion.

Explication des différents temps de la journée : Préciser les modalités de prise de service et des horaires de travail du travailleur, les lieux et temps de pause, l'organisation du travail sur le mois et l'année.

Présentation des règles régissant les relations de travail : Exposer le règlement du travail (lecture et explication des parties essentielles), affichage obligatoire du règlement dans les locaux, y compris décentralisés (ex. dans la camionnette de chantier) et sur un intranet lorsqu'existant, rappeler le règlement dans les procédures disciplinaires.

Présentation des instances et organes représentatifs des travailleurs pour leur permettre de s'exprimer : conseil d'entreprises, services de préventions, délégation

syndicale, etc. Expliquer les voies d'écoute ou de recours (hiérarchie, représentant des travailleurs, droit social, ...) et les éventuelles instances participatives volontaires.

Distribution d'un livret d'accueil faisant office de « kit de bienvenue » et récapitulant l'ensemble des éléments exposés ci-dessus, en plus d'autres :

- Informations pratiques et techniques de la fonction (descriptif de fonction, fiches techniques, horaires, carte/plan de la structure...),
- Matériel nécessaire (badge, clés du casier, vêtements de travail/équipement de protection individuelle...),
- Fiche de présentation de l'entreprise (histoire, organigramme, biens et services offerts...).

2. Expliciter les attendus & préparer le poste de travail

Accueillir de nouveaux employés signifie également leur donner une idée claire des attendus, autant du point de vue de leur implication dans leur projet professionnel que de leur activité pratique quotidienne. Cela passe par la préparation du poste de travail et la visite de leur nouvel environnement de travail. Il s'agit notamment de communiquer des informations claires et précises sur l'environnement de travail et sur ce que le travailleur sera amené à faire :

- Montrer les différentes activités que la personne sera amenée à faire,
- Donner les objectifs de production (cadence, horaires, résultats à atteindre, etc.),
- Désigner le chantier/poste de travail et l'encadrant technique responsable direct, afin que lui soit expliqué le fonctionnement du chantier et ce qui est attendu.

Pour ce faire, les structures ont tendance à :

Désigner au travailleur un accompagnateur psychosocial, un encadrant technique et un responsable sur le chantier/poste de travail.

Préciser les objectifs d'accompagnement : intervention du premier entretien avec l'accompagnateur psychosocial (explicitation des attendus/objectifs du projet professionnel : investissement personnel, recherche active, réponse aux sollicitations, participation à des forums ou des formations).

Préciser les objectifs professionnels : exposer le fonctionnement du chantier et ce qui est attendu, montrer les différentes activités que le travailleur sera amené à faire, donner les objectifs de production (cadence, horaires, résultats à atteindre, etc.).

Prévoir un temps de rencontre type « foire aux questions » les premiers jours/semaines après la prise de fonction : Pour faciliter une assimilation progressive des informations transmises au travailleur, prévoir un temps de rencontre et éventuellement un support papier ou numérique permettant de revenir sur les informations de base.

III. Accompagnement socioprofessionnel

L'**insertion socio-professionnelle** désigne le processus par lequel des individus peu qualifiés et/ou éloignés du marché du travail, et rencontrant différentes difficultés d'ordre social accèdent à un emploi stable et s'intègrent socialement au sein de la société.

Au sein des structures d'insertion, l'accompagnement se fait donc sur un volet à la fois social et professionnel dans la mesure où ces derniers sont étroitement liés : la « stabilité » sociale rend possible l'investissement dans le travail, et le travail, par la mise en mouvement et le fait de toucher un salaire, permet aussi de débloquer des problématiques sociales.

Le suivi social aura pour objectif d'éloigner et de résoudre les problématiques limitant ou interdisant l'accès au travail. Cet accompagnement a pour but, entre autres, d'apporter un soutien global à la personne, en l'accompagnant et la soutenant face à certaines problématiques rencontrées. Il vise ainsi, en premier lieu, à renforcer la capacité d'auto-analyse de la personne, en lui proposant un système de soutien pour réfléchir et faire face à sa propre situation, et trouver les pistes pour l'améliorer.

L'accompagnement socio-professionnel portera donc sur :

- L'appui au quotidien sur des problématiques diverses (santé, logement, mobilité)
- L'appui pour construire un projet professionnel

1. Le suivi social individualisé & collectif

Il constitue l'une des principales activités de l'accompagnement socio-professionnel. Le suivi social est un processus qui prend en compte les besoins spécifiques de chaque individu accompagné, en leur offrant un soutien continu et personnalisé, en regard d'un ensemble d'objectifs précis à atteindre. Certains éléments sont alors incontournables :

Connaître les personnes accompagnées : Développer une bonne connaissance et un intérêt pour les accompagnés (écoute active, ouverture d'esprit, attention particulière et intérêt pour leurs besoins).

Entretien d'accueil structuré : utilisation d'un guide d'entretien structuré pour recueillir des informations importantes sur l'accompagné :

- Au niveau du parcours socioprofessionnel : expériences antérieures, défis et freins (sociaux, professionnels, culturels) rencontrés, compétences acquises, atouts qui peuvent être valorisés.
- Au niveau de l'identification des besoins et attentes : besoin en termes de formation, de soutien psychologique, d'aide à la recherche d'emploi, attentes vis-à-vis du suivi.
- Sur le plan de la construction d'une relation de confiance : à travers une posture fondée sur l'égalité (l'accompagnateur se met au niveau de l'accompagné dans sa relation) et sur la fiabilité de la relation en construction (respect des volontés et dires des accompagnés, montrer sa présence et sa disponibilité).

Fixer des objectifs personnalisés : Définir des objectifs clairs, atteignables et adaptés au profil individuel des accompagnés

- *Plan d'action individualisé* : Créer avec l'accompagné un plan d'action qui inclut des objectifs spécifiques, clairs et réalisables et des étapes et des délais concrets pour atteindre ces objectifs.
- *Évaluation des compétences et des besoins* : Réaliser des évaluations pour identifier les compétences existantes dans le(s) domaine(s) professionnel(s) à améliorer.
- *Révisions régulières des objectifs* : Organiser des séances de suivi pour réévaluer les objectifs, discuter des progrès réalisés, et ajuster le plan d'action, si nécessaire.

Développer une posture d'adaptabilité : Bien que le cadre général du suivi soit collectif, il doit également pouvoir s'ajuster aux besoins spécifiques de chaque accompagné

- Flexibilité et disponibilité dans les horaires : Offrir des horaires flexibles pour les entretiens de suivis ou les temps de formation.
- Réactions rapides aux changements : être prêt à ajuster le plan d'accompagnement en cas de changements inattendus dans la vie de l'accompagné (contraintes familiales, financières, etc.).

Mise en place d'activités collectives, comme des ateliers, qui peuvent avoir rapport :

- *Au vivre ensemble* : sensibilisation des travailleurs accompagnés à la tolérance, à l'ouverture d'esprit, à la solidarité, au respect, aux enjeux de l'interculturalité et aux questions de genre au travail (respect de la diversité des cultures, prévention des violences sexistes et sexuelles, rappels concernant les comportements discriminants, etc.).
- *À la vie quotidienne* : Logement (demande de logement, droits et devoirs du locataire, tenue du logement, etc.) / mobilité (réparer et se déplacer à vélo, découverte des transports en commun) / démarches administratives (service public de l'emploi et chômage, syndicat, caisse d'allocation familiales, impôts, état civil, mutuelle et soins de santé)
- *Au numérique et à la digitalisation* : acquisition de compétences numériques de base, accès à du matériel informatique, accès et usage de services en lignes (administration publique, banque, santé, scolarité des enfants, transports et mobilité, ...)
- *À la culture et au développement de soi* : visites collectives de musées (monuments, expositions, etc.), théâtre (travail sur l'image de soi, l'expression orale, la communication non-violente), activités socioculturelles (développement de l'expression créative de chacun) et sportives (santé/bien-être, développement de compétences transversales : participation, entraide et solidarité, esprit d'équipe, collaboration, etc.).
- *Au bien-être* : confiance en soi ou estime de soi, relaxation, gestion du stress, prise de parole en public, santé et hygiène de vie, etc.

Pratique inspirante : « Travailler Bien, Se Sentir Bien », pratique collective de la pleine conscience et la relaxation pour le bien-être des travailleurs

Constat initial

Le stress chronique au travail peut entraîner un syndrome d'épuisement professionnel, caractérisé par un épuisement, une distance mentale accrue, de la négativité et une efficacité professionnelle réduite. Bien que nos réactions au stress soient en grande partie automatiques, elles peuvent être influencées par notre manière de penser, nos attitudes et notre état physique. La pratique régulière de la pleine conscience, qui consiste à porter une attention consciente au moment présent, peut significativement réduire le stress, l'anxiété et favoriser la résilience et le bien-être général.

La pratique

En mars 2024, le projet « Travailler bien, se sentir bien » a été lancé au sein de la coopérative CEFF avec pour objectif de prévenir le syndrome d'épuisement professionnel et de promouvoir le bien-être au travail à travers la pleine conscience et la relaxation. Voici les principaux éléments du projet :

Objectifs :

- Acquérir des connaissances sur le phénomène du stress et sur la manière dont il peut évoluer vers le syndrome d'épuisement professionnel.
- Apprendre des stratégies simples de gestion du stress par des techniques de pleine conscience, de respiration et de relaxation.

Activités prévues :

- Pratiques guidées de relaxation, de respiration et de méditation,
- Pratiques d'écoute corporelle,
- Partage et discussion en groupe,
- Psychoéducation sur l'utilisation des pratiques de pleine conscience pour gérer le stress et prévenir l'épuisement professionnel,
- Partage de diapositives et de matériel sur les questions abordées.

Encadrement : Les séances ont été animées par une experte en techniques de relaxation et par la responsable des parcours de travail du CEFF (spécialisée en psychothérapie bio-systémique).

Participants : Les rencontres ont été ouvertes à tous les employés de la coopérative (valides, défavorisés et/ou handicapés), volontaires comme employés rémunérés, et se sont déroulées l'après-midi. Le projet a accueilli 10 participants en moyenne, issus des différents pôles d'activité de la coopérative.

Ce que l'on en retient

La participation et les retours d'information ont été positifs, avec des bénéfices constatés tant au travail que dans la vie quotidienne. La coopérative envisage de répéter cette initiative et d'investir dans des projets similaires pour le bien-être des employés, axés sur la prévention de l'épuisement professionnel, la gestion des conflits et l'amélioration des relations.

2. La construction du projet professionnel

Au cœur de l'accompagnement socio-professionnel se situe la définition et la réalisation du **projet professionnel**. L'une des principales responsabilités des accompagnateurs d'insertion est en effet d'aider le travailleur à choisir une orientation professionnelle et/ou à mettre en œuvre un projet professionnel. Ils vérifient et construisent alors avec lui ses motivations, ses intérêts professionnels et personnels ou encore les éléments déclencheurs de son projet, afin d'identifier ses points forts et ses éventuelles faiblesses, sans porter de jugement.

Le projet professionnel est une projection permettant de guider l'accompagné tout au long de son parcours d'insertion socioprofessionnelle. Il offre une vision structurée et personnalisée de l'avenir professionnel du travailleur.

Et concrètement, comment l'accompagner en ce sens ?

Guidance et orientation : Pour les acteurs d'insertion, il s'agit de **guider et d'aider l'accompagné à définir et mettre en œuvre son projet professionnel, son plan de carrière**

- Si l'accompagné a déjà un projet professionnel, l'objectif sera de l'encourager à rechercher des informations complémentaires sur son choix de métier, en vue de le rendre réaliste et réalisable.
- Si l'accompagné n'a pas encore de projet professionnel construit, l'objectif sera de l'aider à se poser des questions sur ses envies, ses compétences et capacités professionnelles, l'aider à collecter des informations et en extraire les points essentiels/les exploiter, dans le cadre de la définition de son projet.

Mise en mouvement du travailleur dans la construction de son projet professionnel :

Un projet professionnel ne peut prendre forme que si le travailleur accompagné s'y engage pleinement. Pour cela, il est crucial de l'impliquer activement à travers des exercices pratiques, des activités concrètes ou des temps de formation qui lui permettent de vivre l'expérience réelle de la construction d'un projet. Dans ce cadre notamment, il peut être proposé un échange avec les collègues et/ou des mentors (encadrants, maîtres de stage, collaborateurs d'entreprises locales, ...) pour recevoir des suggestions et un retour d'information sur leur projet, mais aussi sur le travail qu'ils accomplissent.

Accompagner concrètement la recherche d'emploi : le contrat d'insertion devant servir de tremplin vers l'emploi durable, il est important de travailler concrètement à la mise à l'emploi. Ceci se fait en accompagnement les travailleurs dans leurs démarches pratique en la matière : construction du CV, rédaction de candidatures, recherche d'emploi via les canaux appropriés, préparation des entretiens et épreuves de sélection, ...

Consolider la motivation et l'engagement des travailleurs dans leur projet : La psychologisation de la motivation chez le travailleur consiste à considérer la motivation comme une qualité personnelle innée, inégalement répartie entre les individus. Le problème de cette conception peut entraîner les accompagnateurs à se sentir impuissants et sans prise sur la psychologie des accompagnés. Pour éviter cela, **la motivation est à concevoir comme un processus dynamique** que l'accompagnateur d'insertion peut influencer par des actions concrètes et des leviers adaptés.

Pratique inspirante : Ateliers mobiles de la cravate solidaire

Constat initial

Les personnes éloignées de l'emploi rencontrent des difficultés à accéder au marché du travail en raison d'un manque de préparation aux entretiens, de l'absence de tenue appropriée et de la méconnaissance des attentes des recruteurs. Ces obstacles sont particulièrement prononcés chez les publics marginalisés ou en situation de précarité. Il est donc essentiel de proposer des solutions innovantes pour améliorer leur employabilité et leur confiance en eux.

La pratique

Les ateliers mobiles de l'association La Cravate Solidaire sont une initiative innovante qui propose du coaching en préparation aux entretiens, du relooking, et des photos professionnelles, le tout sur une demi-journée à bord d'un camion aménagé. Cette initiative est ouverte aux publics éloignés de l'emploi ainsi qu'aux travailleurs de notre Atelier Chantier d'Insertion.

Les étapes principales des ateliers sont :

1. **Préparation aux entretiens** : Les participants reçoivent des conseils personnalisés sur leur posture, leur discours, et les attentes des recruteurs.
2. **Relooking** : Les candidats bénéficient d'un relooking complet, incluant la mise à disposition d'une tenue appropriée pour les entretiens.
3. **Photo professionnelle** : Une photo professionnelle est prise pour améliorer leur profil LinkedIn ou leur CV.
4. **Suivi post-atelier** : Un suivi est assuré après l'atelier à 1, 3 et 6 mois pour évaluer l'impact de l'atelier et proposer des ajustements si nécessaire.

Pour participer, les candidats doivent être en recherche active d'emploi, de formation, de stage ou d'alternance, avoir un projet professionnel défini et, idéalement, un entretien prévu. Ils doivent être disponibles une demi-journée et remplir un questionnaire en ligne en joignant leur CV.

Ce que l'on en retient

L'initiative des ateliers mobiles de La Cravate Solidaire est innovante car elle offre un soutien complet et personnalisé aux personnes en recherche d'emploi. En combinant préparation aux entretiens, relooking et photos professionnelles, elle permet aux candidats de se présenter sous leur meilleur jour, renforçant ainsi leur confiance et augmentant leurs chances de succès. L'utilisation d'un camion aménagé permet de toucher des publics variés et de se déplacer facilement vers les zones où les besoins sont les moins bien couverts. Cette approche mobile et intégrée répond efficacement aux défis rencontrés par les personnes éloignées de l'emploi.

Pratique inspirante : La motivation des publics en insertion pour une sortie vers l'emploi durable : sortir d'une lecture psychologisante

Constat initial

La motivation est souvent considérée comme une condition centrale dans la réussite d'un parcours d'insertion. Il y aurait les personnes motivées, qui se mobiliseraient, qui seraient proactives et qui pourraient aboutir dans leur projet professionnel. Et il y aurait d'autres personnes, incapables de se mettre en mouvement, de se projeter et de conduire les actions nécessaires à leur insertion, notamment dans le champ du travail ordinaire. Cette dichotomie renvoie souvent à une psychologisation de la motivation, en en faisant une ressource personnelle dont chacun serait doté de façon différente.

La pratique

La motivation peut être conçue comme le résultat d'un certain nombre d'actions conduites pour et avec le travailleur en insertion. Cette lecture permet de redonner aux accompagnants une part active dans la motivation des personnes en insertion en agissant sur différents leviers favorisant la mise en action des travailleurs.

Agir sur la motivation nécessite de s'appuyer sur un ensemble de leviers. Qu'est ce qui va faire que les personnes seront motivées ?

- **Avoir un objectif clair :** Savoir où l'on va motive pour entreprendre les actions nécessaires. Attention, l'objectif est différent du résultat. Le résultat est une conséquence de l'action.
- **Être valorisé :** Nous avons tous besoin d'un reflet positif : on part des atouts et non des freins à l'emploi. Nous avons tendance à ne retenir que les critiques ; il faut donc valoriser 10 fois la personne. On demande un seul point sur lequel le travailleur veut travailler.
- **Prendre des décisions par / pour soi-même :** Faire en sorte que le travailleur décide de ce sur quoi il veut travailler, ce qu'il veut faire. Le rôle de l'accompagnant est d'aider à y voir clair, d'apporter des solutions.
- **Se mettre en action :** Ce n'est pas le discours qui motive mais l'action. La mise en action (stage, immersion, rencontre avec un employeur...) permet de montrer les opportunités réelles.
- **Bénéficier des réseaux professionnels :** Les opportunités permettent de mettre en mouvement. Pour cela, l'accompagnant doit pouvoir mettre son réseau à disposition des travailleurs.
- **Être réactif :** La dynamique est créée et entretenue par la réactivité. Par exemple, il faut pouvoir proposer *rapidement* des offres d'emploi. Cela permet de mesurer les opportunités réelles et maintenir en action.
- **Avoir le choix :** La quantité d'offre proposée permet de montrer qu'on peut avoir le choix. Quand il n'y a qu'une proposition, le choix se résume à oui ou non ; quand il y a plusieurs propositions, le choix se déplace entre les propositions elles-mêmes (hiérarchisation).

Ce que l'on en retient

Cette action innovante invite à dépasser une vision psychologisante de la motivation des travailleurs accompagnés et propose une liste de leviers concrets pour agir sur la motivation et permettre de créer et de maintenir la motivation nécessaire à une insertion professionnelle réussie chez ces derniers.

3. Le travail parallèle avec le droit commun

L'accompagnement prodigué n'a pas pour objectif de se substituer au droit commun. La majorité des problématiques rencontrées sont en lien avec des matières pour lesquelles des organismes extérieurs sont plus compétents : logement, santé mentale, droits sociaux, endettement, ... Les partenariats avec les acteurs locaux sont donc essentiels pour les structures d'insertion. Cela peut passer par des partenariats en amont et en aval de l'action, ou pendant celle-ci : collaboration et travail croisé, échange d'information et adressage mutuel de publics, animations et ateliers, permanences dédiées, ...

Pratique inspirante : Structure d'insertion & prescripteur social : une collaboration au service du parcours d'insertion

Constat initial

Les travailleurs accueillis dans les structures d'insertion sont souvent issus de parcours préexistants d'accompagnement (services sociaux, service public de l'emploi, ...). Souvent aussi donc, ils multiplient les démarches et les différents parcours/plans d'insertion avec chaque personne/organisme qui les accompagne.

La pratique

Le prescripteur du parcours peut jouer un rôle en direct et continu tout au long du contrat d'insertion. Ainsi, dans certaines structures, un conseiller ou assistant social issu de l'organisme prescripteur (dans cet exemple, en Belgique, un agent d'insertion du CPAS, l'acteur public local pour l'action sociale et l'insertion des personnes précarisées) prend part aux entretiens périodiques de chaque travailleur qu'il envoie au sein de la structure en question.

Il y a donc collaboration active entre l'accompagnateur social de la structure d'accueil et le prescripteur. Ceci permet un échange d'information utile dans les deux sens : l'accompagnateur social est au courant des objectifs poursuivis et de la situation du travailleur ; l'agent d'insertion suit le bon déroulé du contrat d'insertion et l'évolution du travailleur, de ses objectifs, ses projets pour la suite, ...

C'est aussi une plus-value pour le bénéficiaire lui-même, qui profite d'un accompagnement global et ne doit pas être courroie d'information entre les différentes personnes qui le soutiennent dans son parcours, en évitant les doublons et la lourdeur administrative liée (multiples rendez-vous et communications, répétition d'informations, ...).

Ceci est d'autant plus important que, dans ce cas précis, c'est le CPAS qui est le garant de la guidance professionnelle, et c'est l'agent d'insertion qui reprendra l'accompagnement du travailleur à la fin de son contrat, pour le mener vers les prochaines étapes de sa recherche d'emploi.

Ce que l'on en retient

La bonne circulation des informations est essentielle pour éviter un gap informationnel entre ce que vit le travailleur dans la structure employeuse et son parcours d'insertion plus global orchestré par le prescripteur. Cette manière de fonctionner permet de mettre en œuvre un accompagnement global et intégré, qui bénéficie grandement à toutes les parties prenantes.

IV. Insertion professionnelle et compétences

C'est au travail, c'est-à-dire au cours d'une activité professionnelle réalisée, que l'accompagné développe son apprentissage, ses compétences et ses capacités sociales et professionnelles. Pour maximiser les effets d'apprentissage lors du parcours, certains éléments ne sont pas à négliger.

1. Intégrer les soft skills

Dans le travail d'insertion, le bénéficiaire est moins présent pour apprendre les compétences spécifiques associées au métier qu'il exerce momentanément, que pour intégrer toute une gamme de compétences et de capacités « soft », indispensables pour s'insérer sur le marché du travail.

Les **soft skills**, ou compétences comportementales, jouent un rôle crucial pour l'employabilité des publics en insertion. Complémentaires aux compétences techniques, les *soft skills* font couler beaucoup d'encre et de nombreuses réflexions et multiples modèles et théories permettent de les intégrer à des dispositifs de formation et d'insertion socioprofessionnelle pour adultes. Globalement, on peut admettre de les regrouper en 3 dimensions (modèle de Bunk) :

- **Les compétences méthodologiques**, qui renvoient aux notions d'adaptabilité et d'autonomie (s'adapter, être autonome, planifier, anticiper, analyser, résoudre des problèmes, jugement critique, qualité du travail, ...);
- **Les compétences sociales**, qui renvoient à la notion de sociabilité (communiquer, travailler en équipe, s'intégrer, confidentialité, ...);
- **Les compétences contributionnelles**, qui renvoient aux notions d'organisation et de participation (prise en compte de ses capacités d'intervention, prioriser, organiser, conscience professionnelle, ...).

Ces compétences comportementales sont de plus en plus recherchées et encensées par les employeurs. Les compétences techniques sont évidemment importantes, mais les *soft skills* peuvent faire la différence lorsqu'il s'agit de décrocher un emploi – et le garder. Par ailleurs, pour les publics en insertion, travailler les soft skills permet non seulement de renforcer leur adaptabilité aux exigences professionnelles, mais aussi d'améliorer leur confiance en eux et leur insertion sociale.

Pour ce faire, il existe plusieurs manières de les intégrer dans des parcours d'insertion :

Méthodologie pour intégrer les soft skills dans le parcours des travailleurs en insertion :

1. Identification des besoins en soft skills, en passant par une évaluation initiale afin de définir des priorités d'amélioration et des objectifs à atteindre. On peut alors utiliser des outils comme des grilles d'observation ou des auto-évaluations pour dresser un diagnostic des compétences comportementales de chaque travailleur, à approfondir à l'occasion d'un entretien individuel pour mieux comprendre les atouts et les besoins spécifiques de chacun.

2. Développement des soft skills à travers des mises en situation pratiques, en intégrant leur évaluation (via l'observation) dans le quotidien professionnel. Par exemple : Proposer des missions collaboratives (travail en équipe) pour réaliser un projet ou atteindre un objectif commun, ou tester la résolution de problèmes via des exercices pratiques, des réflexions sur les procédures pour les améliorer, des analyses d'accidents ou problèmes survenus pour identifier les éléments à améliorer, ...

3. Accompagnement et formation ciblés, via notamment des ateliers thématiques (cf. infra)

4. Suivi et valorisation des progrès, via des entretiens réguliers. En planifiant des points d'étape régulier pour faire le point sur la situation de chacun, l'accompagnateur peut plus facilement dépister et discuter des difficultés rencontrées, pour ajuster les objectifs si nécessaire.

5. Valorisation des acquis : pour des publics infra-qualifiés, la valorisation des softs skills acquises peut être un apport intéressant pour compenser le manque de diplôme. Les open badges¹ sont une piste intéressante à creuser à ce sujet (voir ci-dessous).

Ludification & Serious game : Le jeu est un outil de formation pertinent pour travailler et développer les compétences comportementales des travailleurs. Il permet une mise en pratique réelle, pour mieux comprendre ce que sont les soft skills, comment jongler avec et les mobiliser de manière appropriée à chaque contexte. Le jeu révèle ses propres compétences et atouts... Les *serious games* (ou *jeux sérieux*) sont un outil intéressant en la matière, combinant une intention « sérieuse » (pédagogique et (in)formative) avec un support ludique.

Conseils pour les accompagnateurs : en matière de soft skills, l'exemplarité est la clé. Pour permettre aux travailleurs d'acquérir des soft skills, il faut qu'ils évoluent dans un milieu qui les valorise et les met en avant :

- Adopter une posture bienveillante et encourageante, avec une communication positive et sans jugement
- Encourager et stimuler le travail d'équipe, la solidarité, l'entraide au sein du groupe et entre collègues
- Fournir des exemples concrets de comportements attendus et interdits dans un contexte professionnel : Ne pas fumer pendant la prise de service, ne pas insulter ou provoquer les clients ou ses collègues de travail, Respecter les horaires et les temps de pauses...
- Encouragez l'autoréflexion : Posez des questions qui stimulent la prise de conscience et l'amélioration.
- Rendez les compétences visibles : Reliez les soft skills travaillées à des réalisations concrètes pour leur donner du sens.

¹ Plusieurs projets européens ont été menés sur cette question, notamment les projets Erasmus+ [RAFT](#) ou encore [NextStep4SFC](#).

Pratique inspirante : *Chasseur de job*, serious game sur les savoir-faire comportementaux

Constat initial

Il n'est pas toujours aisé d'aborder les soft skills en formation avec des adultes. Plusieurs projets européens ont permis à des acteurs de terrain de développer des outils et méthodologies qui équipent les professionnels de terrain à ce sujet. C'est le cas des projets [OPC-SFC](#) puis [Step4-SFC](#), qui ont donné naissance à une méthodologie propre et une série de ressources pour intégrer les savoir-faire comportementaux (SFC) dans les programmes de formation.

Sur cette base, en 2019, lors d'un Créathon sur la thématique des soft skills dans le secteur de la formation en Wallonie (Belgique), une équipe de participants développe un prototype de jeu de sensibilisation aux soft skills sur base de cette méthodologie. C'est ainsi qu'est né **Chasseur de job**.

La pratique

Dans ce jeu, les participants sont placés dans un contexte de recherche d'emploi. Ils doivent prendre part à plusieurs entretiens d'embauche pour des métiers différents. Chaque candidat doit mettre en avant ses soft skills (ou SFC) au cours de ces entretiens et espérer décrocher les emplois visés.

Déroulé d'une partie : Chaque joueur reçoit des cartes métiers qu'il utilisera durant toute la partie (certains sont réalistes, d'autres plus loufoques). Une partie se joue en plusieurs manches, chaque manche comptant les trois mêmes étapes :

1. **La recherche** : Le premier joueur retourne les cartes SFC sur la table. Ce sont ces cartes SFC qui devront être valorisées par tout le monde lors de l'étape de l'entretien.
2. **L'entretien d'embauche** : Chaque joueur doit convaincre les autres joueurs que son métier est celui qui répond le mieux aux SFC dévoilés par les cartes sur la table. Pour gagner la manche, il faut convaincre, plus que les autres concurrents, que le métier pour lequel on a passé l'entretien est celui qui a le mieux mobilisé les SFC en question.
3. **Le recrutement** : Les joueurs votent pour le candidat qui s'est le mieux défendu. En fin de partie, on additionne les points de chaque joueur lors des manches pour désigner le vainqueur final.

Un débriefing après la partie revient sur les différentes notions et sur les ressentis de chacun.

Avec qui l'utiliser ? Les applications sont nombreuses, car le jeu s'adapte :

- Au contexte : processus d'orientation, en formation, recherche d'emploi, dispositif d'insertion socioprofessionnelle, ...
- Au public (jeune) adulte, bénéficiaire d'une action d'insertion et de formation, ou aux professionnels de la formation et de l'insertion souhaitant se sensibiliser aux SFC (formateur, conseiller en insertion, accompagnateur social, encadrant, ...).

Ce que l'on en retient

Ce jeu a été testé à plusieurs reprises au sein du [réseau AID](#), tant avec du personnel encadrant qu'avec des bénéficiaires. C'est un outil ludique innovant et adéquat, qui permet de sensibiliser à ce qu'est un SFC mais aussi à leur application dans la pratique en les appliquant à une série de métiers divers et variés. Le support existe en physique, mais également en [support dématérialisé](#) pour que tout un chacun puisse l'imprimer et se l'approprier, [via le site de FormaForm](#) (initiative wallonne pour la formation de formateurs).

2. Hard skills

Si le travail des soft skills est essentiel, les compétences techniques (*hard skills*) ne sont pas à négliger pour autant. L'activité économique imposant une obligation de production, le travailleur devra forcément acquérir les compétences utiles à son poste de travail pour être productif et évoluer dans son travail. Ceci lui permettra certainement d'acquérir des compétences qui lui seront utiles par ailleurs dans son parcours.

Mais quelles voies utiliser pour le faire ?

Pédagogiser le poste de travail : Les structures d'insertion par le travail ont la particularité d'utiliser les situations de travail du quotidien pour en faire des activités pédagogiques. Ce processus de formation permet à un travailleur d'acquérir de nouvelles compétences sur son poste de travail.

Plusieurs facteurs peuvent favoriser l'apprentissage sur le poste de travail :

- **Des modalités de formation :**

- Formation par la pratique : Dans les structures d'insertion, l'approche pédagogique privilégiée est l'apprentissage par l'expérience ou par la pratique : « *learning by doing* ». Cette méthode permet d'acquérir des connaissances par l'observation, la participation active et la transformation de l'expérience, en vue d'engager le plus possible le travailleur dans son expérience professionnelle.
- Formation par les pairs : Parrains ou binômes transmettent leurs connaissances. L'effet attendu porte aussi bien sur la responsabilisation du travailleur qui transmet que sur l'apprentissage de celui qui reçoit. L'apprentissage des techniques se fait alors entre pairs par la transmission des savoirs.
- Formation par des mises en situation : Afin de gagner en confiance et de développer les compétences des travailleurs, des mises en situation peuvent être proposées quotidiennement par l'encadrant technique pour approfondir les apprentissages. Par exemple sur la base du chantier réalisé le jour-même (scénarii alternatifs, reconstitution des gestes, ...) ou en préparation des chantiers suivants (comment va-t-on faire, prévision du déroulé, ...).
- Formateurs dédiés : dans certaines structures, un tuteur-formateur est désigné et a un rôle d'accompagnement, de suivi et de professionnalisation des travailleurs en insertion, principalement sur le terrain, via un coaching individuel (voir ci-dessous à ce propos).

- **Des supports d'apprentissage multiples :**

- Brief quotidien : Redonner la mission, son objectif, et comment la réaliser ; refaire le point sur des compétences techniques précises ou les règles de sécurité
- Afficher les consignes et les modèles : Prévoir des affiches ou des photos imprimées avec les procédures, les outils/le matériel, les consignes, ... Les

outils visuels sont à privilégier, facilitant la compréhension pour les personnes en difficulté avec la langue : livret avec des photos, fiches-mission synthétiques, fiche de procédures avec photos des étapes, tutoriels vidéo, ...

- Manipulation : la manipulation réelle est un outil important pour la mémorisation et l'assimilation des informations. Il est alors utile de prévoir des exercices de mises en pratiques et des expérimentations pour les travailleurs, qui permettent de se former et de prendre connaissance des informations utiles sans la pression de la productivité à atteindre.

Accès à des formations externes : Que la formation soit une obligation qui s'impose à une structure, ou qu'elle soit organisée de manière tout à fait volontaire, elle constitue un levier intéressant au service du parcours des travailleurs et une réelle opportunité. Les freins sont pourtant nombreux – le travailleur pouvant en présenter (manque de motivation, ...) autant que la structure elle-même (organisation de la production, tension économique, ...). Plusieurs leviers peuvent être activés pour lever ces freins, dont : adapter le rythme de travail (prévoir des horaires de production à temps partiel pour des contrats à temps plein) lorsque possible, optimiser les temps creux (par ex. l'hiver pour les activités horticoles), développer des partenariats avec des opérateurs de formation pour plus de flexibilité de l'offre, mobiliser les soutiens financiers disponibles pour la formation (congé éducation payé, crédit-temps, fonds sectoriel, ...).

Constat initial

Medialys a comme activité support la médiation dans les transports publics de la métropole de Lyon. Les travailleurs en insertion bénéficient de formation en salle sur quatre thématiques principales touchant à la maîtrise de leur poste d'agent de médiation sur le réseau des transports en commun (billettique, connaissance réseau, relation commerciale et prévention des conflits). Ces formations sont parfois difficiles à suivre et à comprendre pour ces travailleurs dont beaucoup maîtrisent peu la langue.

La pratique

Medialys a mis en place un **tutorat individualisé** sur base de ces quatre formations afin de permettre une maîtrise suffisante du poste de travail. Après chaque formation en salle, les tutrices reprennent, en avec chaque travailleur, les éléments abordés. Ce tutorat permet d'assurer que le contenu a bien été assimilé, et de revoir, avec des outils pédagogiques adaptés, les éléments qui doivent être connus.

Ce travail peut se dérouler sur le terrain : par exemple pour la relation commerciale, la présence en station de métro permet de répondre à de vrais clients et une progression rapide des travailleurs. Pour d'autres items nécessitant une réelle concentration, ou suivant les difficultés de la personne (concentration, niveau de langue, etc.), le suivi peut être proposé en salle.

Le suivi s'appuie d'abord sur une **relation de confiance** rendue possible par le cadre du tête-à-tête. Le tutorat procède **à partir des connaissances de la personne** et s'appuie sur divers outils : guide, jeu avec étiquettes pour les stations de métro, plans avec les types de transport, tickets, mise en scène...

Au-delà, ces séances de travail permettent un **repérage fin des difficultés rencontrées** par les travailleurs (vue, ouïe, troubles cognitifs, maîtrise de la langue, illettrisme, etc.) pour une prise en charge par la travailleuse sociale ou le chargé d'insertion professionnelle.

Objectifs du poste de tuteur-formateur :

1. **Former au poste de travail** et faire acquérir des connaissances et postures nécessaires à l'accueil et l'information des clients du réseau de transport.
2. **Adapter cette formation aux difficultés de chaque personne.** Les questions de maîtrise de la langue sont par exemple cruciales. Reprendre les différents thèmes, expliciter le vocabulaire employé, donner des phrases-types pour répondre permet d'outiller les travailleurs.
3. **Travail à la maîtrise des outils donnés aux travailleurs** : comment lire un guide, à quoi sert un sommaire, comprendre comment fonctionne un tableau à double entrée, etc. Cette dimension vise un apprentissage plus transversal, réutilisable dans d'autres circonstances ou métiers.
4. **Identifier de façon précise les difficultés rencontrées** par les travailleurs, difficultés qu'ils ne peuvent bien souvent pas dissimuler en face à face (vue, lecture...). L'identification de ces freins et la réponse que l'on peut y apporter fait alors pleinement partie du parcours d'insertion proposé.

Ce que l'on en retient

Le poste de tuteur-formateur est particulièrement intéressant en ce qu'il se déploie à la frontière entre plusieurs intervenants. Les tuteurs répondent aux besoins du poste de travail, sans contrainte de production puisqu'il s'agit d'un temps dédié à l'apprentissage. Au-delà, les tuteurs travaillent à l'acquisition de compétences générales (s'orienter, lire un guide, utiliser un sommaire...) qui augmentent l'employabilité des travailleurs. Enfin, le temps d'apprentissage en face à face permet souvent aux travailleurs de se livrer et de pouvoir aborder des problématiques importantes qui, pour certaines, pourront être prises en charge par l'accompagnement socioprofessionnel.

3. Valoriser et reconnaître les compétences

En lien avec l'apprentissage des compétences, l'enjeu est de reconnaître et valoriser les acquis des travailleurs. En effet, pour un public infra-qualifié et souvent faiblement scolarisé, donc souvent sans diplôme, il est important de pouvoir acquérir et revendiquer un certain nombre de qualifications ou compétences, acquises au cours du contrat d'insertion ou antérieurement. Cette reconnaissance joue un rôle central dans l'accès à l'emploi, non seulement du fait de l'objectivation des compétences mais aussi en renforçant l'image de soi et la confiance en soi.

Dans ce cadre, il est utile de développer des partenariats et des liens avec des organismes et dispositifs existants, qui permettent d'accéder à des formes de certification, comme :

- La **validation des compétences** ou la **validation des acquis de l'expérience**, qui permettent d'obtenir des formes de diplôme (titres, certifications) pour des compétences acquises en dehors du contexte scolaire (expérience professionnelle, formation, ...).
- Les systèmes de reconnaissance et **d'équivalence des titres et diplômes étrangers**, qui sont souvent des dispositifs compliqués à aborder pour une personne étrangère mais utiles pour valoriser un parcours scolaire ou académique poursuivi dans un autre pays.
- Les **brevets, licences et autres certifications professionnelles**, en lien avec le poste occupé en insertion ou plus transversaux, peuvent permettre au travailleur d'obtenir des titres utiles sur le marché de l'emploi : sécurité, bien-être et prévention, travail en hauteur, produits et matériaux spécifiques, numérique, ...
- Les **open badges** sont également une piste intéressante à explorer en la matière. Un Open Badge est une certification numérique qui reconnaît des compétences, des réalisations ou des apprentissages (in)formels. Ils peuvent être développés par tout un chacun, et attester de l'acquisition d'une compétence technique ou de compétences transversales. Une fois obtenu, le badge peut être partagé en ligne (LinkedIn, CV), ou mobilisé lors de candidatures.

Pratique inspirante : Open Badges « Activation du Développement Vocationnel et Personnel »

Constat initial

Les personnes de faible niveau éducatif ou sans diplôme rencontrent des difficultés d'accès au marché du travail et à la formation, principalement en raison de la sélection initiale basée sur les diplômes. De plus, une grande partie des compétences réelles des individus (jusqu'à 70%) restent souvent invisibles ou non reconnues.

La pratique

Les **Open Badges ADVP** (Activation du Développement Vocationnel et Personnel) sont des outils numériques permettant de certifier les compétences, qu'elles soient acquises de manière formelle ou informelle. Cette initiative permet :

- À toute personne, indépendamment de son niveau d'éducation formelle, de faire reconnaître ses compétences et de valider ses choix professionnels. Cela inclut les compétences transférables (par exemple, la gestion de projet, la communication) et les compétences spécifiques à un métier.
- Aux entreprises de recruter des individus sur la base de compétences réelles et démontrées, et non seulement sur des qualifications académiques.

Les ateliers ADVP se concentrent sur trois phases principales :

- **Identification des compétences** : Les participants sont aidés à reconnaître et à formuler leurs compétences acquises au travers de différentes expériences (travail, bénévolat, vie personnelle).
- **Inventaire des compétences** : Une cartographie détaillée des compétences est réalisée, incluant les compétences techniques, les compétences interpersonnelles et les compétences transférables.
- **Validation des compétences** : Les compétences identifiées et inventoriées sont validées par des formateurs ou des pairs et certifiées sous forme de badges numériques. Ces badges peuvent être partagés sur des plateformes professionnelles en ligne comme LinkedIn et sont reconnus par des institutions telles que Pôle Emploi.

Les Open Badges permettent une reconnaissance instantanée et portable des compétences, facilitant la mobilité professionnelle et l'accès à des opportunités de formation et d'emploi.

Les badges sont utilisables sur :

- Plusieurs sites web de recherche d'emploi
- Les réseaux sociaux tels que LinkedIn
- Les CV (y compris le modèle européen Europass) et portfolios

Ce que l'on en retient

L'initiative des Open Badges ADVP est innovante car elle révolutionne la manière dont les compétences sont reconnues et validées. Contrairement aux méthodes traditionnelles de certification basées sur des diplômes et des qualifications académiques, les Open Badges mettent en avant une approche plus holistique et inclusive. Ils valorisent les compétences pratiques et les savoir-faire souvent acquis en dehors des cadres éducatifs formels. Cette initiative favorise ainsi une meilleure adéquation entre les compétences des individus et les besoins du marché du travail, en particulier pour ceux qui sont souvent exclus des circuits traditionnels de formation et d'emploi.

Annexe | Répertoire d'outils pour les parcours d'insertion

En complément aux informations livrées dans ce guide, les partenaires du projet ACTION ont également collecté une série d'outils permettant d'organiser l'accompagnement des publics en insertion.

Ces outils sont issus des organisations partenaires ou de leurs réseaux, et sont tous éprouvés sur le terrain, mobilisés par des accompagnateurs sociaux et/ou techniques.

Ces outils vous sont librement mis à disposition pour inspiration via un catalogue en ligne. Vous pouvez vous en saisir pour vous les approprier selon vos besoins et vos propres réalités d'accompagnement.

Vous y trouverez une série d'outils divers, organisés autour de plusieurs rubriques selon leur objectif :

- **Accueil & Intégration**
- **Suivi psychosocial**
- **Bilan de compétences et évaluations**
- **Poste de travail/Technique**
- **Soft skills**
- **Autres et divers**

Les outils qui s'y trouvent sont soit en français, soit en italien.

Pour accéder à ce répertoire d'outils, rendez-vous sur l'espace partagé [accessible via ce lien](#).



www.projection.eu



Cofinancé par
l'Union européenne

2021-1-BE01-KA220-VET-000034834