

# Profil de l'accompagnateur d'insertion

**ACTION**

Former et accompagner  
les travailleurs en 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



© 2023. 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

<b>Le projet.....</b>	<b>3</b>
<b>Contextes sectoriels .....</b>	<b>4</b>
<b>Accompagner les travailleurs en insertion.....</b>	<b>9</b>
<b>Accompagnateur d'insertion : rôles et missions.....</b>	<b>11</b>
<b>Attitudes de l'accompagnateur d'insertion .....</b>	<b>15</b>
<b>Défis et besoins.....</b>	<b>16</b>
<b>Deux bonnes pratiques dont s'inspirer.....</b>	<b>17</b>
<b>Pratiques à éviter .....</b>	<b>21</b>
<b>La spécificité des encadrants techniques.....</b>	<b>23</b>

# Le projet

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

Les personnes qui les encadrent sur le terrain - **les accompagnateurs d'insertion** - multiplient les expériences et les ressources pour relever un défi multidimensionnel : formation sur le tas 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.

Grâce aux résultats produits, **ACTION** vise à améliorer l'accompagnement des personnes en insertion et à développer 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** vise à soutenir 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 individualisé d'insertion** », outil pratique de suivi et d'évaluation du parcours du salarié ;
4. Une **boîte à outils pour le job coaching**, afin d'améliorer l'accompagnement vers l'emploi durable.

# Contextes sectoriels

**ACTION** s'intéresse à l'accompagnement des travailleurs en insertion, employés et accompagnés au sein des structures d'insertion par l'activité économique. L'objectif de cette section introductive est de définir le cadre dans lequel s'inscrit cette ressource, en replaçant son contenu dans le contexte réglementaire précis dans lequel les partenaires du projet ont opéré et mis en œuvre le projet.

## Insérer par le travail

Le profil de l'accompagnateur d'insertion s'inscrit dans le contexte spécifique des structures d'insertion qui accueillent et accompagnent des adultes peu qualifiés et (très) éloignés de l'emploi, avec des profils variés : scolarité incomplète, problèmes psychosociaux et précarité, problèmes de santé voire handicap, parcours professionnel intermittent, etc. Ces personnes sont employées dans des structures d'insertion dans le cadre de contrats de travail particuliers, appelés contrats d'insertion.

**ACTION** s'intéresse aux structures d'insertion par le travail qui œuvrent essentiellement pour une **transition vers l'emploi durable**. Les contrats d'insertion y sont limités dans le temps et visent à remettre les personnes sur pied et sur la voie d'une intégration durable dans le marché du travail ordinaire. Le contrat d'insertion y est donc envisagé comme une transition vers l'emploi classique et pérenne.

Ainsi, ces dispositifs particuliers combinent différentes dimensions :

- **L'insertion**, qui se fait **via et vers l'emploi**, dans un objectif d'insertion socioprofessionnelle durable. Cette insertion implique un travail commun entre différentes parties prenantes : les accompagnateurs d'insertion (qu'ils aient un profil psychosocial ou technique), prescripteurs et travailleurs sociaux, agences et institutions publiques pour l'emploi, etc. au service d'un accompagnement individualisé. Le travailleur est alors accueilli dans sa globalité, et l'accompagnement prodigué va permettre de résoudre les freins à l'emploi rencontrés par la personne : santé, argent et endettement, logement, mobilité, garde d'enfants, assuétudes, ...
- **L'activité économique**, qui est un **support à l'insertion**, un vecteur pour remettre la personne en selle pour aller vers l'emploi durable. Cela implique que l'activité performée peut ne pas être en lien direct avec le projet professionnel du travailleur, et agir en quelque sorte comme un dispositif d'orientation, permettant de construire un projet durable. Cela ne signifie pas que l'on y fait de l'occupationnel : l'activité économique y est réelle, avec des objectifs de compétences à acquérir sur le poste de travail et des exigences de réalisation et de production.
- Les structures d'insertion par le travail s'inscrivent dans le giron de **l'économie sociale et solidaire**, contribuant au développement socioéconomique de leur territoire, en répondant à des besoins non-rencontrés ou non-couverts par l'économie privée classique. Le modèle économique est hybride : d'une part, il y a une production réelle de biens et services, pour des clients ; d'autre part, il y a une intervention financière publique, via des subventions, des aides à l'emploi, ou autre, venant soutenir le travail d'accompagnement et d'insertion.

## Les réglementations en présence

Dans chaque pays partenaire – et parfois de manière spécifique à une région ou un secteur – l'accompagnement des publics-cibles est réglementé, en tout ou en partie, par un cadre légal de référence.

Au sein de l'Union Européenne, l'insertion par l'activité économique s'inscrit dans le secteur de l'économie sociale, au sein duquel coexistent diverses initiatives et dispositifs d'insertion, tant privés que publics. L'insertion prend donc des formes très variées, en fonction des politiques locales, des parties prenantes, des structures et outils existants, etc. Afin de mieux comprendre le contexte de ce document, voici quelques éléments de contexte pour les organisations partenaires impliquées dans le projet **ACTION** :

**En France**, les **Ateliers et Chantiers d'insertion** (ACI) offrent un accompagnement et une activité professionnelle aux adultes vulnérables. Avec l'association intermédiaire, l'entreprise d'insertion et l'entreprise de travail temporaire d'insertion, les ACI font partie des **structures d'insertion par l'activité économique** (SIAE).

L'article L5132-15 du Code du travail français définit les missions suivantes pour les ACI :

- Assurer l'accueil, le recrutement et la mise au travail des chômeurs rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ;
- Organiser le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable.

L'ACI a donc pour objet de recruter, d'accompagner, d'encadrer et de former des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles en vue de faciliter leur retour à l'emploi. Ainsi, les ACI peuvent conclure des contrats à durée déterminée d'insertion avec des chômeurs fragilisés. Ces contrats vont d'une durée minimale de 4 mois à 2 ans maximum (sauf exceptions). La durée hebdomadaire de travail du salarié ne peut être inférieure à 20 heures, sauf lorsque le contrat le prévoit pour prendre en compte les difficultés particulièrement importantes de l'intéressé. Elle peut varier sur tout ou partie de la période couverte par le contrat, sans dépasser 35 heures. Les salariés en insertion perçoivent une rémunération horaire au moins égale au SMIC (salaire minimum légal en France).

La création d'un ACI nécessite la signature d'une convention officielle avec l'État, qui ouvre droit à des subventions permettant à l'entreprise de mener à bien ses missions. L'embauche de personnes en insertion ouvre droit, dans la limite du plafond contractuel, à des aides financières comprenant une partie fixe et une partie modulable, qui dépendent des caractéristiques des salariés recrutés, des mesures et moyens d'insertion mis en œuvre et des résultats à la sortie du dispositif.

En tant que structures d'insertion par le travail, la commercialisation des biens et services produits dans le cadre de l'ACI est possible lorsqu'elle contribue à la mise en œuvre et au développement d'activités d'insertion socioprofessionnelle pour les bénéficiaires. Toutefois, les recettes tirées de cette commercialisation ne peuvent couvrir qu'un maximum de 30% des coûts liés à ces activités. En outre, les biens et services produits répondent la plupart du temps à des besoins collectifs non-satisfaits par ailleurs.

Comme indiqué ci-dessous, les personnes sans emploi et rencontrant des difficultés sociales et professionnelles peuvent être accueillies dans les ACI dans le cadre d'un parcours vers l'emploi. Ces difficultés socioprofessionnelles sont des critères d'accès au dispositif, et se justifient notamment par un statut administratif, à savoir :

- être bénéficiaire des minima sociaux et de l'assistance sociale,
- être demandeur d'emploi de longue durée,
- être un jeune de moins de 26 ans en grande difficulté,
- être travailleur reconnu comme handicapé

À l'heure actuelle, il n'existe pas de réglementation fixant le cadre de l'accompagnement de ces groupes. Toutefois, il est nécessaire de respecter l'exigence relative à l'encadrement technique : 1 encadrant technique peut superviser au maximum 12 employés.

Avant d'établir leur convention officielle avec l'État, les ACI doivent indiquer les moyens envisagés par la structure pour répondre à l'objectif d'accueil, d'accompagnement et de sortie vers l'emploi des salariés. Une convention annuelle négociée fixe les objectifs en termes de publics à atteindre et de nombre de « sorties positives » (vers l'emploi ou la formation).

**En Italie**, le projet s'est intéressé aux **consortiums de coopératives sociales**, entités du secteur tertiaire, qui ont vu le jour dans les années 1990 dans le but de rassembler des coopératives et de les intégrer de manière entrepreneuriale, en bénéficiant des avantages et des économies d'échelle liée à une entreprise de grande taille tout en permettant à chaque coopérative sociale individuelle de rester viable et indépendante. En lien avec celles-ci, au niveau national, deux textes régissent l'emploi de personnes vulnérables : la Loi 68/99 et l'article 4 de la Loi 381/1991.

Dans la Loi 381 du 8 novembre 1991 : *Discipline des coopératives sociales*, l'article 1.1 stipule que « les coopératives sociales ont pour but de poursuivre l'intérêt général de la communauté dans la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens à travers :

- la gestion des services sociaux, sanitaires et éducatifs
- l'exercice de différentes activités - agricoles, industrielles, commerciales ou de services - visant à l'emploi de personnes défavorisées ».

La Loi stipule par ailleurs, en ce qui concerne les coopératives de type (b), dans son art. 4§2, que « les personnes défavorisées visées (...) doivent représenter au moins trente pour cent des travailleurs de la coopérative et, compte tenu de leur statut subjectif, être membres de la coopérative ».

La Loi 68/99 : *Normes pour le droit au travail des personnes handicapées* a pour objectif de « promouvoir l'insertion et l'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail, par le biais de services de soutien et d'un placement ciblé ». L'emploi ciblé prend la forme d'une série d'outils techniques et de soutien qui permettent d'évaluer correctement les capacités de travail des personnes handicapées et de les placer dans le poste de travail approprié, grâce à l'analyse du travail, à des formes de soutien, à des actions de discrimination positive, ... (article 2). Il en résulte des obligations en matière de recrutement et d'insertion de ces publics sur le marché de l'emploi. Plus précisément, les employeurs publics et privés sont tenus d'employer des travailleurs handicapés, dans les proportions suivantes (article 3, paragraphe 1) :

- 7 % des travailleurs employés, s'ils emploient plus de 50 personnes
- 2 travailleurs, s'ils emploient entre 36 et 50 salariés
- 1 travailleur, s'ils emploient de 15 à 35 salariés

Le rôle des régions est crucial dans ce dispositif, en tant que lieux de concertation sociale entre partenaires sociaux et banc patronal, représentants des coopératives sociales, associations représentant les personnes handicapées et leurs familles, et d'autres organismes du secteur tertiaire.

En ce qui concerne le groupe-cible des actions d'insertion par le travail, selon l'art. 4 de la Loi 381/1991, les « personnes défavorisées » sont les personnes handicapées physiques, psychiques et sensorielles, d'anciens patients d'institutions psychiatriques, des personnes suivant un traitement psychiatrique, des toxicomanes, des alcooliques, des mineurs en âge de travailler en situation de difficultés familiales et des

condamnés admis à des mesures alternatives à l'emprisonnement. Le statut de personne défavorisée doit être prouvé par des documents émanant de l'administration publique.

Les définitions juridiques actuelles ne couvrent que partiellement les situations réelles de vulnérabilité. Il existe donc une « zone grise » de groupes précaires qui, pour diverses raisons, n'entrent pas dans les catégories officielles de désavantages mais connaissent un réel risque d'exclusion du marché du travail en raison de leur précarité. C'est le cas, par exemple, des personnes en détresse sociale, des adultes peu qualifiés, des personnes vivant une déqualification ou une démotion professionnelle, des carrières professionnelles intermittentes, des personnes ayant de faibles compétences sociales, des personnes souffrant de troubles psychologiques non-reconnus, des analphabètes, des migrants, etc.

En dehors de cela, il n'existe pas de procédures ou de guides officiels organisant les activités quotidiennes des coopératives sociales avec les publics en insertion. De nombreuses coopératives élaborent des procédures ou des méthodes de travail internes, qui peuvent être certifiées par un organisme certificateur. La loi italienne ne prévoit pas de soutien financier pour la présence de tuteurs ou de coachs au sein des structures d'insertion. Toutefois, les entreprises sociales emploient tout de même des « agents de placement », ou du personnel d'accompagnement, chargés de cette tâche spécifique. A l'exception de quelques initiatives locales, qui ont fourni des contributions spécifiques pour l'embauche de « tuteurs internes », cette fonction est souvent rémunérée grâce aux marges que l'entreprise parvient à dégager de son activité commerciale ; ce qui rend la présence de cette figure problématique en temps de crise économique.

Enfin, en **Belgique**, le projet ne s'est pas intéressé à un secteur ou un type de structure en particulier, mais plutôt à un **dispositif spécifique de contrats d'insertion**. Ainsi, le **régime de l' « Article 60 »** est l'un des seuls dispositifs existants en matière d'emploi d'insertion. Les contrats sous « article 60 » sont un type particulier de contrat d'insertion en vertu duquel une personne bénéficiant du revenu d'intégration sociale (RIS), ou d'une aide sociale équivalente, peut bénéficier d'une mesure spéciale de placement. Ce contrat (ainsi que son autre forme possible, l' « article 61 ») est par les articles 60§7 et 61 de la Loi Organique du 8 juillet 1976 relative aux Centres Publics d'Action Sociale (CPAS). En Région Wallonne s'y ajoutent le Décret du 29 avril 2024 relatif à la subvention des CPAS dans le cadre de la mise à l'emploi de ses bénéficiaires et l'arrêté d'exécution lié, qui précisent les contours et la mise en œuvre concrète de ce dispositif au sein des CPAS de la région.

Ce contrat est l'une des formes d'assistance que le CPAS peut offrir à ses usagers dans le cadre de sa mission d'insertion. Cette disposition permet à un CPAS d'endosser le rôle d'employeur vis-à-vis de bénéficiaires du droit à l'intégration sociale, pour leur offrir une expérience professionnelle et leur permettre d'accéder à un droit complet à d'autres allocations. La durée du contrat correspond ainsi aux nombres de jours de travail nécessaire pour retrouver le droit aux allocations de chômage, ceci afin de sortir du champ d'application de l'aide sociale (maximum deux ans).

Ces contrats sont proposés par les CPAS à leurs usagers, et conclus directement entre le CPAS et le bénéficiaire. Le CPAS peut ensuite mettre le travailleur en insertion à la disposition d'autres employeurs, appelés « utilisateurs » (administration publique/locale, associations, entreprises sociales...). L'employeur légal reste le CPAS, qui gère le salaire, les assurances, les contrats, etc. tandis que l'utilisateur devient le responsable sur et pour le lieu de travail. Le CPAS signe une convention avec l'utilisateur, qui fixe le cadre de la prestation de services (tâches confiées, horaires de travail, encadrement, évaluations prévues, etc.).



Les personnes visées par ce dispositif peuvent avoir des profils très variés, les critères d'accès à ces contrats étant essentiellement administratifs. Pour être éligibles, les personnes doivent remplir simultanément les conditions suivantes :

- Percevoir le revenu d'intégration sociale ou une aide sociale financière équivalente ;
- Être en séjour légal sur le territoire ;
- Ne pas avoir droit à l'intégralité des allocations de chômage.

Les structures d'économie sociale sont des partenaires-clés dans la mise à disposition de travailleurs au titre de l'article 60, car considérées comme des structures d'accueil appropriées en raison de leur expérience et de leur capacité à soutenir des publics vulnérables.

La réglementation prévoit certaines dispositions spécifiques pour l'accompagnement professionnel des travailleurs article 60 : établissement d'un bilan de compétences et d'un projet professionnel et plan d'action pour son insertion durable dans l'emploi. Le CPAS restant l'employeur direct, il conserve la maîtrise et la responsabilité de cet accompagnement. Néanmoins, il peut être délégué, en tout ou en partie, à l'utilisateur lorsque celui-ci est une structure d'économie sociale. Dans tous les cas, l'utilisateur est tenu, entre autres, de désigner un tuteur en interne chargé d'encadrer et soutenir le travailleur, d'établir un descriptif de fonction, de libérer le travailleur pour le suivi de formations et d'échanger avec le CPAS sur la situation du travailleur.

Dans la pratique, la forme de cet accompagnement dépendra avant tout des dispositions internes de chaque structure d'accueil, de ses habitudes et procédures internes, de la situation et des besoins de l'individu, etc. Par ailleurs, chaque structure est susceptible d'être sujette à sa propre réglementation sectorielle, qui peut influencer l'encadrement et l'accompagnement des travailleurs en insertion accueilli (profil et qualifications des personnes employées, ...).

# Accompagner les travailleurs en insertion

L'accompagnement des travailleurs en insertion est une mission essentielle des dispositifs d'insertion par le travail. Cet accompagnement couvre un large éventail de questions, avec pour objectif d'accrocher et maintenir les bénéficiaires au dispositif d'insertion, en leur apportant un soutien face aux problèmes psycho-socio-économiques qu'ils rencontrent au quotidien.

Cet accompagnement combine à la fois des aspects « techniques » (acquisition de compétences, formation, job coaching, etc.) et des aspects « sociaux » (entretiens individuels, soutien psychosocial et anamnèse, soutien à la recherche d'emploi, etc.). Cette mission est assurée par des permanents chargés de l'encadrement, appelés « **accompagnateurs d'insertion** dans le cadre du projet **ACTION**. Ces accompagnateurs ont des profils variés et occupent des fonctions tout aussi diverses au sein des structures d'insertion. Conseiller en insertion, travailleur social, coordinateur technique, formateur, chef de service ou encore agent de guidance se partagent la responsabilité de l'accompagnement et utilisent des techniques et des pratiques de travail variées dans ce domaine, parfois sans qu'il y ait de lignes directrices claires concernant l'organisation de cet accompagnement.

Souvent, cependant, la coordination de ce soutien se fait de manière plutôt informelle et les accompagnateurs naviguent entre les informations qu'ils recueillent auprès des bénéficiaires et les contributions et communications de leurs collègues, afin d'apporter le meilleur soutien possible aux publics-cibles.

Pour que le parcours d'intégration soit une réussite, il est important que cet accompagnement soit le plus clair, le plus adapté et le plus efficace possible. Il est donc nécessaire de préciser les objectifs de cet accompagnement, en clarifiant ce qui relève de cette mission transversale, et donc les activités mises en œuvre par les accompagnateurs d'insertion, ainsi que leur champ d'action.

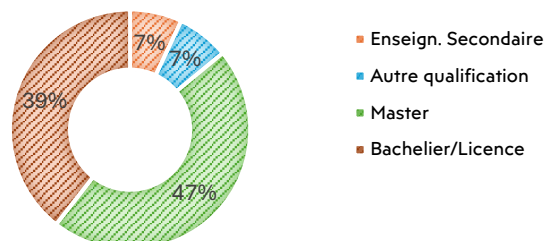
Grâce à la mise en commun de diverses réalités de terrain, **ACTION** a produit ce « **Profil de l'accompagnateur d'insertion** ». Cette ressource identifie les rôles, les missions et les compétences attendues pour la fonction. Il est destiné à servir de référence à tous les travailleurs de terrain qui accompagnent le public, afin qu'ils puissent mieux envisager leurs responsabilités et organiser leur travail au quotidien, en clarifiant et harmonisant leurs pratiques de travail. De plus, le profil permettra aux accompagnateurs de mieux réfléchir à leur posture professionnelle et au périmètre de leurs actions. Pour les employeurs du secteur de l'insertion socioprofessionnelle, il pourrait également être utile dans le cadre du recrutement et de la gestion des fonctions de ce type de profil (profils et descriptifs de fonction, coordination, langage commun, etc.).

## Création du profil

Afin d'élaborer le profil du travailleur de soutien à l'intégration, le consortium **ACTION** a mené des recherches auprès du groupe-cible direct du projet, les travailleurs de terrain actifs dans l'accompagnement de publics en insertion. Cette recherche comprenait, entre autres, un questionnaire et des entretiens individuels. Le questionnaire a servi de base à l'élaboration du profil et à la mise en évidence des activités-clés de l'accompagnement. Les entretiens, quant à eux, ont permis d'approfondir les réponses recueillies à l'aide du questionnaire pour mieux comprendre le rôle, les missions et les tâches des « accompagnateurs à l'insertion ».

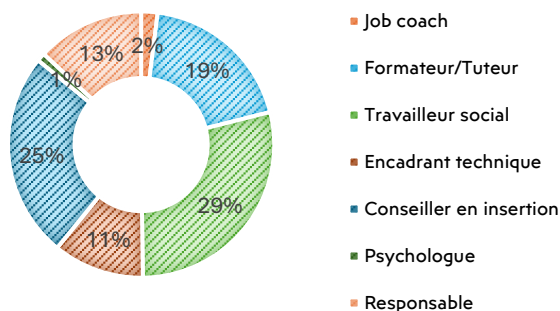
Afin de comprendre la complexité de la mission d'accompagnement, il est intéressant d'examiner le profil des personnes ayant répondu au questionnaire, pour appréhender la diversité des profils travaillant à l'encadrement et l'accompagnement des publics :

## Diplôme des répondants



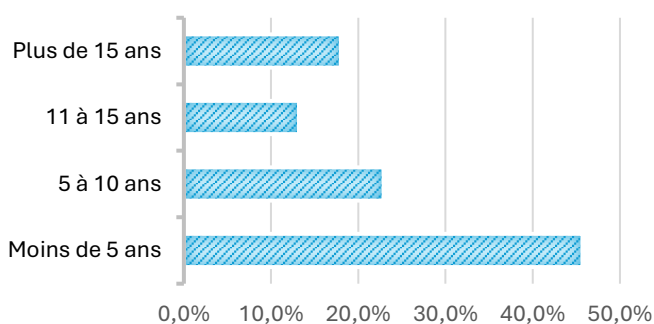
86 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles étaient titulaires d'un diplôme universitaire (39,4 % d'une licence/bachelier et 46,5 % d'un master).

## Fonction occupée



La plupart des répondants sont des conseillers en insertion, suivis par les tuteurs – formateurs - éducateurs, puis les coordinateurs, les travailleurs sociaux, les encadrants et référents techniques, les job coaches et les psychologues.

## Expérience



La plupart des personnes interrogées travaillent dans leur organisation actuelle depuis moins de cinq ans (45,7%), entre 5 et 10 ans (22,9%), depuis plus de 15 ans (18%) et entre 11 et 15 ans (13,2%).

Le questionnaire a mis en évidence que l'accompagnement est un processus continu, une activité transversale, et non une tâche définie. Il est réalisé par plusieurs travailleurs aux profils professionnels différents qui coopèrent entre eux, en équipe, et se consacrent aux bénéficiaires afin de les soutenir non seulement sur le plan professionnel mais aussi sur des questions plus personnelles (santé, logement, numérique, services publics...). En outre, comme expliqué dans la contextualisation sectorielle, les répondants ont confirmé qu'il n'existe parfois aucun cadre homogène régissant les actions d'accompagnement et les fonctions et professions qui interviennent. La présente ressource fournit donc un guide pertinent permettant d'organiser les activités et les actions d'accompagnement.

# Accompagnateur d'insertion

## Rôles & Missions

**Voici les missions et tâches liées que recouvrent l'accompagnement des travailleurs en insertion, constituées de 8 activités à mettre en œuvre :**

### 1. Recruter et orienter les candidats

Les accompagnateurs organisent et/ou participent au recrutement des travailleurs en insertion. Cela implique de :

- **Organiser des sessions d'information et d'accueil**
- **Réaliser des entretiens de sélection et de motivation**

Les accompagnateurs en charge du recrutement peuvent notamment faciliter le processus en préparant un résumé des besoins de l'organisation et des critères de sélection pour les postes à pourvoir, afin d'établir un ensemble unique de questions de base pour tous les candidats : parcours et expériences antérieurs, motivations du candidat, intérêt pour le secteur de l'organisation, projets, etc.

### 2. Accueillir le travailleur au sein de l'organisation

L'accueil détermine en grande partie la qualité de la relation qui s'établit entre le nouvel arrivant et ses encadrants, et ce d'autant plus qu'il s'agit souvent de la première expérience de travail de cette personne, ou d'une nouvelle expérience professionnelle après une longue période d'inactivité.

Pour ce faire, les accompagnateurs doivent :

- **Faire signer du contrat de travail et des documents-cadres**
- **Fournir des informations clés sur votre organisation**
- **Expliquer le travail à réaliser et présenter le poste de travail**
- **Établir un premier bilan de compétences**

L'accueil d'un nouvel arrivant dans l'organisation est une première étape cruciale qui peut parfois déterminer l'ensemble de son parcours au sein de la structure. Il est donc important de bien préparer l'accueil. Cela peut se faire en organisant des journées d'accueil, des kits de bienvenue ou des packs de démarrage, en préparant le poste de travail et les fiches techniques, en clarifiant le profil de fonction et les missions, mais aussi en préparant les premiers bilans de compétences à réaliser, pour juger des capacités et des compétences du travailleur et, ainsi, pouvoir lui fournir un travail et un accompagnement adéquats.

### 3. Suivi de la situation psychosociale des travailleurs

Ce suivi est au cœur de l'accompagnement à l'insertion. L'une des principales activités des accompagnateurs d'insertion, en particulier ceux qui ont un « profil social » (conseillers en insertion, assistants sociaux, etc.), est d'apporter un soutien psychosocial individualisé aux travailleurs. Ils le font en s'assurant de :

- **Mener des entretiens individuels réguliers**
- **Organiser des ateliers et des activités de groupe**
- **Aider à lever les obstacles à l'emploi et à résoudre les problèmes quotidiens**

- **Orienter vers des partenaires, si nécessaire, en fonction des problèmes rencontrés (santé, logement, alimentation, syndicats, etc.).**

Le soutien psychosocial fait partie du soutien globalisé fourni par les structures d'insertion. Il est généralement à la fois formel (lors d'entretiens individuels, par exemple) et informel (sur le lieu de travail, lors d'une discussion pendant une pause, sur le chemin vers un chantier, etc.).

Son objectif est de renforcer la capacité d'auto-analyse des personnes, en développant un dialogue avec le travailleur, en l'écoutant et en **créant une relation de confiance** qui permettra au travailleur de partager ses questions et ses besoins, à tous les niveaux (à propos de son travail, avec ses pairs et l'équipe, ou concernant sa vie personnelle).

#### 4. Soutenir le travailleur dans l'acquisition de compétences techniques sur son poste de travail

Au cours du parcours d'insertion, une autre activité d'accompagnement consiste à **utiliser la prestation de services comme outil pédagogique**, en vue d'aider les travailleurs à acquérir une certaine autonomie dans leur travail, en apprenant la profession et les gestes appropriés. Comme l'accompagnement psychosocial, le volet formation du parcours d'insertion est au cœur du dispositif. L'accompagnateur veille alors à :

- **Adapter les postes de travail et le rythme de travail au profil du travailleur**
- **Assurer et suivre la formation des travailleurs tout au long de leur carrière et les soutenir en cas de difficulté**
- **Veiller au respect des règles de sécurité et au maintien de bonnes conditions de travail**
- **Organiser la dynamique de l'équipe pour optimiser la productivité**
- **Vérifier en permanence le respect des instructions, la qualité du travail et sa conformité aux spécifications/tâches demandées**
- **Être à l'écoute des besoins de formation, des lacunes et des problèmes rencontrés dans l'exécution du travail, etc.**

Dans ce cas, les profils « techniques » (formateur, encadrant technique, chef de chantier, etc.) sont au premier plan de cette activité. Dans le cadre d'un parcours d'insertion par l'activité économique, il leur est nécessaire d'adopter une **attitude pédagogique spécifique**, qui permet de transmettre des compétences tout en réalisant des travaux pratiques avec des exigences de production réelles. Si la production de biens et services est la priorité au quotidien, la **véritable priorité transversale est l'acquisition de compétences par le travailleur**. Cela implique de prendre le temps d'expliquer, notamment le vocabulaire technique, de vérifier la compréhension par des questions, de faciliter la mémorisation en activant les différentes mémoires (auditive, visuelle, émotionnelle, etc.), de faire des liens entre les tâches et les connaissances ou encore de synthétiser les informations à la fin de la tâche ou de la journée.

En particulier, le questionnement encourage le travailleur à réfléchir et renforcent l'apprentissage. Il est donc important d'interroger le travailleur sur la démarche et les outils utilisés, sur ce qu'il a retenu de l'activité une fois celle-ci terminée, ainsi que de l'encourager à proposer d'autres façons d'organiser son travail et d'écouter ses suggestions, conseils et commentaires, car il peut parfois remettre en cause, à juste titre, certaines habitudes.

## 5. Contribuer à la construction et à la réalisation du projet professionnel

Cette activité couvre deux aspects essentiels. D'une part, l'accompagnateur joue un rôle-clé dans l'évaluation progressive des acquis. La relation qu'il entretient avec le travailleur en insertion lui donne une réelle légitimité pour évaluer la qualité de son travail, ses progrès, son comportement, son respect des consignes, etc. L'évaluation fournit des informations utiles à la fois au salarié (pour le faire progresser) et à l'accompagnateur (pour suivre l'évolution du parcours d'insertion et ajuster le programme de formation).

D'autre part, les accompagnateurs guident également la définition du projet professionnel de chaque travailleur. Ce projet est la situation qu'il souhaite atteindre – qui rassemble les aspirations immédiates et futures, les attentes personnelles – mais aussi les capacités et les progrès à réaliser, qui permettent de concevoir un parcours de formation utile et cohérent avec ledit projet. Le projet professionnel est donc à la fois une synthèse des motivations et des compétences personnelles, et une construction évolutive enrichie par chaque nouvelle expérience.

Pour couvrir les deux bases, les accompagnateurs doivent :

- **Procéder à des évaluations régulières**
- **Réaliser des entretiens individuels réguliers axés sur l'évolution du projet professionnel**
- **Gérer les travailleurs sur le terrain en tenant compte de leur projet professionnel**
- **Organiser des actions pour faciliter la recherche d'emploi (rédaction de candidatures, exercices d'entretien, etc.)**
- **Établir le parcours de formation du travailleur (objectifs, compétences à acquérir, etc.)**

Il s'agit d'identifier toutes les situations de travail et les possibilités de formation qui permettront au travailleur d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de son projet professionnel. La progression du parcours doit être logique et cohérente dans le temps, en revenant toujours sur le profil, les besoins et le rythme d'apprentissage du travailleur. L'idée étant d'impliquer le plus possible le travailleur qui fait l'expérience de son parcours et de son projet professionnel en lui donnant, par exemple, une feuille de route, lui indiquant les compétences à acquérir et les objectifs qui lui sont fixés en vue d'atteindre ses buts.

## 6. Coordonner le soutien aux travailleurs de l'insertion

Un autre rôle-clé que les accompagnateurs d'insertion peuvent jouer est celui de la centralisation des informations et des actions. Dans le cadre de leur travail, ils coordonnent toutes les actions autour des bénéficiaires, et doivent :

- **Connaître les obligations en matière d'accompagnement**
- **Former, guider et informer les collègues**
- **Mettre en œuvre des procédures et des ressources pour le soutien**
- **Organiser des réunions de coordination de l'équipe**

La complémentarité des rôles entre les travailleurs sociaux et les encadrants techniques est très importante pour le bon déroulement de l'accompagnement, car ils doivent échanger et gérer quotidiennement un grand nombre d'informations sur les travailleurs encadrés. Ils peuvent aussi parfois intervenir dans la « zone » de l'autre. Par exemple, lorsqu'un travailleur social intervient sur le chantier pour

communiquer des informations aux travailleurs, ou lorsque le superviseur participe à un entretien d'évaluation.

La coordination entre ces acteurs peut être facilitée par de solides compétences interpersonnelles et de communication, ainsi que par une bonne compréhension du travail de chacun.

Dans certaines structures et organisations, il arrive que le travailleur social ait une formation ou une expérience technique dans le secteur d'activité de l'entreprise et/ou une connaissance et une compréhension approfondies des exigences de la production. Inversement, il est important que les encadrants techniques aient une certaine connaissance du travail social ou encore, notamment, des interventions d'accompagnement.

## 7. Développer et maintenir un réseau de partenaires pertinents

Le capital partenarial est également un élément-clé pour les accompagnateurs d'insertion, et dans ce sens, ils doivent s'atteler à :

- **Cartographier les partenaires locaux**
- **Contacter les partenaires concernés et établir des liens avec eux**
- **Sensibiliser les partenaires**

Le réseau partenariat est effectivement important pour tous les aspects du travail : avec les employeurs et les entreprises pour faciliter la transition vers l'emploi ou encore avec les services sociaux pour réorienter les besoins et les questions des travailleurs, ... La capacité à lever les obstacles sociaux et professionnels peut être grandement facilitée par la densité du réseau de la structure.

## 8. Sensibiliser aux enjeux de l'insertion socioprofessionnelle

Enfin, par leur action, les accompagnateurs d'insertion jouent également un rôle de sensibilisation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur structure. Ils veillent à :

- **Sensibiliser et mobiliser les collègues pour soutenir les travailleurs en insertion**
- **Sensibiliser les partenaires et les organismes chargés de l'emploi, de la formation et de l'action sociale aux enjeux de l'accompagnement des publics**

# Attitudes de l'accompagnateur d'insertion

Certains comportements et attitudes spécifiques sont nécessaires pour mener à bien l'accompagnement. Voici les plus importants, énumérés par les professionnels interrogés :

## Communiquer

Ecoute active  
Adapter sa communication à l'interlocuteur  
Empathie  
Éthique et déontologie

## Croire aux capacités de chaque personne

Patience  
Empathie  
Considération  
Capacité à évaluer le comportement de la personne et non la personne  
Respecter l'autonomie de la personne

## Développer des relations de confiance

Empathie  
Capacité d'observation  
Intelligence émotionnelle  
Tolérance, non-jugement  
Écoute active  
Éthique et déontologie

## Se mettre en réseau localement

(partenaires, associations, employeurs, ...)

Compétences interpersonnelles  
Innovation  
Ouverture d'esprit  
Analyse organisationnelle  
Communication active

## Avoir l'esprit d'équipe

Communication  
Compétences interpersonnelles  
Collaboration

## S'adapter

Flexibilité  
Disponibilité  
Organisation  
Créativité  
Capacité à se remettre en question



# Défis et besoins

Comme dit précédemment, le métier d'accompagnateur d'insertion est un métier à multiples facettes, occupé par des personnes ayant des professions et des profils divers. Cependant, dans tous les cas ou contextes spécifiques, les accompagnateurs d'insertion sollicités s'accordent sur **les enjeux et défis inhérents à leur fonction d'accompagnement**.

En effet, la plupart des accompagnateurs s'accordent à dire que le **temps et la pression économique** constituent les deux principales préoccupations de leur travail, ce qui rend difficile la mise en place d'un accompagnement optimal. L'équilibre est difficile à trouver entre le travail pratique à effectuer pour répondre aux besoins économiques/commerciaux et le suivi individuel. En outre, il est compliqué d'être présent et d'être attentif à tous les bénéficiaires, et de prendre du temps pour chacun d'entre eux, lorsque l'on est soumis à une pression économique.

Toujours en lien avec la pression économique et avec la contrainte du temps, l'essence même de l'insertion par l'activité économique est une contrainte en soi, par ses **aspects organisationnels et logistiques**. Il peut être délicat de prendre un travailleur à part pour un entretien individuel ou pour effectuer une démarche ou un accompagnement particulier lorsque les travailleurs sont dispersés sur des chantiers extérieurs, occupés à travailler en cuisine ou sur une chaîne d'exploitation.

En outre, certains sont parfois « frustrés » par le degré élevé de fragilité et de précarité du groupe-cible, qui doit répondre à de nombreux autres besoins avant de penser à trouver un emploi, et donc parfois peu réceptif à l'aide apportée, voire fini par abandonner et à décrocher avant la fin du contrat d'insertion.

Il s'agit là de contraintes intrinsèques aux dispositifs d'insertion, qui sont hors de notre portée et de notre contrôle. **Cependant, parmi les besoins plus concrets exprimés, une série de mesures peuvent être mises en place pour répondre aux autres défis rencontrés. Ces mesures pourraient optimiser le travail, en formalisant certains aspects de l'accompagnement :**

- **Formation à la gestion d'équipe et à la gestion de groupe.** Les accompagnateurs d'insertion sont souvent des professionnels dans leur domaine (formateur technique, travailleur social, etc.). Ils ont à l'origine formation et/ou une expérience professionnelle spécifique, puis se retrouvent à devoir assumer des rôles de gestion d'équipe. Cependant, peu d'entre eux sont formés de manière adéquate à la gestion, à la supervision de groupes ainsi qu'à la posture professionnelle particulière que cela implique. L'organisation de formation continue à la gestion d'équipe et de groupes pourrait donc être un moyen intéressant de renforcer les compétences, et le travail, des accompagnateurs d'insertion.
- **Formation à l'accompagnement et à la supervision des groupes vulnérables et précaires.** De nombreux accompagnateurs témoignent des problèmes qu'ils rencontrent lorsqu'ils doivent faire face à des problèmes pour lesquels ils ne sont pas suffisamment équipés. C'est particulièrement le cas des problématiques liées à la santé mentale ou aux assuétudes, qui peuvent être fréquentes parmi le groupe-cible. Les accompagnateurs étant démunis, il arrive que les bénéficiaires décrochent parce que le cadre d'accompagnement n'est pas adapté à leurs besoins spécifiques. Des ressources permettant aux équipes de gérer ce genre de problématiques sociales serait donc un avantage pour toutes les parties prenantes.

# Deux bonnes pratiques dont s'inspirer

Certaines structures d'insertion développent des pratiques spécifiques pour s'adapter à l'accompagnement de leurs bénéficiaires, en équilibrant l'accompagnement social et l'encadrement technique. Pour s'en inspirer, voici deux exemples en Italie :

## Le gestionnaire de dossiers, de la coopérative IT2

It2<sup>1</sup>, abréviation de *Impresa Transizione 2*, est une coopérative sociale située à Bologne, fondée en tant qu'entreprise de transition pour faciliter l'inclusion des personnes défavorisées. La coopérative vise à mettre en œuvre des initiatives pour intégrer les personnes socialement marginalisées ou défavorisées (telles que les mineurs en âge de travailler ayant des problèmes familiaux, les (ex)détenus, les anciens toxicomanes, les personnes handicapées, etc.) dans le monde du travail et la société, en recherchant et en obtenant des opportunités d'emploi dans les meilleures conditions économiques, sociales et professionnelles. It2 organise ainsi des projets permettant la transition vers le travail, tels que les services d'insertion socioprofessionnelle, des stages, des ateliers d'orientation, etc.

It2 emploie 73 travailleurs, dans différents services et activités : restauration, services de nettoyage, ateliers de travail, logements sociaux, accompagnement et formation, éducation communautaire, etc.

Les services de nettoyage constituent l'une des activités principales d'insertion par l'activité économique au sein d'It2. Dans ce cadre, la coopérative a récemment engagé une « **gestionnaire de cas** » pour accompagner et soutenir les travailleurs en insertion de la coopérative qui présentent un handicap reconnu ou de graves vulnérabilités. Cette fonction de gestionnaire de cas est spécifique à cette coopérative, et est envisagée comme une fonction transversale, aidant à réduire l'écart entre le social et la production. En effet, le gestionnaire de cas **joue le rôle d'interface entre les différentes parties prenantes**, à mi-chemin entre le soutien psychosocial et l'encadrement technique. Cette formule fonctionne d'autant mieux parce que la personne ayant été engagée sur ce poste est elle-même à mi-chemin entre un profil social (travail social) et un profil technique (expérience dans le secteur d'activité de la coopérative). **Pierre angulaire de l'accompagnement des travailleurs**, la gestionnaire de cas actuellement en service combine en effet sa formation initiale en psychologie avec une expérience professionnelle antérieure dans le secteur du nettoyage.

La gestionnaire de cas est donc la personne qui coordonne et rassemble les différents accompagnateurs et encadrants de la coopérative en fonction des besoins rencontrés par les travailleurs, en mettant en lien les différents éléments et aspects du soutien fourni aux bénéficiaires.

Les principales compétences et missions de la gestionnaire de cas sont les suivantes :

- **Apporter un soutien sur les aspects psychosociaux, et soutenir le personnel éducatif, formateur et technique**, de manière formelle (lors des réunions du personnel, des évaluations programmées et entretiens, ...) ou plus informelle (discussions informelles, échanges sur les postes de travail et les chantiers, ...).

---

<sup>1</sup> <http://www.it2.it/chi-siamo/>

- **Savoir comment réaliser des activités spécifiques liées à l'activité économique de la coopérative**, par exemple le service de nettoyage des chambres. Cela permet à la gestionnaire de cas d'aider et de soutenir les travailleurs en insertion dans leurs tâches et missions quotidiennes, ou de leur prêter main forte en cas de besoin.
- **Travailler en réseau, créer et maintenir des contacts avec les partenaires et les entreprises de la région**, afin de développer les activités de la coopérative ainsi que les opportunités d'emploi durable pour les travailleurs. La connaissance et l'expérience des tâches effectuées par les travailleurs et des contextes de travail dans le secteur du nettoyage permettent particulièrement de développer un langage commun avec les partenaires professionnels.

**Quelle est donc la place de la gestionnaire de cas dans le fonctionnement de la coopérative ?** Son action commence juste après la phase d'orientation et de conseil, lorsque le travailleur est embauché dans la coopérative. Son travail débute par la mise en adéquation des compétences détectées chez la personne, des besoins de la coopérative et des postes de travail à occuper. La gestionnaire de cas se trouve ensuite au centre du travail d'accompagnement, et ce à toutes les étapes du parcours d'insertion. Elle maintient en particulier le contact avec tous les acteurs-clés de coaching professionnel (personne de contact de l'entreprise, prestataires de formation professionnelle, autres entreprises sociales) en vue d'une future insertion vers l'emploi durable. La gestionnaire de cas effectue des observations participatives sur les sites et les postes de travail, agissant en prévention d'une future exclusion du marché de l'emploi. Elle se tient également informée et est formée aux politiques d'emploi et aux outils d'insertion professionnelle.

### La responsable d'unité et des synergies de travail : l'exemple de Ceff

CEFF Francesco Bandini<sup>2</sup> est une coopérative sociale située à Faenza, qui offre aux personnes handicapées et aux personnes défavorisées une éducation personnalisée, une réhabilitation psychosociale, des soins, un soutien dans l'acquisition de compétences sociales, un soutien à l'autonomie et des services de formation, sur la base d'une approche bio-psycho-sociale. La marque de fabrique du Ceff a toujours été l'implication des familles dans les projets des personnes handicapées, d'où son nom complet de « Coopérative éducative des familles Faentine »<sup>3</sup>.

Parmi les services présents dans la coopérative (partie A), on trouve un centre « socio-occupationnel » pour adultes présentant des déficiences intellectuelles, mentales et autistiques et un atelier intégré (atelier social avec travail d'assemblage mécanique) au sein duquel s'est greffé un centre d'occupation professionnelle pour des bénéficiaires similaires, mais présentant un niveau de fonctionnement et intellectuel plus élevé. Dans cet « Atelier Social », les deux parties de la coopérative (A et B) sont intégrées et les bénéficiaires y travaillent côte à côte avec le personnel éducatif, les opérateurs valides et les opérateurs défavorisés.

Les services liés à l'insertion professionnelle et à la formation (partie B) sont mis en œuvre dans des situations de production réelles (dans les unités opérationnelles de nettoyage civil et industriel, d'impression numérique, de l'atelier social, de l'atelier de commande numérique et d'horticulture). La méthodologie appliquée implique des relations de collaboration avec un réseau de partenaires de santé, sociaux et territoriaux afin de garantir un accompagnement global et personnalisé.

<sup>2</sup> <https://www.ceff.it/>

<sup>3</sup> De Faenza, la ville où la coopérative a été fondée et est située.

À Ceff, le **Responsable d'Unité Opérationnelle**, opérateur de supervision et de gestion, assure la coordination de la production au sein de son unité, **en synergie** avec le **Responsable des Ressources Humaines et le Responsable des Parcours** - chargé de l'évaluation et interlocutrice psychosociale. L'investissement dans cette dernière fonction, un profil innovant, a été décidé il y a quelques années afin d'améliorer les pratiques d'accompagnement de la coopérative et de fluidifier le fonctionnement global.

Tout comme le gestionnaire de cas de la coopérative *It2*, le poste de **Responsable d'Unité opérationnelle** de Ceff est également un **profil interdisciplinaire**. La personne qui occupe actuellement ce poste est psychologue de formation, avec de nombreuses années d'expérience dans le secteur des coopératives sociales. Le principal impact de l'embauche de ce profil sur l'amélioration des processus a été la collaboration constante avec le responsable des ressources humaines et les responsables des secteurs de production de la coopérative. Le type de soutien et d'accompagnement qu'elle fournit est principalement technique, bien qu'au fil des années elle ait construit la fonction selon son propre profil et ses aptitudes, pour effectuer également des missions de formation et de soutien sur le terrain. En effet, elle est initialement titulaire d'un diplôme d'études secondaires de « technicienne en services sociaux », avec une spécialisation en animation.

Lors d'un entretien réalisé dans le cadre des activités d'**ACTION**, elle s'est présentée comme suit : *« J'ai commencé au CEFF en tant qu'apprentie et, au fil des ans, j'ai travaillé dans différents secteurs de la coopérative, en tant qu'agent d'entretien, dans l'atelier mécanique avec des tâches d'assemblage, dans le secteur de l'environnement, dans le centre de presse, pour finalement arriver à mon poste actuel. Aujourd'hui, je suis chargée de la coordination et de la programmation du centre d'impressions et du service de nettoyage, ainsi que de la gestion des fonctions administratives. Je suis également en charge du contrôle qualité, de la relation client, de l'ordonnancement, de la gestion du personnel en synergie avec les Ressources Humaines et le responsable adjoint de l'unité de production, de l'accompagnement et de la formation initiale des nouveaux collaborateurs, des commandes et achats de produits, de la gestion des livraisons de produits, de l'intégration et du suivi des embauches, ainsi que de la formation des ouvriers en collaboration avec le responsable du parcours ».*

Même si l'accompagnement social n'est pas sa mission première, il s'inscrit de manière transversale dans son travail : *« J'exerce un rôle d'accompagnatrice pendant la majeure partie de mon temps de travail ».* Les changements de « casquette » entre la production et l'accompagnement sont fréquents, et demandent beaucoup d'organisation et une bonne gestion des priorités.

Cependant, comme au sein d'*It2*, grâce à cette **fonction hybride combinant accompagnement et production**, l'accompagnement des travailleurs en insertion peut être flexible, en fonction des objectifs du projet et des capacités de chacun.

Les éléments-clés de cette fonction sont les suivants :

- Structure et limites de la relation avec le groupe cible
- Empathie, observation et écoute active
- Communication efficace, établissement et maintien d'une relation de confiance avec les collègues, afin d'agir efficacement en tant qu'équipe
- Lien constant avec le Responsable des parcours (qui coordonne les parcours d'insertion des travailleurs) et avec le réseau de partenaires territoriaux.

- Organisation de réunions périodiques ou des moments de supervision au sein de l'unité opérationnelle
- Rythme d'intervention approprié et une vision stratégique commune
- Bonne capacité d'organisation et de planification des activités

# Les pratiques à éviter

L'accompagnement étant une tâche parfois difficile à mettre en œuvre et les erreurs peuvent être fréquentes. Voici quelques exemples de mauvaises expériences ou de pratiques à éviter :

- 1. Être trop contrôlant et ne pas respecter l'autonomie du travailleur :** La relation entre le travailleur et l'accompagnateur est un équilibre instable. La diversité des profils accompagnés et des problèmes rencontrés peut créer de la frustration. Par exemple lorsqu'une situation est trop complexe ou longue à démêler ou que la personne va à l'encontre des conseils qui lui ont été donnés, etc. Le rôle de l'accompagnateur nécessite un travail constant sur sa posture, notamment pour ne pas tomber dans le contrôle. Vouloir contrôler tout ce que fait l'intervenant et décider pour lui au lieu de l'encourager à réaliser ses propres actions et décisions est contre-productif. De plus, imposer son point de vue, ses opinions et ses idées sans tenir compte de l'avis du travailleur concerné ne respecte pas l'autonomie de la personne, ce qui n'est pas cohérent avec l'objectif émancipateur du processus d'insertion. En outre, il faut toujours veiller à ne pas formuler des exigences trop élevées par rapport au travailleur et se rappeler que chaque personne est différente et que les objectifs doivent être adaptés au profil de chaque travailleur (compétences et aptitudes, besoins, projets, etc.).
- 2. Être trop protecteur** peut avoir des effets contraires à ce que nous recherchons, à savoir l'autonomie du travailleur. Les accompagnateurs d'insertion doivent donc s'abstenir d'effectuer des tâches à la place de l'autre et laisser la personne faire les choses par elle-même. Les attitudes paternalistes ou charitables sont donc à éviter, car il faut permettre à la personne accompagnée de faire face aux difficultés. De manière générale, en particulier dans le travail social, l'objectif de responsabiliser le travailleur et de le rendre autonome ne doit pas être perdu. Il faut donc veiller à laisser la personne faire des démarches par elle-même, plutôt que de les faire à sa place.
- 3. Ne pas avoir (assez) de limites : s'il est** important de travailler avec considération et bienveillance, il ne faut toutefois pas dépasser les limites de son travail en établissant, par exemple, des règles déontologiques claires. Il peut être difficile de maintenir des limites lorsque l'on occupe un rôle d'accompagnement, mais elles sont pourtant nécessaires. Les accompagnateurs d'insertion ne doivent donc pas être trop dans la confiance afin de ne pas s'immiscer dans leur vie personnelle. L'accompagnateur doit veiller à rester dans son rôle, à ne pas dépasser les limites et les frontières de la relation professionnelle et à ne pas aller au-delà de ses missions.
- 4. La confusion des rôles :** Chaque accompagnateur d'insertion doit être conscient de ses missions et responsabilités, et surtout savoir où elles s'arrêtent et quand passer le relais à son ou sa collègue. En effet, lorsque l'encadrant technique assume le rôle de suivi social et tente de résoudre lui-même un problème psychosocial, sans en informer le conseiller social, cela peut entraîner une confusion des rôles et une perte d'informations.
- 5. Le manque de communication :** les encadrants techniques sont souvent les premiers à avoir connaissance d'un problème ou d'une difficulté chez un travailleur, parce qu'ils en sont témoins sur les chantiers, lors d'échanges informels durant un trajet ou durant une pause par exemple. Parfois, ils laissent traîner les problèmes trop longtemps et n'informent l'accompagnateur social que

lorsque la situation s'aggrave et devient incontrôlable. Il en va de même lorsqu'un travailleur social est conscient d'une difficulté ou d'un problème personnel rencontré par un travailleur, mais qu'il n'en informe pas les encadrants techniques (alors que ledit problème peut entraîner des difficultés à se concentrer sur une tâche, ou encore des problèmes de comportement. L'encadrant technique peut alors se montrer trop dur ou trop exigeant à l'égard du travailleur, sans savoir qu'il est confronté à des difficultés personnelles. Ces deux situations peuvent provoquer des crises ou des abandons, qui auraient pu être évités en communiquant et en partageant des informations avec les collègues afin d'y trouver des solutions ensemble.

- 6. La précipitation** : comme énoncé précédemment, le manque de temps est un défi éternel dans nos structures, et parfois l'envie de gagner du temps peut être préjudiciable au travailleur ou à la structure. Par exemple, lorsqu'un travailleur arrive au terme de son parcours dans une organisation, il peut être tentant d'arrêter de lui faire des retours et évaluations régulières, ou de lui apporter un soutien rapproché en adéquation avec ses besoins, parce qu'il sera bientôt parti. Or, il est important de bien préparer les travailleurs à leur sortie et de les maintenir en contact avec la réalité afin qu'ils puissent progresser dans leur parcours et leur carrière après leur départ de nos structures. Il en va de même au début du parcours, lorsqu'un travailleur est embauché puis intégré trop rapidement, sans avoir suffisamment vérifié ou évalué sa motivation, ses compétences, et son projet. Une telle précipitation peut être préjudiciable aux deux parties (le travailleur et l'organisation), car la personne peut ne pas correspondre à la structure et vice versa.

# La spécificité des encadrants techniques

Comme mentionné plus haut, en matière d'accompagnement dans le secteur de l'insertion par le travail, il existe généralement deux profils distincts : d'une part, le personnel d'accompagnement socioprofessionnel ou psychosocial, et de l'autre, le personnel d'accompagnement technique.

Pour les encadrants techniques, le défi de l'accompagnement est particulièrement difficile à relever. Bien entendu, tout ce qui est dit dans ce document s'applique également aux encadrants techniques, et les informations recueillies l'ont été auprès de professionnels de l'encadrement technique et social. Cependant, puisqu'ils ont des besoins particuliers, voici quelques informations spécifiques les concernant, afin de mieux comprendre leurs tâches et leur mission.

## Le défi de l'encadrement technique dans un contexte d'insertion

Les encadrants techniques ont un rôle difficile à jouer, tout d'abord parce qu'ils ont un rôle technique en lien avec l'activité commerciale/de production de leur organisation. Ils sont des techniciens, des formateurs, et doivent s'assurer que les objectifs de production sont atteints, afin que « l'entreprise tourne ». Il leur est donc difficile de trouver un juste équilibre entre les objectifs économiques et la finalité sociale. **De nombreux encadrants interrogés dans le cadre** du projet ACTION se sont **décrits comme des « équilibristes »**, devant souvent composer avec les impératifs économiques qui leur sont imposés tout en encadrant des publics en insertion.

En réalité, le superviseur technique doit continuellement concilier deux exigences contradictoires :

- Le travail à effectuer doit être calqué sur les exigences des employeurs classiques, afin de permettre aux travailleurs de se confronter aux réalités du monde du travail, auxquelles ils devront faire face plus tard.
- Les programmes d'insertion professionnelle sont spécifiques et transitoires, et s'adressent à des groupes spécifiques qui ne sont pas (encore) prêts à entrer sur le marché du travail conventionnel (et à faire face à son rythme et à ses exigences).

Il est donc important de leur rappeler que **l'activité de production n'est jamais qu'un support, un outil pour l'insertion des personnes encadrées**. En effet, la production n'est pas une fin en soi, mais un vecteur d'insertion, de formation et d'émancipation. Il est donc important d'impliquer les encadrants techniques dans l'accompagnement, afin qu'ils définissent et comprennent l'objectif social qu'ils poursuivent

**Les encadrants techniques sont souvent d'abord des professionnels de leur métier, par leur formation initiale et/ou leur expérience professionnelle antérieure.** Les anciens restaurateurs ou cuisiniers, électromécaniciens, horticulteurs, etc. reconvertis en encadrants ou en formateurs sont nombreux dans les structures d'insertion et de formation par le travail. Pour beaucoup d'entre eux, cette reconversion professionnelle s'est faite sans qu'ils aient nécessairement reçu une formation préalable en matière d'encadrement, d'animation, de didactique, de pédagogie, de gestion de groupe et encore moins de travail social. L'aspect accompagnement de leur travail n'est donc généralement pas évident pour eux – contrairement à leurs collègues accompagnateurs psychosociaux. Leurs employeurs doivent donc veiller à ce que ces encadrants bénéficient d'une formation continue, afin qu'ils puissent se familiariser avec les aspects sociaux de leur travail : la posture professionnelle, l'accompagnement des groupes vulnérables, l'objectif d'émancipation, etc.



## Rôles et missions de l'encadrant technique

L'encadrant technique joue un rôle prépondérant dans la réussite du parcours d'insertion des travailleurs en insertion. Il encadre des personnes précarisées lors d'activités en situation de travail. Il veille au bon déroulement des activités, organise le travail, gère le personnel, enseigne et transmet des compétences techniques.

Ainsi, au quotidien, l'encadrant technique jongle avec plusieurs rôles et adopte une posture professionnelle particulière. **Le métier d'encadrant technique n'est pas une juxtaposition ou une alternance répétée de métiers et de fonctions similaires** (formateur, technicien, ouvrier, agent de maîtrise, etc.). **Il s'agit plutôt d'une profession spécifique à part entière**, qui en recouvre plusieurs autres et les combine pour former la fonction particulière d'encadrant technique.

Ceci implique un profil spécifique de l'encadrant technique, avec une posture et des rôles qui lui sont propres, tels que présentés ci-dessous, à partir d'une synthèse des entretiens menés dans le cadre d'ACTION et de ressources complémentaires.

### Etre chef de production

Parfois, l'encadrant technique est un **chef de production et doit gérer son équipe/service** pour atteindre les objectifs de production. Il doit savoir comment porter « le chapeau de l'autorité », s'accepter et être accepté dans ce rôle de superviseur.

Il s'agit alors de :

- Organiser les chantiers/services/postes de travail (devis et démarchage, horaires, moyens nécessaires, etc.) et veiller à leur (bonne) exécution ;
- Veiller et faire respecter les normes d'hygiène, de sécurité et d'ergonomie (bien-être au travail) ;
- Mettre en place des outils de gestion utiles au suivi de la production ;
- Rendre compte à la hiérarchie de l'avancement et de l'achèvement de la production, ainsi que des problèmes rencontrés.

### Etre coordinateur d'équipe

Dans d'autres cas, il est **coordinateur et chef d'équipe, et un intermédiaire** entre la direction, le personnel d'accompagnement social et l'équipe de travailleurs en insertion qu'ils dirigent. Il encadre et anime son équipe.

Son travail doit donc être axé sur le management d'équipe, en fixant des objectifs (parcours professionnel, production, objectifs d'apprentissage, etc.), tout en sachant comment amener l'équipe à les atteindre. Il doit également s'interroger sur le type de gestion humaine qu'il souhaite mettre en œuvre et sur les outils et méthodes qu'il va utiliser pour y parvenir, à savoir constituer et développer son équipe, détecter les besoins et les lacunes en matière de compétences et de formation ou encore prévenir et gérer les situations conflictuelles.

Cela passe par :

- L'identification des besoins en ressources humaines, en vue du recrutement et/ou de l'intégration de nouvelles recrues ;
- Accueillir et intégrer les nouveaux travailleurs dans son équipe ;

- Animer, motiver et réguler une équipe de travailleurs en insertion, en établissant une relation d'autorité ;
- Faire respecter les procédures et réglementations en vigueur ;
- Communiquer les objectifs (y compris les objectifs de production), tant collectifs qu'individuels.

## Etre accompagnateur et interface

En tant que responsable d'une équipe, il joue le **rôle de vigie en matière d'accompagnement et de soutien psychosocial**. Étant quotidiennement en première ligne avec les travailleurs, il peut directement et rapidement identifier ou repérer les problèmes rencontrés par les travailleurs en insertion.

En ce sens, il joue un **rôle d'interface et doit se coordonner avec ses collègues** pour assurer le suivi global des travailleurs : transmission et transfert d'informations, collaboration, coordination des actions, etc.

Cela implique de :

- Bien comprendre le champ d'action et l'expertise de chacun ;
- Identifier les difficultés et les obstacles rencontrés par les travailleurs, identifier et reconnaître les difficultés (non) exprimées ;
- Échanger avec les collègues chargés du soutien psychosocial toutes les informations utiles recueillies ou observées sur les chantiers/postes de travail ;
- Participer activement à la collaboration et à la coordination internes (réunions, évaluations, entretiens, etc.) ;
- Connaître les limites de son rôle et de son éthique professionnelle (discrétion, confidentialité, etc.).

## Etre formateur

Enfin, il est également **éducateur et formateur**, et doit aider les travailleurs à acquérir les compétences nécessaires pour devenir des travailleurs qualifiés et trouver un emploi durable.

Pour ce faire, il doit :

- Jouer le rôle de passeur de savoirs, en enseignant les connaissances, les compétences et les savoir-faire liés au métier, tout en utilisant des méthodes pédagogiques à cette fin ;
- Évaluer les lacunes en matière de compétences et les besoins de formation des travailleurs en insertion, en fonction de la production et des projets et objectifs professionnels individuels ;
- Utiliser les outils et ressources pédagogiques (référentiels de compétences, outils d'évaluation, aides techniques, etc.) ;
- Évaluer les travailleurs et les encourager à s'auto-évaluer et à réfléchir à leurs progrès et à leurs compétences ;
- Mettre en œuvre des parcours de professionnalisation en organisant des opportunités de formation.



[www.projetaction.eu](http://www.projetaction.eu)



**Cofinancé par  
l'Union européenne**

2021-1-BE01-KA220-VET-000034834