

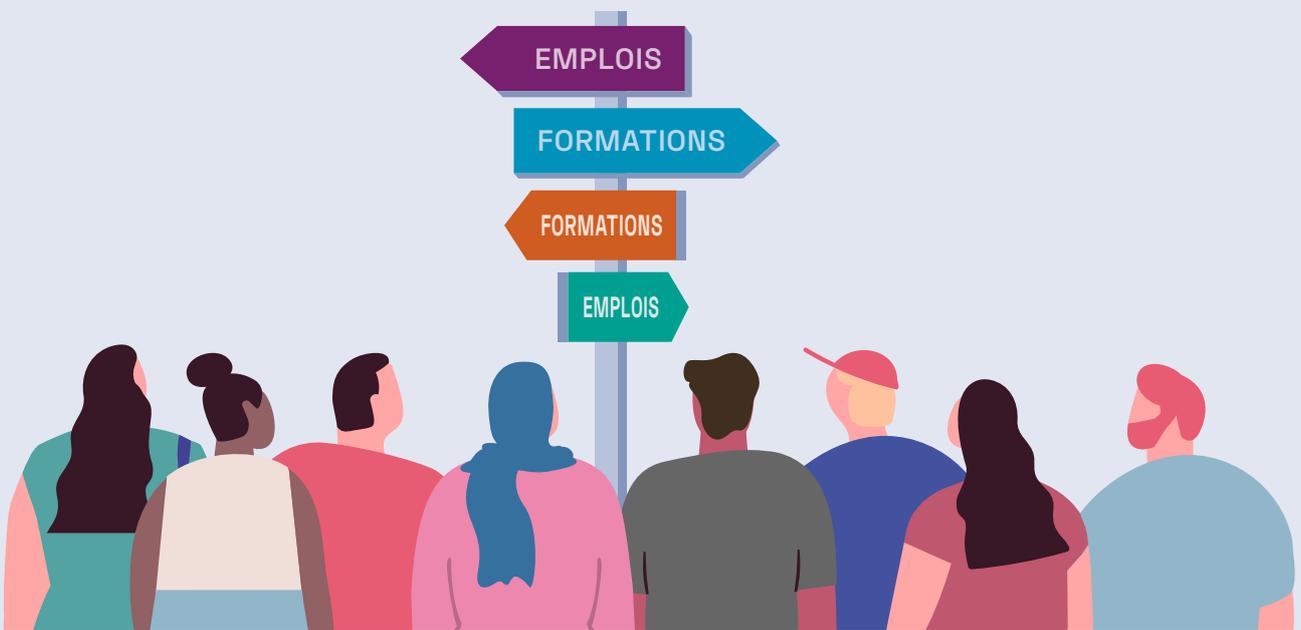
BRUXELLES
FORMATION



former pour l'emploi

Comment les professionnels accompagnent-ils les publics vers l'emploi et la formation ?

Focus sur les logiques d'action



— MARS 2024 —

SERVICE ÉTUDES ET
STATISTIQUES DE
BRUXELLES FORMATION

TABLE DES MATIÈRES

Résumé de l'étude.....	4
Introduction.....	7
1. Cadrage de l'étude	8
1.1. Quelques éléments de contexte.....	8
1.2. Les professionnels de l'accompagnement.....	10
1.3. Des entretiens avec les professionnels de l'accompagnement à Bruxelles.....	11
1.4. Le concept de logique d'action pour analyser les données.....	12
En bref.....	13
2. Des constats issus du terrain	14
2.1. Le contexte de travail des professionnels.....	14
2.2. Des questionnements sur l'offre de formation.....	16
2.3. Des difficultés de « recrutement » des candidats.....	18
2.4. Un public de plus en plus fragilisé.....	20
2.5. Les besoins des professionnels.....	22
En bref.....	23
3. Les logiques d'action des professionnels	24
3.1. La logique d'action d'accompagnement.....	24
3.1.1. Les modalités d'accompagnement des publics.....	24
3.1.2. Les représentations des professionnels.....	25
En bref.....	27
3.2. La logique d'action de priorisation.....	27
3.2.1. Faire le bilan.....	27
3.2.2. Emploi ou formation ?.....	28
3.2.3. Ni emploi, ni formation.....	29
3.2.4. Des changements d'objectifs.....	30
En bref.....	31
3.3. La logique d'action d'information.....	31
3.3.1. Les sites Internet Dorifor & Co.....	31
3.3.2. Le relationnel pour s'informer.....	33
3.3.3. Les limites de l'information.....	34
3.3.4. Quand « trop is te veel ».....	36
3.3.5. Une sélection de l'information.....	36

En bref.....	37
3.4. La logique d'action de négociation.....	38
3.4.1. Négocier l'entrée en formation.....	38
3.4.2. Quand la résistance est là.....	39
En bref.....	40
3.5. La logique d'action de confrontation.....	41
3.5.1. Confronter ses représentations.....	41
3.5.2. Confronter son niveau de compétences.....	42
3.5.3. Confronter son projet professionnel.....	43
En bref.....	44
3.6. La logique d'action d'orientation.....	44
3.6.1. Faire le relai vers d'autres organismes.....	44
3.6.2. La Cité des métiers comme interface ?.....	46
3.6.3. La séance d'information comme passage obligé.....	47
3.6.4. Des conditions d'accès déterminantes.....	48
3.6.5. L'articulation de temporalités.....	49
3.6.6. Un public présélectionné.....	50
3.6.7. Réorienter après avoir échoué.....	51
En bref.....	52
3.7. La logique d'action de (re)mobilisation.....	52
3.7.1. Une multiplicité de facteurs.....	53
3.7.2. Mobiliser des publics spécifiques.....	54
3.7.3. Remobiliser après avoir échoué.....	54
En bref.....	55
3.8. La logique d'action de soutien.....	55
3.8.1. Soutenir en cas de manque de confiance en soi.....	55
3.8.2. Soutenir en faisant avec ou pour la personne.....	56
3.8.3. Soutenir en anticipant les difficultés.....	57
3.8.4. Quand le soutien est limité.....	58
En bref.....	58
3.9. La logique d'action de (re)cadrage.....	59
En bref.....	60
Conclusion générale.....	61

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE

Vous n'avez pas le temps de lire tout le rapport ? En voici un résumé...

La présente étude explore les pratiques d'accompagnement des professionnels qui encadrent les publics vers l'emploi et la formation professionnelle. Elle vise à mettre en lumière les logiques d'action qui guident leur travail. L'analyse des pratiques d'accompagnement s'est effectuée à partir d'un corpus de trente-cinq entretiens qualitatifs réalisés avec des professionnels issus d'organismes différents (antennes d'Actiris, services ISP des CPAS, Missions locales, partenaires d'accompagnement de publics spécifiques d'Actiris, partenaires de recherche active d'emploi, bureau d'accueil pour primo-arrivants, centre d'action sociale globale, Fédasil et maison de jeunes). Les objectifs de la présente étude sont de comprendre les modes de fonctionnement des professionnels lors de l'accompagnement du public, de cerner la place accordée à la formation professionnelle et d'identifier les besoins des professionnels en question.

Quelques constats issus du terrain : Les professionnels agissent dans un contexte complexe où ils doivent faire face à la politique du rendez-vous, à la logique gestionnaire, au décalage entre les pratiques institutionnelles et les modes de fonctionnement du public, aux difficultés d'entrée en formation et aux difficultés dans la première ligne des services sociaux. Le public, quant à lui, est de plus en plus fragilisé. Il présente des profils variés, mais, tous confrontés à des difficultés financières, des problèmes de santé mentale, et une paralysie face aux services publics malgré le besoin d'aide. Face à tout cela, les professionnels expriment des besoins, notamment au niveau du renforcement des collaborations entre organismes, de l'harmonisation de l'offre de formation, et du soutien au travail d'orientation.

Les logiques d'action : Dans leur travail quotidien, les professionnels mobilisent une série de logiques d'action diverses selon la situation du candidat qu'ils ont en face d'eux. Ces logiques sont interconnectées et entremêlées au sein d'un même entretien. Il est d'ailleurs parfois difficile de les scinder clairement, car le périmètre de l'une peut empiéter sur celui de l'autre. L'étude a permis l'identification de neuf logiques d'action, dont une chapeaute toutes les autres.

La logique d'action d'accompagnement : Cette logique domine les autres logiques, qui sont un ensemble de déclinaisons de celle-ci. Elle décrit dans les grandes lignes les modalités d'encadrement du public par les différents organismes rencontrés et elle met en évidence la complexité et la lourdeur des tâches administratives et d'encodage lors du premier rendez-vous avec un candidat. De plus, cette partie montre que les représentations des professionnels de terrain en ce qui concerne l'emploi et la formation professionnelle peuvent influencer la manière dont ils vont orienter les candidats.

La logique d'action de priorisation : Quand les professionnels reçoivent le public, ils font le bilan de la situation de la personne, en essayant de clarifier leurs souhaits de formation et d'emploi. Une large partie du public accompagné a pour priorité l'emploi, notamment en raison de l'urgence financière. De la sorte, la formation professionnelle ne l'intéresse pas, car il estime que c'est une perte de temps. Certains candidats ne donnent de priorité ni à l'emploi ni à la formation, en raison d'autres obligations telles que s'occuper de jeunes enfants. Les obstacles, comme les problèmes de santé, de logement, ou les barrières linguistiques, influencent la priorisation. Les candidats peuvent également changer d'objectifs en cours de route, et ne pas réaliser l'action définie avec le professionnel.

La logique d'action d'information : Les professionnels ont pour mission de s'informer et d'informer le public à propos notamment de l'offre de formation. Ils utilisent beaucoup le site Internet Dorifor, même si la navigation pour le public qui ne sait pas lire le français et/ou est en difficulté numérique est peu évidente. Ils ont pour pratique d'imprimer les fiches Dorifor et de les donner aux candidats en fin d'entretien, en les aidant à décrypter les informations essentielles. Les professionnels accordent beaucoup d'importance à la dimension relationnelle pour s'informer, au sens où ils vont privilégier le contact par téléphone avec un homologue qui va pouvoir répondre à leurs questions (pas un call center). Ils se heurtent à des limites en matière de communication d'informations, notamment en raison de la charge de travail et, parfois, de la difficulté à obtenir des informations complètes et à jour. Il leur arrive de sélectionner les informations à partager en fonction des besoins des candidats et de leurs connaissances du marché de la formation.

La logique d'action de négociation : Les professionnels utilisent par moment la stratégie de la négociation avec les candidats. Ils tentent de les sensibiliser, d'insister et de les convaincre d'intégrer une formation professionnelle. Mais, la négociation a ses limites, car certains candidats ont des attentes de résultats immédiats, tandis que la formation peut s'inscrire dans un processus sur plusieurs années. Puis, parfois, les candidats n'ont pas obtenu d'emploi à la suite d'une précédente formation, ce qui ne les incite pas à réitérer l'expérience de la formation. Par ailleurs, certains profils de candidats, comme le fait d'être une personne réfugiée, d'être une personne jeune qui a déserté les bancs d'école et/ou d'avoir des enfants à charge n'aide pas à s'inscrire dans un projet de formation. La négociation devient plus difficile, car le professionnel doit avancer des arguments solides pour remotiver le candidat.

La logique d'action de confrontation : Les professionnels sont amenés à confronter les représentations, les compétences et le projet professionnel des candidats à la réalité. Ces derniers ne cernent pas toujours bien les mécanismes du monde de l'insertion socioprofessionnelle et de la formation professionnelle et, par conséquent, leurs représentations mentales peuvent être faussées. Les professionnels conseillent souvent aux candidats de passer plusieurs tests d'entrée pour maximiser leurs chances d'acceptation en formation. Ils ont l'impression qu'il est encore plus crucial qu'auparavant de travailler le projet professionnel de la personne, car il l'aide à se projeter dans le futur.

La logique d'action d'orientation : Les professionnels de l'accompagnement se positionnent aussi comme des relais vers les organismes compétents en fonction de l'autonomie, des besoins et des souhaits du candidat. Ils craignent d'envoyer le candidat vers un organisme qui ne lui convient pas, et cela risque de le démotiver. En cas d'hésitation, de manque d'information ou de non-réponse à un appel téléphonique, les professionnels s'abstiennent d'agir. La Cité des métiers est considérée par certains professionnels comme une interface vers Bruxelles Formation, alors que d'autres ne recourent pas à ses services, car ils ne connaissent pas bien son offre. La séance d'information sur les formations est également sujette à des avis partagés, certains la considérant comme pertinente pour clarifier les attentes des candidats, tandis que d'autres la voient comme une étape supplémentaire. Dans leur mission, les professionnels doivent aussi réorienter les candidats qui échouent aux tests d'entrée en formation, en essayant de trouver des alternatives.

La logique d'action de (re)mobilisation : Les professionnels ont pour mission de mobiliser ou remobiliser le public autour d'un projet professionnel ou d'une formation. Une partie du public est assez autonome, donc ce travail est relativement fluide. Cependant, les choses se complexifient à partir du moment où les candidats sont fort éloignés de l'emploi et cumulent une série de facteurs bloquants. Les profils spécifiques comme les femmes seules avec enfants et les jeunes déscolarisés sont plus difficilement mobilisables sur un projet d'insertion socioprofessionnelle et de formation. Les professionnels sont amenés à remobiliser les candidats après avoir échoué à un test d'entrée. Ils constatent une perte des candidats qui, honteux, n'osent plus revenir vers le professionnel, et une rupture de la confiance avec le candidat, qui peut

être fâché contre le professionnel de l'avoir orienté dans une direction qui l'a mené à l'échec.

La logique d'action de soutien : Les professionnels ont pour rôle de soutenir les candidats dans leurs démarches. Le soutien varie en fonction de l'autonomie et des besoins de la personne, allant de l'encouragement jusqu'à faire des démarches à la place de la personne. Lorsque les candidats ont des compétences numériques limitées, des difficultés linguistiques ou un manque de confiance en eux, les professionnels jouent un rôle d'intermédiaire encore plus important. Les professionnels tentent dans la mesure du possible d'anticiper les potentielles difficultés, comme le risque d'endettement qui augmente avec le fait d'être à l'emploi. La logique de soutien a ses limites, car les professionnels se retrouvent parfois face à des cas complexes et se découragent aussi quand ils sentent que le soutien ne servira à rien.

La logique d'action de (re)cadrage : Les professionnels doivent expliquer au public le contexte et les modalités de l'accompagnement. Ils sont amenés à faire face à des situations où le public les malmène parfois un peu. Par conséquent, ils doivent recadrer les candidats en rappelant les règles, en adoptant une attitude « parentale », en convoquant le candidat ou en brandissant la menace de la sanction. Les professionnels emploient des méthodes de cadrage et de recadrage pour maintenir un environnement d'accompagnement efficace.

En résumé, l'étude souligne l'entreprise complexe que constitue l'accompagnement du public sur le chemin de l'insertion socioprofessionnelle. Les professionnels ont une position cruciale dans le soutien des individus. Les phases allant de l'information à la priorisation, de l'orientation à la réorientation, de la négociation à la confrontation, de la mobilisation à la remobilisation, du soutien au cadrage, mettent en lumière la diversité des défis que doivent relever les professionnels. Ces derniers doivent s'ajuster à des publics variés, chacun avec ses propres obstacles, besoins et attentes, tout en ayant eux-mêmes des représentations mentales spécifiques. Si les pratiques semblent globalement adaptées, des améliorations restent nécessaires au niveau de la coordination des acteurs, de la formation continue des professionnels et de l'adéquation des dispositifs aux besoins réels des publics les plus vulnérables. La dimension de la temporalité et l'articulation des temporalités des institutions et des individus constituent également un défi majeur.

L'ensemble de ces constats analytiques mettent en exergue les enjeux importants liés à l'accompagnement des publics sur le chemin de l'insertion socioprofessionnelle. Ils appellent à une réflexion approfondie sur la manière dont les institutions publiques et les organismes peuvent collaborer pour offrir un soutien plus efficace et mieux adapté à un public de plus en plus diversifié et vulnérable, ainsi qu'aux professionnels de terrain qui accompagnent ces publics.

INTRODUCTION

Les enjeux actuels autour de la question de l'accompagnement du public vers l'emploi et la formation professionnelle sont nombreux. La précarisation de plus en plus présente en Région bruxelloise, notamment, interroge les professionnels¹ de l'accompagnement qui se demandent jusqu'où ce phénomène s'étendra et comment ils peuvent au mieux accompagner ces publics, qui ont toujours été les leurs, mais qui sont de plus en plus fragilisés². Et, les événements des dernières années (la crise du Covid-19, les différentes guerres dans le monde, l'augmentation des prix de l'énergie et des autres biens de consommation, etc.) n'ont rien arrangé au niveau de la saturation des services d'aide ni au niveau de la précarisation des individus, qui tend à s'amplifier³. Le contexte est assez tendu pour les professionnels de l'accompagnement, avec en face d'eux un marché du travail qui peut l'être lui aussi. À côté de cela, le développement de l'intelligence artificielle (IA) s'impose dans de nombreux domaines, et celui de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) n'est pas en reste. Des expériences sont actuellement menées en matière d'orientation des candidats chercheurs d'emploi par l'IA⁴.

Les professionnels qui aident les individus à s'insérer socioprofessionnellement effectuent leur travail dans un contexte mouvant, voire difficile. Ils ont pour mission d'orienter les candidats⁵ vers l'emploi, mais aussi vers la formation professionnelle. L'objectif de la présente étude est de comprendre les pratiques des professionnels de l'accompagnement, c'est-à-dire de mettre en lumière les différentes logiques d'action qui se cachent derrière le travail d'accompagnement du public. Il s'agit d'ouvrir la boîte noire en amont de l'entrée en formation pour permettre à Bruxelles Formation de mieux cerner la manière dont ces professionnels articulent les domaines emploi et formation, et de mieux comprendre comment les candidats sont accompagnés et orientés vers la formation professionnelle. Pour ce faire, des entretiens qualitatifs ont été menés avec trente-cinq professionnels de terrain issus d'organismes différents.

Le rapport est divisé en trois parties. Nous abordons d'abord le cadrage de l'étude où nous explicitons les éléments de contexte, le sujet étudié et les questions qui y sont associées, la méthodologie utilisée pour récolter le matériau empirique et le concept théorique mobilisé pour analyser ces données, à savoir celui de logique d'action. Ensuite, nous exposons les principaux enjeux importants aux yeux des professionnels de l'accompagnement qui posent le cadre dans lequel ils effectuent leur travail au quotidien avec le public. Enfin, nous détaillons les différentes pratiques d'accompagnement mises en œuvre par les professionnels, c'est-à-dire les différentes logiques d'action qu'ils mobilisent pour aider leur public. Nous clôturons ce rapport par une conclusion générale reprenant l'ensemble des constats analytiques.

1 Le terme « professionnel » au masculin joue le rôle de neutre, au sens où il inclut les femmes et les hommes.

2 Rapport d'étude « Précarité des stagiaires de Bruxelles formation et ses partenaires. Un état des lieux des conditions de vie des chercheur·euse·s d'emploi en formation ». Bruxelles Formation, octobre 2023, 65p. Adresse Url : <https://www.bruxellesformation.brussels/wp-content/uploads/2023/10/Precarite-Bruxelles-Formation-2023-Final.pdf>

3 Cfr. le Baromètre du social et les rapports thématiques de l'Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles-Capitale. Adresse Url : <https://www.ccc-ggc.brussels/fr/observatbru/pauvrete/diffusion-des-informations>

4 « L'intelligence artificielle, au secours des demandeurs d'emploi les plus vulnérables ? », *Le Soir*, 04/03/21, M. Paquay. Adresse URL : <https://www.rtbef.be/article/l-intelligence-artificielle-au-secours-des-demandeurs-d-emploi-les-plus-vulnerables-10711013> ou Cockx B. (2021). « Comment améliorer l'efficacité des formations pour les demandeurs d'emploi grâce aux outils du Big Data ? », *Regards économiques*, n°160, p.5. Adresse URL : https://www.regards-economiques.be/index.php?option=com_reco&view=article&cid=209.

5 Le terme « candidat » au masculin joue le rôle de neutre, au sens où il inclut les femmes et les hommes. Il en est de même pour le terme « stagiaire », utilisé aussi dans ce document.

1. CADRAGE DE L'ÉTUDE

Cette partie est consacrée au cadrage de l'étude sur les logiques d'action des professionnels de l'accompagnement du public vers l'emploi et la formation professionnelle. Il s'agit de préciser à la fois le contexte de l'étude ainsi que les aspects théoriques et méthodologiques de celle-ci.

1.1. Quelques éléments de contexte

Cette étude sur les logiques d'action des professionnels de terrain est née de plusieurs constats.

Premièrement, l'étude « Les conditions de vie des stagiaires : obstacles ou leviers ? Focus sur les formations préqualifiantes »⁶, sortie en janvier 2021, a mis en évidence les difficultés que les individus peuvent rencontrer lors de l'entrée dans une formation professionnelle :

- Le manque de connaissances par rapport à la formation de manière générale empêche l'élaboration d'un projet de formation ;
- Le cumul des difficultés liées aux conditions de vie peut empêcher la personne de consacrer le temps et l'énergie nécessaires à la recherche d'une formation et au suivi de celle-ci ;
- Des obstacles interviennent au moment de l'action d'orientation, lorsque la rencontre n'est pas de qualité ou lorsque les informations sont incomplètes ou erronées ;
- De plus, une partie des individus effectuent leur recherche de manière autonome, mais sans (bien) connaître le fonctionnement du secteur de la formation professionnelle.

Les résultats de cette étude ont débouché sur une série de recommandations⁷, dont certaines ont été faites dans le sens notamment d'améliorer l'orientation des stagiaires et d'accroître la lisibilité de l'offre. Il s'agit plus concrètement :

- De renforcer les collaborations avec des acteurs intermédiaires pour la diffusion de l'information auprès des publics cibles ;
- D'aller à la rencontre du public en « sortant » des institutions, à travers des partenariats avec des acteurs locaux ;
- De renforcer les contacts avec les secteurs du social et de la santé qui sont en lien avec un public plus éloigné des institutions de l'insertion socioprofessionnelle ;
- De soutenir les prescripteurs dans leur travail d'orientation du public notamment via la mise à jour des sites Internet, des outils et de leur utilisation (par exemple, l'usage combiné de Dorifor et du Catalogue de l'offre de formation), la mise à disposition de brochures, la réalisation de journées de formation et de recyclage, etc. ;
- De renforcer les collaborations entre les opérateurs de formation et les prescripteurs (dont la Cité des métiers, les Antennes locales d'Actiris et les CPAS), en se centrant sur le public et ses besoins (dont le public plus fragilisé), en échangeant sur les pratiques et modes de fonctionnement de chaque opérateur pour améliorer les connaissances mutuelles et, à terme, fluidifier l'accompagnement des individus.

6 Rapport d'étude « Les conditions de vie des stagiaires : obstacles ou leviers ? Focus sur les formations préqualifiantes », Bruxelles Formation, janvier 2021, 180p. Adresse URL : https://www.bruxellesformation.brussels/wp-content/uploads/2021/03/Etude_Conditions-de-vie-des-stagiaires_obstacles-et-leviers_janvier-2021.pdf

7 Les recommandations ont été élaborées avec les services opérationnels après la diffusion du rapport d'étude.

Deuxièmement, les directeurs des centres de Bruxelles Formation s'interrogent sur le processus en amont de la formation, c'est-à-dire sur l'entrée des potentiels candidats en formation, donc du passage de l'accompagnement à la formation. Ils ont observé une diminution de l'adressage du public par certains prescripteurs, notamment Actiris, et une augmentation des auto-inscriptions⁸. La problématique du recrutement des stagiaires est, d'ailleurs, régulièrement discutée au sein du groupe de travail dédié (GT Accès-recrutement).

Les indicateurs portant sur l'adressage et les entrées en formation

L'indicateur, désignant le nombre de chercheurs d'emploi adressés à Bruxelles Formation, ventilé par prescripteur (type de professionnel de l'accompagnement adressant le public), montre au sujet du recrutement la part croissante d'auto-inscriptions aux séances d'information (31,4% en 2019, 45,9% en 2020, 54,6% en 2021 et 47,4% en 2022).

Les invitations aux séances d'information avec la partie auto-inscription et inscription par les prescripteurs d'Actiris :

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Invitations aux SI	12.299	13.052	11.858	8.808	13.042	17.029
Dont auto-inscriptions	nd	3.057	3.722	4.043	7.123	8.064
Dont prescripteur : Actiris	3.483	3.585	2.611	1.421	909	1.258

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du nombre de chercheurs d'emploi bruxellois qui commencent une formation⁹ :

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de CE bruxellois qui commencent une formation	11.033	11.523	12.819	10.392	11.002	11.795

Ces constats poussent à s'intéresser aux modes de fonctionnement et aux pratiques des professionnels dont la mission est d'accompagner les candidats vers l'emploi, en proposant selon le profil de l'individu de passer par la formation professionnelle.

Les objectifs de la présente étude sont de trois ordres. Il s'agit :

- De comprendre les pratiques et les modes de fonctionnement des professionnels lors de l'accompagnement du public ;
- De cerner la place accordée à la formation professionnelle dans le cadre de l'accompagnement du public ;
- D'identifier les besoins des professionnels de terrain.

L'analyse des données empiriques permettra, plus particulièrement, de mettre en évidence les logiques d'action des professionnels au moment de l'accompagnement du public.

8 Notamment, et très logiquement, pendant la crise sanitaire.

9 Indicateurs stratégiques à responsabilité partagée entre Bruxelles Formation et Actiris n°2.

1.2. Les professionnels de l'accompagnement

Avant de poursuivre, la terminologie doit être précisée par rapport au terme « professionnel de l'accompagnement » qui est utilisé ici. Il indique les sujets étudiés dans cette étude, mais que couvre-t-il exactement et, surtout, qui désigne-t-il ?

Dans la littérature en sociologie de l'emploi et du chômage, les auteurs¹⁰ mobilisent les intitulés des métiers comme conseillers à l'emploi ou conseillers de l'accompagnement pour désigner les sujets étudiés.

Dans ses travaux, Lavitry¹¹ définit le conseiller (emploi) comme l'interface entre le monde de l'entreprise et certaines catégories de chômeurs. L'axe central du métier est l'intermédiation qui a pour moteur l'offre d'emploi. Le cadre pratique de l'intermédiation est l'entretien professionnel. Ces conseillers sont dans une relation de service (écoute, diagnostic et traitement), mais aussi une relation de contrôle (voire de sanction). Ils sont plus centrés, soit sur la gestion des flux (diminuer la liste des candidats à convoquer), soit sur l'accompagnement (veiller à la qualité de l'entretien avec le candidat).

Selon Oriane et Maroy¹², c'est par les choix éthiques et techniques que les conseillers construisent l'orientation des chômeurs. Ces professionnels tendent à faire de l'autonomie de la personne en recherche d'emploi le sens dominant du travail d'insertion, c'est-à-dire de travailler l'employabilité des candidats. Il s'agit d'une troisième voie plus « humaniste » entre le tri du marché (employabilité marchande) et la sanction de l'État (le contrôle des chômeurs).

Dans leurs travaux, les auteurs en sociologie n'hésitent pas à utiliser le terme de prescripteurs, qui se réfère à la mouvance du « traitement clinique du chômage »¹³. Dans cette optique, le conseiller est associé à un médecin généraliste qui donne un traitement (une offre d'emploi, un bilan de compétences, une information, etc.) à un chômeur pour l'aider à se sortir du chômage. D'autres appellations utilisées dans la littérature font plutôt référence à la place et au rôle du professionnel dans la société, où il intervient comme « intermédiaire du marché du travail »¹⁴, ou comme « intermédiaire des politiques publiques de l'emploi »¹⁵.

Les auteurs de ces travaux en sociologie sont très centrés sur le métier du conseiller emploi dans les organismes dont la mission est l'accompagnement vers l'emploi. Ils ont moins étudié les professionnels dont la mission première est l'accompagnement social. De plus, leurs sujets

10 Par exemple, Divay S. (2009). « Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi. Les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? », Travail et Emploi, n°119, pp.37-49. Adresse URL : <http://journals.openedition.org/travailem-ploi/3470>

11 Lavitry L. (2009). « De l'aide au contrôle ? Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation », Travail et Emploi, n°119, pp.63-75. Adresse URL : <https://journals.openedition.org/travailem-emploi/1705>

12 Oriane J.-F. et Maroy C. (2008). « Esquisse d'une profession consultante : les intermédiaires du marché du travail en Wallonie », Formation emploi. Revue française de sciences sociales, n°102, pp.21-39. Adresse URL : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2221>

13 Oriane J.-F. et Conter B. (2007). « Les politiques d'employabilité en Belgique : traitement clinique des chômeurs et traitement statistique du chômage », Recherches sociologiques et anthropologiques, vol.38, n°2, pp.175-190. Adresse URL : <https://journals.openedition.org/rsa/476?lang=fr>

14 Bessy C. et Eymard-Duvernay F. (1997). Les intermédiaires du marché du travail, Paris, PUF, coll. « Cahier du Centre d'Étude et l'Emploi », 386p.

Meyer J.-L. (1998). « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », Sociologie du travail, 40ème année, n°3, pp.345-364. Adresse URL : https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1998_num_40_3_1335

Pillon J.-M., Delphine R. et Tuchsirer C. (2019/2). « Les territoires pluriels des intermédiaires du marché du travail », La Revue de l'Ires, n°98, pp.29-57. Adresse URL : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2019-2-page-29.htm>

15 Gélot D. et Nivelles P. (2000). Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi, Paris, La documentation française, coll. « Cahier travail et emploi », 201p.

d'étude et leurs analyses tournent essentiellement sur l'octroi d'offres d'emploi aux candidats plutôt que l'orientation de ces derniers vers la formation professionnelle.

Par ailleurs, sur le terrain, différents vocables sont également utilisés, à la fois des intitulés de métiers, mais aussi des fonctions et des rôles. On peut entendre les termes « prescripteur formel/informel » (ou potentiel), « professionnel de l'accompagnement » ou « professionnel » tout court. Il existe bien évidemment le terme « conseiller » (emploi ou insertion), mais aussi « travailleur social », et plus rarement « orienteur » ou « collaborateur », etc.

Il semble nécessaire de choisir un terme générique pour le rapport d'étude, afin d'en faciliter la lecture. De la sorte, une prédilection va pour le terme « professionnel de l'accompagnement », sous-entendu « les professionnels de terrain qui ont pour mission l'accompagnement du public vers l'emploi et la formation, dans une optique d'insertion socioprofessionnelle ». Le public justement couvre, dans ce cadre-ci, autant les chômeurs indemnisés que les personnes émergeant au CPAS, les personnes sans revenus ou ayant un profil particulier (primo-arrivants, détenus, handicapés, etc.). Dans ce rapport, les termes « candidat » et « public » seront utilisés pour désigner l'ensemble des différents statuts.

Lavitry (2015) liste une série de caractéristiques pour désigner les conseillers/professionnels de l'accompagnement. Ces derniers ont une posture de médiateur entre sélection (des entreprises) et protection (des chômeurs). Ils respectent les principes d'égalité, de neutralité et d'équité. Ils ont une certaine autonomie opérationnelle dans la réalisation de leur travail qui leur permet de choisir les rôles et les postures à adopter vis-à-vis notamment des candidats. Ils effectuent un travail d'interprétation au quotidien, car ils doivent réaliser des tâches complexes et gérer des situations singulières. Et, ils ont une habileté langagière qui leur donne la capacité de projeter leur interlocuteur dans le futur (se voir faire telle ou telle formation, exercer tel ou tel métier).

Les professionnels de terrain ont des savoir-faire sociotechniques, ce qui signifie qu'ils ont la capacité d'utiliser les dispositifs réglementaires (conditions d'attribution, procédures d'accès aux mesures de formation) et les dispositifs technico-organisationnels (logiciels de traitement de l'information), ainsi que des savoir-faire socio-cliniques qui correspondent à la capacité de jugement et de traitement des cas singuliers (Lavitry, 2015).

1.3. Des entretiens avec les professionnels de l'accompagnement à Bruxelles

Dans le cadre de cette étude, des entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face avec des professionnels de l'accompagnement issus de différents organismes à Bruxelles. Ces entretiens d'environ une heure à une heure trente ont été effectués individuellement ou collectivement (de deux à quatre travailleurs). Ils ont été organisés, entre fin février et début septembre 2023, avec :

- 5 services d'insertion socioprofessionnelle de CPAS (6 personnes interrogées)
- 8 antennes d'Actiris (10 personnes interrogées)
- 4 Missions locales (9 personnes interrogées)
- 3 partenaires d'accompagnement de publics spécifiques d'Actiris (4 personnes interrogées)
- 2 partenaires de recherche active d'emploi (ARAE) d'Actiris
- 1 bureau d'accueil pour primo-arrivants (BAPA)
- 1 centre d'action sociale globale (CASG)
- 1 centre Fédasil
- 1 maison de jeunes

Les personnes interrogées ont pour principale mission d'accompagner le public vers l'insertion socioprofessionnelle, que ce soit individuellement ou collectivement. Vingt et une femmes et quatorze hommes ont été interrogés. Quelques personnes ont une fonction de responsable, ce qui nous a permis de cerner les enjeux liés au secteur de l'ISP et aux dynamiques institutionnelles. Les entretiens ont été effectués avec des professionnels francophones et néerlandophones. Les extraits d'entretien mobilisés dans ce rapport à titre d'illustration sont anonymisés avec des pseudonymes.

Les sujets abordés en entretien avec les professionnels sont la mission de leur organisme, leur rôle, le type de public accompagné, les pratiques d'accompagnement, les modes de fonctionnement, la connaissance de l'offre de formation de la région et, plus particulièrement, celle de Bruxelles Formation et de ses partenaires, les méthodes de recherche d'information, la manière de choisir une formation au sein de l'offre, les contacts entretenus avec les opérateurs de formation, et plus spécifiquement avec Bruxelles Formation, les difficultés rencontrées, etc.

Quelques entretiens ont été menés avec des organismes qui s'occupent des primo-arrivants, des jeunes, du public très précarisé socialement, comme Fedasil, les maisons de jeunes et les centres d'aide aux personnes. Ces entretiens ont montré que certains de ces organismes ont une personne dont la mission est l'insertion socioprofessionnelle du public (à travers l'accompagnement individuel ou collectif, des ateliers de recherche d'emploi, la création d'un CV, les démarches administratives, la recherche sur Internet, etc.). Sinon, les autres organismes s'occupent essentiellement de la dimension sociale de l'individu (logement, finance, santé, activité récréative ou de bénévolat, etc.). Par conséquent, si le public est en demande d'emploi ou de formation, ils le réorientent vers les services adéquats.

1.4. Le concept de logique d'action pour analyser les données

Pour effectuer l'analyse des données empiriques, nous nous référons aux écrits de Lajoie et al.¹⁶ qui mettent bien en lumière le concept de logique d'action développé par Dubet¹⁷. Ce concept renvoie à l'articulation entre l'acteur (ici, le professionnel de l'accompagnement) et la situation d'action qui forme le cadre dans lequel se situe l'action (Amblard et al., 1996, p.205). Ce concept sociologique permet d'aborder la compréhension de l'activité des acteurs en situation, leurs « raisons d'agir, en prenant en compte la diversité des mobiles et des rationalités, et en tenant compte des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite » (Schieb-Bienfait et al.)¹⁸. Les acteurs ont une connaissance des situations, de leurs décisions et de leurs choix qu'aucun analyste ou chercheur ne peut atteindre avec autant de précision.

Les acteurs disposent, d'après Dubet, de systèmes d'interprétation plus ou moins structurés de ces situations, et ce même s'ils sont un maillon dans le système. Leur position leur donne la connaissance « des enchaînements les plus fins de l'action, des séries de décisions et de choix, des calculs et des anticipations des actions » (Dubet, 1994, p.234) dont ils sont en partie les auteurs. Une manière de reconstituer la logique d'action de l'acteur en situation est « d'explorer le lien entre l'intention et l'action », de retrouver la « piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et rendre compte de ce qui les fonde » (Amblard et al., 1996/2005, p.198)¹⁹.

¹⁶ Lajoie C., Bednarz N., Saboya M., Hanin V. et Bacon L. (2023). « Logiques d'action de conseillers pédagogiques en mathématiques au primaire dans l'accompagnement d'enseignants à la résolution de problèmes en contexte d'enseignement », *Annales de Didactique et de Sciences Cognitives, Thématique 1*, pp.119-166. Adresse URL : <https://journals.openedition.org/adsc/1726>

¹⁷ Dubet F. (1994). *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 288p.

¹⁸ Schieb-Bienfait N., Charles-Pauvers B., Urbain C. (2009), « Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action », *Innovations*, n° 30, vol. 2, pp.13-39.

¹⁹ Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996/2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil (2ème édition augmentée 2005), 312p.

Pour Dubet (1994), chaque acteur social est animé par plusieurs logiques d'action différentes « qui définissent simultanément une orientation visée par l'acteur et une manière de concevoir les relations aux autres » (p.111). « Ces logiques qui régissent le système culturel et social sont extrêmement importantes dans la mesure où elles constituent la toile de fond de l'activité de l'acteur, son espace de jeu, et les règles, contraintes, normes qu'il doit prendre en compte pour bâtir sa stratégie et se positionner en tant qu'acteur dans le champ social » (Nana Njiki, 2017, p.28)²⁰. Ce système culturel et social fait émerger la dimension identitaire des acteurs appartenant à un organisme spécifique et agissant dans un contexte particulier. En ce sens, les logiques d'action émergeront de l'analyse des données empiriques.

EN BREF...

L'étude examine les logiques d'action des professionnels de l'accompagnement du public bruxellois. Elle découle de plusieurs constats relevés notamment par l'étude sur les conditions de vie des stagiaires de Bruxelles Formation et par les responsables des centres, comme les difficultés d'accès à la formation et la baisse des inscriptions. Les objectifs de la présente étude sont de comprendre les pratiques des professionnels en matière d'orientation du public vers la formation et d'identifier leurs besoins. Des entretiens ont été menés avec divers professionnels à Bruxelles pour comprendre leurs missions, leurs rôles et, surtout, leurs pratiques d'accompagnement des publics vers l'emploi et la formation professionnelle. L'analyse des données se fonde sur le concept de logique d'action, qui décrypte les motivations et les choix des acteurs en situation.

20 Nana Njiki, D. (2017), « Logiques de l'acteur social et construction du soi professionnel chez la femme du CPEF de Yaoundé V », Mémoire de Master en sciences de l'éducation et ingénierie éducative, Université Yaoundé I, Cameroun.

2. DES CONSTATS ISSUS DU TERRAIN

Lors des entretiens, les professionnels ont eu l'occasion de témoigner des difficultés, des tensions et des enjeux qu'ils rencontrent dans la réalisation de leur travail d'accompagnement avec les candidats. Il semble important de poser les constats issus du terrain avant de détailler les logiques d'action des professionnels. De la sorte, nous mettrons en évidence le contexte de travail des professionnels de l'accompagnement, les questionnements sur l'offre de formation de la part des professionnels et du public, les problèmes de mobilisation des candidats qui touchent beaucoup d'organismes, les spécificités d'un public, dans l'ensemble, toujours plus fragilisé, ainsi que les besoins des professionnels dans leur quotidien.

2.1. Le contexte de travail des professionnels

Lors des entretiens, les professionnels de l'accompagnement ont fait part de leurs commentaires et impressions à propos du fonctionnement et/ou de l'évolution de leur contexte de travail. Ces éléments sont variés et sont survenus pour donner des explications sur des enjeux plus globaux ou, pour faire part de craintes ou de modes de fonctionnement qui leur paraissent peu adéquats. Par exemple :

« Le culte du tout au rendez-vous, ça marche très bien avec Monsieur qui a son agenda et qui note tout dans son smartphone. Ça ne marche pas avec un certain public. » (Valérie, Actiris 5)

La politique du rendez-vous ne rencontre pas les attentes du public éloigné des réalités du monde du travail, fonctionnant plutôt de manière spontanée, et au jour le jour. Les organismes rencontrés ne reçoivent presque plus les candidats au moment où ils se présentent, mais sur rendez-vous. Les professionnels doivent souvent envoyer une invitation ou convocation au public.

Les spécificités du public à accompagner font qu'une partie des professionnels interrogés estiment le fonctionnement des institutions publiques parfois peu adéquat au regard des besoins du public. Les institutions et le public ont des logiques et rythmes différents.

« Les publics que l'on reçoit ont tellement besoin de choses qu'il faudrait des trajets intégrés avec des personnes beaucoup plus flexibles que nous dans les administrations et vous chez Bruxelles Formation. » (Claire, Actiris 5)

Certains professionnels, avec les années d'expérience, s'interrogent sur les pratiques en matière d'orientation des candidats. De la sorte, ils se demandent s'il n'y a pas un lien entre les orientations de politiques publiques et l'orientation du public vers telle ou telle action.

« J'ai l'impression que dans le secteur de l'ISP en général, on cherche plutôt à faire un matching des budgets accordés par les politiques à l'offre et les chiffres qui sont tirés sur l'offre et la participation. C'est un constat. Je me demande aussi si ce n'est pas la raison pour laquelle beaucoup de personnes décrochent et s'arrêtent, car elles ont été mal orientées. » (Alex, Actiris 3)

Les professionnels, surtout du côté des opérateurs financés par les institutions publiques, mettent en évidence une logique gestionnaire, de marchandisation du social et de quantification des activités menées dans le secteur de l'ISP. Ces constats ne sont pas nouveaux,

car ils ont déjà été mis en lumière dans les travaux en sociologie²¹. Ces derniers montrent que l'accompagnement des candidats peut s'inscrire dans une logique de « rentabilité » pour les organismes. De la sorte, les dimensions politiques et économiques influencent les pratiques d'accompagnement.

« Avant, on ne devait rien encoder ni prouver quoi que ce soit. Récemment, on nous a dit qu'on était en dessous des chiffres et qu'on n'a pas accompagné assez de personnes. On a des comptes à rendre pour les subsides. » (Adrien, Mission locale 1)

« Il faut toujours plus de sorties positives, de résultats, de correspondre à ce que le FSE demande. C'est la marchandisation du social. » (Emilie, Partenaire publics spécifiques 1 d'Actiris)

« On a beaucoup de personnes avec des assuétudes. Si on arrive à faire un travail là-dessus, pour moi, c'est gagné. Il y a beaucoup de choses comme ça qui ne se retrouvent pas dans nos statistiques. » (Viktor, Mission locale 2)

« Avec les objectifs qu'on nous demande, le chrono est activé chez moi. Sinon, Actiris ne nous donne pas les sous. C'est déjà arrivé. Les objectifs sont hyper serrés et on est très contrôlé. C'est pour ça qu'on fait beaucoup moins de groupes. Le groupe n'est plus rentable. » (Laura, Partenaire ARAE 1)

Certains professionnels mettent en évidence la difficulté plus prégnante pour le public d'entrer en formation, en raison de la pratique étendue du test d'entrée. Ils ont l'impression qu'il était plus aisé de participer à une formation auparavant.

« Je me souviens il y a six ans, si on venait chez moi en me disant 'je veux faire une formation', dans 90% des cas, ils rentraient en formation. Maintenant, ils reviennent parce qu'ils n'ont pas été pris. C'est un peu plus difficile. Je pense pas que ce soit le niveau qui ait baissé, c'est la demande qui a augmenté et donc du coup, il y a plus de concurrence. » (Marion, Mission locale 4)

À cela s'ajoute le fait que les professionnels ont aussi subi de plein fouet les conséquences des mesures sanitaires dans le cadre de la crise du Covid-19²². La fermeture des services, même dans le cas où un service minimum était garanti, a engendré du retard dans le traitement des dossiers. Ce phénomène peut également avoir des implications au niveau du suivi et de l'orientation des candidats vers la formation professionnelle.

« Depuis le confinement, on a accumulé un retard dans plusieurs services. Les CPAS surtout. Ils ont dû accueillir beaucoup plus de gens. Ça ralentit. La surcharge de dossiers ralentit tout le reste. À mon avis, ça a une influence jusqu'à Bruxelles Formation. Ça peut peut-être aussi jouer. » (Nina, Actiris 7)

Dans la même lignée, les professionnels remarquent de grandes difficultés au niveau de la première ligne dans le secteur de l'aide sociale, ce qui entraîne des conséquences très importantes pour le public, mais aussi pour le suivi à effectuer par les autres organismes en aval. Plusieurs facteurs comme l'amplification de la précarisation, la crise énergétique, l'accueil des

21 Remy C. (2017). « Les évolutions du marché de l'emploi face au néolibéralisme », Journal terre, n°157, pp.6-7. Adresse URL : <https://hdl.handle.net/2268/214271>

Remy C. et Lavitry L. (2017). « La quantité contre la qualité ? Les professionnels de l'emploi entre « esprit gestionnaire » et relation de service », Revue Française de Socio-Economie, n°19, pp.69-88. Adresse URL : <https://hdl.handle.net/2268/204697>

Remy C. (2016). Des partenariats publics privés pour l'insertion des demandeurs d'emploi : une question de confiance ? CIRIEC, p.522. Adresse URL : <https://hdl.handle.net/2268/204242>

22 « Le social sous la pression du Covid », L'Observatoire, n°105, 2021.

primo-arrivants ukrainiens, etc. poussent les CPAS « au bord du gouffre »²³ ; ils sont prêts à craquer financièrement avec un personnel à bout. Cette situation a nécessairement des effets sur le public. Pourtant, dans un même temps, les CPAS ont décidé que les professionnels d'Actiris ne pouvaient plus accompagner les bénéficiaires du CPAS.

« Il y a un problème de stabilité de la première ligne dans les services sociaux. Il y a un turnover incroyable. Et donc il y a des personnes qui ne sont plus payées. Je suis en projet ou en formation avec les personnes et elles décrochent, car elles sont en mode survie. Ça me choque parce que je n'ai pas connu ça il y a encore trois ans d'ici. Si quelqu'un venait le vendredi et qu'il n'était pas payé, on ne passait pas le weekend sans avoir trouvé une solution. On faisait un secours urgent. » (Meyla, CPAS 4)

« Parfois, il y a des problèmes administratifs donc les personnes reçoivent leur allocation plus tard dans le mois ou le mois d'après, mais ce sont des personnes qui n'ont déjà pas grand-chose pour vivre et qui se retrouvent sans rien sur leur compte. On a déjà eu des personnes en entretien qui disent avoir vécu ça lors d'une formation et qui ne souhaitent plus refaire une formation à cause de ça. » (Luna, Mission locale 3)

Un autre constat sur lequel les professionnels s'accordent sans pouvoir agir dessus concerne le gel de dégressivité des allocations : ils trouvent ce quota d'heures trop élevé. Étonnamment, le nombre d'heures de formation indiqué par les professionnels a varié. Des confusions se font notamment avec le nombre d'heures de formation permettant la dispense de recherche d'emploi²⁴.

« Pour l'instant au niveau des formations, il n'y a gel de dégressivité des allocations que si les personnes ont minimum 35 heures de cours. Il y a très peu de formations qui proposent 35 heures de cours. Les formations sont en général entre 25 et 30 ou 32 heures de cours. Il n'y a pas beaucoup de formations en ISP qui font 35 heures. Au niveau de la promotion sociale, c'est encore différent, car c'est le nombre de crédits qui compte. » (Luna, Mission locale 3)

L'ensemble de ces éléments constituent le contexte dans lequel les professionnels accompagnent leur public. Cette liste est non-exhaustive. Ces éléments semblaient importants aux yeux des professionnels pour préciser le cadre dans lequel ils agissent, cadre qui contient des limites et des contraintes éphémères ou récurrentes.

2.2. Des questionnements sur l'offre de formation

À plusieurs reprises, les rôles se sont inversés en entretien. Ce sont les professionnels qui nous posaient des questions, plus précisément sur l'offre de formation. Ils ne savaient pas où chercher l'information. Il s'agit en général de questions assez pointues sur la communication des informations, le type de formation, les critères d'accès à la formation, les prérequis ainsi que le type de suivi organisé par Bruxelles Formation après la passation d'un test d'entrée. Ces questions sont parfois posées par des professionnels qui ont déjà plusieurs années d'expérience dans l'accompagnement du public.

« On a deux personnes qui sont référentes formation. Je sais pas comment elles reçoivent l'information. Est-ce que Bruxelles Formation envoie l'information ? » (Maya, Actiris 2)

23 Coddens R., Meeuws T., Zian K., Van Cauwenberghe P. et Bonjean J.-P. « Les CPAS du pays sont au bord du gouffre », Le Soir, 07/09/23, 2p.

24 Le nombre d'heures de formation par semaine permettant la dispense de recherche d'emploi est de vingt heures, alors que le nombre d'heures de formation par semaine offrant le gel de dégressivité de l'allocation de chômage est de trente-cinq heures.

« Est-ce qu'une personne qui va à une séance d'information et qui fait un test qu'elle ne réussit pas est réorientée vers une formation de base ? Est-ce qu'il y a une procédure standard ? Vous prenez des personnes qui ont 60 ans en formation ? » (Eleanor, Actiris 4)

« J'ai parfois l'impression que Bruxelles Formation s'adresse plus à des personnes qui sont plus proches de l'emploi que le public que l'on a. À qui s'adresse Bruxelles Formation ? Quelle est l'alternative si les candidats ne peuvent pas entrer dans vos formations ? » (Claire, Actiris 5)

« Je crois que du côté de Bruxelles Formation vous attendez d'avoir un certain nombre de personnes pour organiser le cours de français. Mais nous, qu'est-ce que l'on dit aux gens ? Moi, je dis qu'en principe la personne va être contactée et que le cours commencera dans 6 semaines. Mais, est-ce réaliste ? » (Nina, Actiris 7)

« Dans Dorifor, il est marqué qu'il n'y a pas de formation pour l'instant et ça reste ouvert. Est-ce encore valable ou a-t-on oublié de la supprimer dans la base de données ? » (Paul, Partenaire publics spécifiques 2)

« Si vous allez sur Dorifor, dans la plupart des fiches, on demande souvent un niveau de connaissance de base en français. Mais, qu'est-ce que ça veut dire exactement ? » (Malik, BAPA)

« Est-ce que ça existe à Bruxelles Formation la formation de brancardier ? » (Laura, Partenaire ARAE 1)

« Est-ce que Bruxelles Formation fait des préformations ? » (Louise, Mission locale 4)

L'ensemble de ces questions traduit le fait que les professionnels doivent gérer une masse d'information importante. Par conséquent, il n'est pas toujours facile d'avoir connaissance de tout, dans tous les domaines et dans tous les détails. Cela témoigne aussi de l'importance de fournir le plus clairement possible l'information sur un support adéquat. Forts de leurs années d'expérience, les professionnels ont aussi des questionnements et des remarques qui relèvent plutôt de la réflexion à propos du fonctionnement général du secteur de la formation professionnelle.

« Dans un monde idéal, il y a des formations de base qui commencent toutes les semaines, au moins faire démarrer les personnes dans quelque chose pour leur donner le goût. Est-ce faisable ou pas ? » (Eleanor, Actiris 4)

« Je me suis déjà demandé pourquoi il n'y a pas plus de formations comme assistant-électricien, assistant-chauffagiste, assistant... Tous les moins qualifiés qui veulent faire un métier dans ce domaine-là et qui n'auront probablement pas accès rapidement aux formations, ils pourraient être assistants en quelque chose. » (Claire, Actiris 5)

« Je ne sais pas de quelle manière Bruxelles Formation intervient dans les PFE (Pôle formation emploi). » (Emma, Actiris 1)

« Il y a des formations qui ne sont accessibles qu'au secondaire supérieur. Pourquoi ? [...] Quand je regarde les offres d'emploi, je vois que les employeurs demandent de plus en plus le permis B et surtout de cariste. Est-ce qu'il faut passer un test de français et de mathématiques pour être cariste ? Je ne sais pas. [...] Est-ce que Bruxelles Formation va revoir ses tests d'admission ? Pour certains métiers, un entretien de motivation oui, mais un test de français de base, non. » (Amir, Actiris 6)

Au contact du public, les professionnels de l'accompagnement récoltent aussi les questionnements des candidats à propos de l'offre de formation, et, plus particulièrement, ses débouchés. Ils observent la présence de ces questions dans le discours des candidats depuis deux ou trois ans.

« Le public dit : 'je sors avec quoi exactement ? Quelle reconnaissance de l'attestation ? Est-ce un diplôme ? Une qualification ?' Une question très cash que l'on a de plus en plus : 'si je fais cette formation, est-ce que j'aurai un boulot ?' » (Luna, Mission locale 3)

Cela traduit le fait que le public souhaite un retour sur investissement et des résultats tangibles par rapport au fait de s'impliquer dans une formation professionnelle.

2.3. Des difficultés de « recrutement » des candidats

Une majorité des professionnels constatent la difficulté de recruter et de mobiliser le public. Ils disent que le taux d'absentéisme est plus important qu'avant, et qu'il est présent un peu partout. Ainsi, tous indiquent que le secteur de la formation n'est pas le seul à souffrir de ce phénomène. Ce secteur subit les conséquences de problèmes présents déjà bien en amont, c'est-à-dire lors des premiers contacts établis par les professionnels d'Actiris et de ses partenaires, du CPAS, des Missions locales, etc. avec leur public.

« Les échos que j'ai de services et de collègues qui recrutent pour des stages first, des contrats d'insertion, ça n'a pas l'air facile pour le moment un peu partout. Ce qui semble difficile, c'est de mobiliser les gens de manière générale vers un objectif, ce n'est pas spécifique vers la formation. » (Valérie, Actiris 5)

« Le taux d'absentéisme (du public) a augmenté sans savoir pourquoi. Il y a toujours eu un peu d'absentéisme. Notre manager nous a dit que le taux d'absentéisme avait un peu augmenté après le Covid. » (Maya, Actiris 2)

Les partenaires d'Actiris (ARAE, partenaires publics spécifiques, Missions locales) rencontrent également des difficultés à recruter et mobiliser le public. Ils ont, parfois, un public encore plus éloigné de l'emploi.

« On le voit aussi en mission locale, on a moins de gens qu'avant. Les gens utilisent de plus en plus les outils Internet pour savoir comment faire un bon CV. Ça les embête de devoir venir ici en rendez-vous pendant une heure dans un bureau. On doit un peu essayer de tirer le public. [...] On a un appauvrissement de la fréquentation de l'espace cyber. » (Julian, Mission locale 1)

« On a des difficultés quand même pour remplir les groupes (les ateliers collectifs). C'est relativement aléatoire. On a toujours réussi à remplir nos groupes. C'est déjà arrivé qu'on postpose d'une semaine le début du groupe. On a dû gratter les fonds de tiroir pour trouver des candidats, ce qui n'est pas toujours bon non plus, car on n'a pas de super bons candidats. C'est plutôt problématique. » (Viktor, Mission locale 2)

Les professionnels des services ISP des CPAS font le même constat : le public est moins présent. Ce constat est généralisé parmi les différents CPAS rencontrés. Ces derniers interviennent, notamment, financièrement pour permettre à leur public de suivre des formations (dans ce cas-ci, payantes) et/ou organisent des ateliers collectifs en interne. Ils sont, alors, en mesure de voir l'évolution de la participation à ces activités.

« Même nous ici au niveau des interventions financières pour les formations, on voit une diminution des demandes. On intervenait pour des formations de courte durée, qui ne sont pas à plein temps. On voit ça aussi dans notre service. » (Pierre, CPAS 3)

« Le CPAS paie une dizaine de places à ces filles qui rentrent en formation chez l'opérateur A. Cette année, on en a trois qui sont entrées en formation qualifiante. On n'a jamais eu ça auparavant. Il y a toujours eu énormément de personnes qui étaient intéressées par cette formation. Au début, on se demandait si ce n'était pas lié au Covid. Mais, on a remarqué qu'on avait aussi des difficultés à faire entrer les gens en formation dans d'autres formations, même les formations liées à des métiers en pénurie. » (Léa, CPAS 2)

« On a plus de difficulté à recruter les personnes pour les ateliers collectifs. Par exemple, il y a peu de personnes qui participent régulièrement aux ateliers de recherche d'emploi. » (Bertrand, CPAS 1)

« On constate qu'il y a moins de personnes en formation. On fait des statistiques et on le voit. On est étonné et c'est un peu frustrant. » (Meyla, CPAS 4)

Les professionnels s'interrogent sur les raisons. Les uns ne savent pas alors que les autres tentent l'une ou l'autre explication. Certains incriminent le fait de fonctionner uniquement sur rendez-vous et, par conséquent, de ne plus recevoir une partie du public de manière spontanée pour avoir une information ou un document (par exemple une invitation pour assister à une séance d'information). De plus, chez Actiris, les professionnels mentionnent également la politique d'accompagnement et, plus particulièrement, les changements au niveau du type de public à accompagner.

« Pendant tout un temps, on nous a mis le public éloigné (de l'emploi), et c'est pour ça que vous n'avez plus personne en formation, on était dans les fonds de tiroir donc le public CPAS, le public inscrit, mais sans revenu d'allocation, inscrit parfois depuis vingt ans sans avoir été convoqué. » (Valérie, Actiris 5)

D'autres professionnels misent, cependant, sur un effet post-Covid-19, dans le sens où les personnes sont restées chez elles de longs mois à cause des périodes de confinement et elles ont certainement mis en place des choses au niveau de leur organisation personnelle et de leur source de revenus afin que la situation soit viable. Un autre effet du Covid-19 serait le changement d'attitude où la démotivation et l'apathie primeraient sur le reste.

« C'est peut-être pour ça que suite à la crise du Covid, Bruxelles Formation a moins de candidats, car les personnes sont bien chez elles et bouger devient compliqué, prendre des transports en commun bondés pour aller à la formation et revenir de la formation fatiguées, etc. Il faut savoir aussi que les personnes au chômage de très longue durée ont difficile à s'activer physiquement et mentalement. » (Amir, Actiris 6)

« On constate en amont, au sein des prisons qu'il y a moins de demandes. Les gens nous contactent par biais de rapports donc ils font une petite lettre en prison. [...] On a été faire du racolage dans toute la zone sud, auprès des antennes d'Actiris, auprès de tous les intervenants, car on avait moins de demandes. Avant, toutes mes plages horaires étaient très vite prises, mais actuellement, ce n'est plus le cas. Les gens ont peut-être la flemme. » (Émilie, Partenaire publics spécifiques 1 d'Actiris)

Les professionnels qui travaillent depuis longtemps dans le secteur remarquent des changements dans la fréquentation des services d'aide ainsi que dans les comportements du public. Le manque d'intérêt de la part des candidats est plus manifeste qu'auparavant, et ce, malgré les nombreuses solutions proposées par les professionnels.

« Ce que je peux constater en 18 ans de travail, c'est que mobiliser les personnes sur une journée ou plus est éminemment plus complexe qu'il y a 18 ans. [...] Même les mobiliser pour un entretien individuel est déjà plus difficile qu'avant. Actiris le remarque aussi. Parce que problèmes de projection. Ils doivent vivre au Day to Day. [...] Les jeunes surtout. » (Laura, Partenaire ARAE 1)

« Un candidat nous a dit : 'ils sont bien gentils chez Actiris, mais qu'est-ce qu'ils font pour nous ?' Pourtant, on (les conseillers) a beaucoup de choses à leur proposer en termes d'accompagnement, de stage, de formation. Mais, les gens ne prennent pas. » (Claire, Actiris 5)

À cela s'ajoute aussi le fait que les candidats ne souhaitent pas se déplacer à travers tout Bruxelles pour suivre une formation. Les professionnels s'accordent sur ce constat. Le public préfère rester dans son quartier, même si l'offre de formation est plus restreinte. Le lieu de formation peut être un frein à l'entrée en formation de la personne. Réduire les temps de trajet s'explique aisément pour les personnes qui ont des enfants à déposer à la crèche ou à l'école, avant de se rendre chez l'opérateur de formation. Par moment, les professionnels associent le fait de refuser de faire un plus long trajet à un manque de motivation.

« Toutes les séances d'informations se font à la chaussée de Vilvoorde qui est très loin d'Anderslecht. Quand on dit ça aux personnes, elles disent : 'c'est une heure, c'est trop loin'. D'un autre côté, on peut aussi se poser des questions sur leur motivation. » (Eleanor, Actiris 4)

L'ensemble de ces constats montrent que les professionnels rencontrent des difficultés à mobiliser le public. Les raisons sont multiples, mais le constat de base est similaire à l'ensemble des organismes rencontrés. Comme l'indique Leterme²⁵, ces raisons peuvent être à la fois conjoncturelles et structurelles au sens où le marché du travail doit lui aussi être interrogé par rapport à la quantité et à la qualité des emplois offerts aux individus, mais aussi à l'avenir de certains secteurs d'activité qui sont destructeurs pour la planète et pourvoyeurs d'emplois précaires.

2.4. Un public de plus en plus fragilisé

Les professionnels accompagnent un public très varié au niveau du profil (âge, sexe, niveau d'études, situation financière, situation familiale, niveau de diplôme, expérience professionnelle, etc.). Selon les communes²⁶, ils ont un public allant du peu qualifié/sans diplôme reconnu en Belgique au très qualifié/diplômé, tout en restant relativement diversifié au niveau des caractéristiques personnelles.

Les professionnels n'ont pas l'impression que les caractéristiques du public ont fortement changé ces dernières années. Ils ont un peu plus dans leur portefeuille des personnes qui souhaitent faire une réorientation professionnelle. Si leur public principal est majoritairement peu qualifié, ils ont parfois dans leurs accompagnements l'une ou l'autre personne diplômée et ayant eu une expérience professionnelle d'indépendant comme kinésithérapeute, podologue, graphiste, etc. Les professionnels associent ces petits changements à l'effet des remises en question à la suite des confinements dans le cadre du Covid-19.

25 Leterme C. (2022). « Pénuries de stagiaires dans le secteur ISP », GRESEA, Adresse URL : <https://gresea.be/Penurie-de-stagiaires-dans-le-secteur-de-l-ISP>

Leterme C. (2021). « Insérer autrement ? », in GRESEA Échos, « L'insertion socioprofessionnelle », n°106, pp.54-60. Adresse URL : https://gresea.be/IMG/pdf/gresea_echos_106_basse_resolution.pdf

Pour information, un groupe de travail mené par CALIF s'attèle à réfléchir sur cette question de la pénurie des stagiaires, dont les résultats sont prévus pour début 2024. Contact : <https://www.calif.be/>

26 Le rapport « Ventilation des stagiaires en formation 2022 » montre les profils des stagiaires en fonction de leur domicile. Bruxelles Formation, mars 2023, 69p. Adresse URL : <https://www.bruxellesformation.brussels/wp-content/uploads/2023/07/Rapport-Ventilation-geo-2022.pdf>

Même si les profils sont variés, le public a tendance à cumuler des difficultés au niveau financier, avec un niveau de diplôme faible ou non reconnu, avec peu ou pas d'expérience professionnelle, avec des enfants à charge (plus souvent pour les femmes)²⁷ et avec un niveau faible en français. Une grande partie du public est en situation de précarité socio-économique, qu'il soit bénéficiaire ou non d'allocations sociales. La situation financière n'est pas facile pour une partie du public, d'où son souhait d'aller à l'emploi plutôt que de suivre une formation.

Les professionnels constatent une dégradation des conditions de vie, avec une expansion de la précarité et un accroissement des problèmes de santé, notamment d'ordre mental. Ces éléments font que le public est plus difficilement mobilisable, même s'il est en grand besoin d'aide. Paradoxalement (ou pas), il est installé dans une sorte de paralysie par rapport au fait d'aller vers les services publics. Même si certains professionnels ont l'impression que le public est plus ouvert à se faire accompagner sur la dimension psychologique.

« Il y a beaucoup de précarité, de détresse sociale plus marquée post-Covid, détresse psychosociale pour être plus précise. » (Meyla, CPAS 4)

« On a beaucoup de public qui au niveau de la santé ce n'est pas top. On a peu d'offres à leur proposer en termes de formation. » (Samuel, CPAS 3)

« Les gens sont plutôt isolés, assez fort déprimés. Les gens qui ne savent pas ce qu'ils veulent faire sont très déprimés. Plus de 50 % sont en dépression profonde. » (Viktor, Mission locale 2)

Selon les dires des professionnels, une grande partie de leur public a peu confiance en lui, et une petite partie surestime ses qualités et compétences. Ce sont plutôt les jeunes qui sont concernés par cette attitude de surestimation. Les personnes touchées par le manque de confiance en elles n'osent pas effectuer des démarches, craignent à la fois de passer des tests pour entrer en formation et d'affronter un échec. Cette situation touche tant les personnes infraqualifiées que les personnes diplômées. Ces dernières ont parfois vécu des expériences professionnelles difficiles.

« Les personnes manquent vraiment de confiance en elles. Il faut un treuil pour soulever les personnes et les mettre en formation. Et puis, il faut une motivation pour qu'elles restent en formation. Il faudrait presque des coachs de vie. » (Valérie, Actiris 5)

« Quand on dit au public qu'il y a des tests de français, il est un peu vite apeuré. La connaissance de la langue est un peu compliquée. Il (le public) est peut-être aussi dans des croyances limitantes où il se dit qu'il ne va pas y arriver. » (Julian, Mission locale 1)

« J'ai souvent l'impression que les gens se surestiment. Il y a des gens qui disent qu'ils peuvent être par exemple prof de français ou de mathématiques, mais ils n'ont pas de diplôme et ils disent qu'ils n'ont pas besoin de formation. » (Nina, Actiris 7)

Avec les années d'expérience, les professionnels cernent assez vite les personnes autonomes qui viennent chercher une information, des personnes qui sont un peu perdues, « à prendre par la main », disent-ils. Ils savent qu'une de leurs missions est de confronter l'individu à la réalité. Ils sont habitués à côtoyer la misère sociale, mais cela ne les immunise pas contre celle-ci. L'augmentation des difficultés leur donne l'impression qu'aucune solution n'est possible pour une partie du public.

²⁷ Comme le montre le rapport de diagnostic sur l'accessibilité et le maintien en formation des parents solos à Bruxelles Formation (Octobre 2023).

2.5. Les besoins des professionnels

Lors des entretiens, les professionnels de terrain ont exprimé les besoins qu'ils ont dans leurs pratiques quotidiennes d'accompagnement du public. Ils ont émis des souhaits et des idées qui pourraient les aider dans leur travail. Les propositions sont multiples et variées, et elles ont été rangées en trois catégories. Toutes leurs idées sont reprises. Aucune n'a été mise de côté. Il s'agit :

De renforcer les collaborations entre organismes

- Faciliter le contact entre les centres de formation de Bruxelles Formation et les professionnels de l'accompagnement pour leur permettre d'avoir un échange rapide de type « info minute » ;
- Créer plus de liens entre les professionnels de l'accompagnement en organisant une rencontre annuelle (plus large que les partenaires de Bruxelles Formation) ;
- Organiser de nouveau des visites dans les centres de formation pour créer du lien et mieux connaître l'offre de formation.

D'harmoniser, de clarifier et d'amplifier l'offre de formation

- Créer un calendrier régional de l'offre de formation avec les dates et durées de formation (planning sur une ligne du temps) ;
- Avoir des formations de base en ligne pour le public peu mobile (en raison d'enfants en bas âge ou autre) ;
- Avoir une offre de cours de langue en intensif ;
- Avoir plus d'entrées en formation par année ou fonctionner par modules de formation permettant plus d'entrées par an ;
- Avoir plus de modules d'orientation professionnelle, car l'offre ne serait pas suffisante, ou une meilleure diffusion de l'offre existante (n'apparaît pas sur Dorifor) ;
- Penser les parcours de formation de façon intégrée et sécurisée ;
- Pouvoir faire le bilan linguistique complet des candidats ;
- Mettre plus en valeur sur le site Dorifor l'onglet « foire aux questions » qui contient des listes toutes faites et pratiques ;
- Mettre sur la page d'accueil de Dorifor les formations qui vont démarrer prochainement, par mois par exemple et où il manque de candidats ;
- Mettre en évidence sur le site Dorifor les formations à venir pour les personnes infraqualifiées ;
- Indiquer a minima une période de démarrage de la formation sur le site Dorifor.

De soutenir le travail d'orientation des professionnels

- Fournir aux professionnels de l'accompagnement des tests d'entrée type afin qu'ils puissent les donner à leur public ;
- Créer les « Blocus de Brufor » qui offriraient au public la possibilité de s'entraîner pour les tests d'entrée en formation ;
- Sensibiliser les jeunes (dans les écoles par exemple) à l'existence de Bruxelles Formation ;
- Mettre plus en évidence l'accompagnement psychosocial réalisé par Bruxelles Formation ;
- Pouvoir émettre en tant que professionnel de l'accompagnement une lettre de recommandation pour un candidat pour une entrée en formation ;

- Organiser idéalement un feedback sur le test d'entrée pour lequel le candidat a échoué.

Parmi ces propositions, certaines existent peut-être déjà sous une forme ou une autre, mais les professionnels n'en ont pas connaissance. De la sorte, un travail de communication pourrait être mené afin de diffuser plus largement ces informations.

EN BREF...

Les entretiens avec les professionnels du secteur de l'ISP révèlent plusieurs défis majeurs dans le travail quotidien d'accompagnement du public. Tout d'abord, le fait d'avoir choisi de fonctionner avec une politique du « rendez-vous » montre que cette modalité ne convient pas toujours à un public éloigné du monde du travail. Ensuite, certains professionnels remettent en question la logique de quantification et de rentabilité du secteur de l'ISP, qui peut influencer l'orientation des candidats sans tenir compte de ses besoins et souhaits. Enfin, les mesures sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 ont également eu un impact sur le traitement des dossiers et le suivi des candidats.

Les professionnels relatent, lors des entretiens, une série de questionnements concernant l'offre de formation. Les questions qu'ils se posent touchent à la recherche d'informations plus précises sur l'existence ou non de certaines formations ainsi que sur les critères d'accès et les prérequis pour entrer en formation. Les professionnels sont aussi confrontés à des candidats qui s'interrogent également sur la reconnaissance des formations et leurs débouchés. Ce type de remarque n'apparaissait pas auparavant dans leurs contacts avec le public.

De plus, le recrutement de candidats est devenu plus difficile, avec un taux d'absentéisme en hausse, souvent attribué à des problèmes de motivation post-Covid-19 et à des changements de comportement du public. Et enfin, le public de l'ISP est de plus en plus fragilisé, confronté à des difficultés financières, des problèmes de santé mentale et une perte de confiance en soi, ce qui complique leur mobilisation.

Lors des entretiens, les professionnels ont émis des besoins et des souhaits par rapport à leurs pratiques d'accompagnement des candidats. L'ensemble de ces idées ont été rangées en trois catégories : renforcer les collaborations entre organismes ; harmoniser, clarifier et amplifier l'offre de formation ; soutenir le travail d'orientation des professionnels.

3. LES LOGIQUES D'ACTION DES PROFESSIONNELS

Dans leur travail quotidien, les professionnels mobilisent une série de logiques d'action diverses selon la situation du candidat qu'ils ont en face d'eux. Ces logiques sont interconnectées et entremêlées au sein d'un même entretien. Il est d'ailleurs parfois difficile de les scinder clairement, car le périmètre de l'une peut empiéter sur celui de l'autre. Les frontières entre les logiques sont perméables, ce qui fait qu'une même situation peut glisser dans une logique ou dans une autre. L'analyse des données empiriques a mis en lumière neuf logiques d'action qui sont détaillées ci-dessous.

3.1. La logique d'action d'accompagnement

La première logique d'action va de soi, car elle constitue le cœur métier des professionnels de l'accompagnement. Par sa nature, elle chapeaute toutes les autres logiques, et ces dernières sont un ensemble de déclinaisons de celle-ci. Cette logique dite d'accompagnement permettra de décrire dans les grandes lignes les modalités d'encadrement du public par les différents organismes rencontrés, ainsi que les représentations des professionnels de terrain.

3.1.1. Les modalités d'accompagnement des publics

L'accompagnement du public peut s'effectuer de manière individuelle ou collective, selon l'opérateur et l'étape du parcours de la personne. Tout accompagnement commence par une rencontre en individuel avec un professionnel de l'accompagnement.

Actiris met en place un accompagnement systématique d'une durée maximale de 18 mois. Cet accompagnement prévoit, premièrement, un entretien de diagnostic dont l'objectif est d'établir avec le chercheur d'emploi un plan d'actions visant sa (ré)insertion sur le marché de l'emploi la plus rapide possible. Deuxièmement, il prévoit un bilan de compétences numériques et linguistiques qui a pour but d'objectiver les compétences du chercheur d'emploi et de lui proposer des actions de formation en adéquation avec son projet professionnel et les besoins du marché de l'emploi. Ce bilan²⁸ est d'application depuis le 1^{er} septembre 2023 pour les moins de 30 ans s'inscrivant pour la 1^{ère} fois. Il sera élargi à terme à l'ensemble des chercheurs d'emploi bruxellois. Le bilan sur les compétences métiers sera, quant à lui, mis en place à partir de 2025. Et, troisièmement, un suivi du plan d'actions est établi en incluant automatiquement une mise à jour du plan d'actions en fonction des besoins du chercheur d'emploi.

Selon l'autonomie de la personne (très faible, faible, moyenne, totale), les professionnels chez Actiris s'attellent à prendre des nouvelles : tous les mois si le candidat est moins autonome ; sinon tous les deux ou trois mois. La première rencontre se fait de visu puis, par la suite, les échanges peuvent se faire par courriel, par téléphone ou de visu selon les souhaits du candidat, voire la fragilité de ce dernier. Un entretien d'une heure n'est pas suffisant pour certaines personnes pour identifier un type d'emploi ou de formation, donc l'orientation vers un accompagnement collectif en intensif peut aider à définir un projet professionnel.

Les rendez-vous suivants durent vingt minutes. La période entre deux rendez-vous permet à la personne de réfléchir et faire des démarches, et au professionnel d'effectuer des recherches d'information. Au niveau du suivi, les professionnels peuvent voir dans le dossier Ibis²⁹ si la per-

28 « Le bilan de compétences obligatoire pour les jeunes chercheurs d'emploi », La Capitale, 05/10/23, p.8, Belga.

29 Il s'agit système du Réseau des Plates-formes locales pour l'Emploi (RPE) déployé par Actiris. Grâce à lui, Actiris et plus d'une centaine de ses partenaires sont directement reliés entre eux.

sonne a effectué des démarches, comme participer à une séance d'information ou à une formation. Le candidat ne le mentionne pas toujours spontanément, surtout s'il n'y est pas allé.

Les partenaires d'Actiris (CPAS³⁰, Missions locales, partenaires ARAE et spécifiques) font, quant à eux, un suivi plus rapproché, voire plus intensif, avec un accompagnement lors d'ateliers collectifs pour certains candidats. Il en est de même pour les organismes s'occupant des primo-arrivants (BAPA, centre de Fédasil). Les rendez-vous durent en général une heure. L'accompagnement dans le temps est parfois plus long que du côté d'Actiris. Il arrive que certains candidats soient accompagnés depuis plusieurs années, ou reviennent ultérieurement, car leur emploi ne leur plaît plus.

Les professionnels doivent faire face à un public qui vient de lui-même et à un public convoqué, avec des motivations et aspirations différentes. Les professionnels ont une certaine marge de manœuvre dans la réalisation de l'accompagnement du candidat. Les techniques d'accompagnement varient d'un professionnel à l'autre. Certains s'appuient sur le passé scolaire et professionnel du candidat alors que d'autres se centrent sur les souhaits actuels de la personne. Ils sont, par conséquent, plus orientés vers le futur. L'idéal pour les professionnels est que les candidats soient « acteurs » ou « moteurs » de leur projet.

L'ensemble des professionnels de l'accompagnement insistent sur le fait que la partie « tâches administratives et encodage d'information » est conséquente, surtout lors du premier entretien. Le temps pour faire connaissance avec le candidat est réduit. Les professionnels trouvent cela décevant, car ils ont besoin de connaître le candidat pour bien l'orienter. De plus, ils ont, pour certains d'entre eux, un portefeuille de deux cents candidats, ce qui rend impossible le fait de retenir l'ensemble des desideratas de chaque individu.

Quand un problème devient récurrent, comme la difficulté numérique, certains organismes créent en interne un atelier pour remédier à cela, et aider le public à combler cette lacune. Certains CPAS, Missions locales, BAPA et partenaires publics spécifiques d'Actiris organisent également des ateliers d'orientation professionnelle. Les professionnels font alors une orientation du candidat au sein de leur structure en interne, ce qui les aide à ne pas « perdre la personne dans la nature », comme ils le disent.

3.1.2. Les représentations des professionnels

Les professionnels ont chacun leur tempérament, mais aussi leurs représentations de la formation professionnelle et de l'emploi. Ces perceptions peuvent influencer la manière dont ils vont accompagner les candidats. L'extrait ci-dessous met en évidence la hiérarchie entre emploi et formation professionnelle.

« Demain, l'objectif de la Région bruxelloise ce n'est plus la formation, mais le travail parce qu'il y a un problème d'argent. Le chemin le plus court vers l'emploi c'est l'emploi, ce n'est pas la formation. » (Valérie, Actiris 5)

Lors de l'accompagnement du public, ce professionnel pourrait avoir tendance à le pousser vers l'emploi. Ce raisonnement peut être renforcé si le professionnel a une mauvaise perception de l'opérateur de formation ou de la formation, au sens où il remet en question la pertinence de la formation ou son adéquation au marché du travail.

« Le problème avec les formations de Bruxelles Formation c'est qu'elles ne sont pas conformes à ce que demande le marché de l'emploi. Par exemple, pour Plombier, il faut avoir des connaissances en soudure, mais je sais par moi-même que la connaissance de la soudure dans la pratique est inutile. Il n'y a presque aucune soudure à faire. Si on arrive chez un employeur et qu'il

30 Le service ISP des CPAS accompagne tous les bénéficiaires disposés à travailler, sauf pour des raisons de santé ou d'équité (des raisons familiales qui empêchent de travailler par exemple).

voit qu'on a 200 heures de soudure et 50 heures de plomberie, ça ne va pas. Mais, je sais que pour vous c'est obligatoire de suivre un programme. » (Max, Actiris 1)

Hormis cette situation-là, les professionnels de l'accompagnement trouvent les formations de Bruxelles Formation de bonne qualité. Mais, il faut que les personnes arrivent à y entrer. C'est un réel défi pour bon nombre d'entre elles. La porte d'entrée ne semble pas facile à ouvrir, d'après les professionnels.

« Pour nous, Bruxelles Formation, c'est vraiment la référence formation par excellence et en même temps, ça fait un peu peur, c'est un peu immense. Bruxelles Formation, c'est une valeur sûre quoi. Mais, c'est dur de rentrer. » (Emelyne, Mission locale 4)

Dans leurs expériences modulant leurs représentations mentales, les professionnels de l'accompagnement disent rencontrer eux-mêmes des difficultés à établir des contacts avec un grand organisme comme Bruxelles Formation.

« Il y avait une formation mise en place avec métiers urbains. Je trouve que les formations sont intéressantes, mais je les trouve plus dures à joindre que ce que j'imaginai. » (Valérie, Actiris 5)

« Je suis souvent en contact avec des opérateurs qui donnent des formations pour un public très précaire. Je n'ai pas de contact avec Bruxelles Formation. C'est très difficile. Mais c'est le même problème que chez Actiris donc le call center. Du côté du VDAB, pour chaque formation, il y a une adresse mail à un contact. » (Eleanor, Actiris 4)

Et, parfois, quand les professionnels ne connaissent pas bien un organisme, ils ne recourent pas à ses services. S'ils avaient un peu de temps et l'occasion de le découvrir, peut-être changeraient-ils d'avis ?

« Je n'envoie pas des personnes à la Cité des métiers, mais mes collègues le font parfois. Je ne le fais pas, car j'utilise Dorifor. Je n'ai peut-être pas assez de connaissances de la Cité des métiers. » (Amina, CPAS 5)

Certaines opinions des professionnels peuvent influencer leur approche d'accompagnement des individus vers la formation et l'emploi. Parfois, l'emploi est privilégié, des doutes planent sur la pertinence de certaines formations, et l'accès à des organismes tels que Bruxelles Formation leur semble restreint. Une meilleure compréhension de ces organismes pourrait changer les représentations mentales des professionnels de l'accompagnement.

EN BREF...

Les modalités de l'accompagnement varient en fonction du degré d'autonomie des individus, avec des séances individuelles ou collectives. Actiris propose un accompagnement d'un an en individuel, avec une évaluation des compétences et des parcours vers l'emploi. Les autres organismes adaptent les modalités en fonction des besoins de l'individu.

Les professionnels de l'accompagnement ont des opinions variées sur la formation par rapport à l'emploi. Certains soulignent l'importance de l'emploi en raison de contraintes financières individuelles, mais aussi collectives (l'économie de la Région), tandis que d'autres remettent en question la pertinence des programmes de formation. Bruxelles Formation est quand même globalement considéré comme une référence en matière de formation, mais l'accès à ses programmes est peut-être perçu comme difficile.

Les professionnels de l'accompagnement mettent en avant la complexité des tâches administratives, et ils constatent qu'il est difficile de vraiment connaître les candidats lors du premier entretien. Des ateliers sont parfois organisés en interne pour combler les lacunes des candidats. Les professionnels de l'accompagnement notent des problèmes de communication avec de grandes organisations telles que Bruxelles Formation, qui peuvent donner l'impression d'un accès difficile ou restreint à leurs services.

3.2. La logique d'action de priorisation

Quand les professionnels reçoivent le public, ils font le bilan de la situation de la personne, en essayant de clarifier leurs souhaits de formation et d'emploi. Ces professionnels établissent avec le candidat des priorités et des démarches concrètes à effectuer.

3.2.1. Faire le bilan

Quand les professionnels reçoivent le public, que ce soit par invitation ou convocation, ils vont utiliser différents outils pour faire un bilan de la situation de la personne (bilan de compétences, bilan formation, plan d'accompagnement individualisé) au niveau de son parcours, de ses compétences et aussi de sa situation personnelle. Cet état des lieux aide les professionnels à proposer des pistes d'action et à ordonner par priorité les actions à mener.

« Je vais voir si la personne a un projet et s'il est réaliste ou pas. Parfois, on se rend compte que ce n'est pas réaliste. Si c'est faisable, on propose des démarches à faire que ce soit une certification, un permis de conduire, la nationalité. Quand le projet est clair, on regarde s'il y a encore des besoins au niveau de langue, de l'informatique. » (Maya, Actiris 2)

« C'est qu'ils (les candidats) sont dans une situation telle. Je pense qu'ils vont peut-être suivre une formation, mais la situation fait qu'ils ont d'autres choses à penser et que la formation, c'est pas possible à ce moment-là, ils n'ont pas le besoin de travailler. Je donne un exemple. C'est une personne qui cherche un logement. Voilà, on sait que les personnes qui cherchent un logement et qui sont au CPAS, elles peuvent être discriminées de ce fait là parce qu'elles n'ont

pas un contrat. Et donc c'est un peu difficile aussi du coup de leur dire de faire une formation parce que à l'avenir ça va l'aider, ça va ouvrir des portes alors qu'eux, ils vivent le moment même. » (Amina, CPAS 5)

Tout ce travail de priorisation, qui peut prendre plus d'un entretien, s'effectue en accord avec le candidat, en fonction de sa situation personnelle qui peut être très différente d'un individu à l'autre.

3.2.2. Emploi ou formation ?

Les professionnels estiment qu'une large partie du public accompagné a pour priorité l'emploi, notamment en raison de l'urgence financière qui le pousse à améliorer son niveau de vie, et qu'une petite partie souhaite entrer dans une formation. Lors du premier entretien, ils abordent la piste de la formation pour aider le candidat à accéder à l'emploi souhaité, ou de faire une orientation professionnelle si la personne ne sait pas le métier qu'elle souhaite exercer. Les personnes qui souhaitent entrer en formation ont en général envie d'avoir un complément à leur diplôme, ou ont connu des emplois précaires et souhaitent plus de stabilité. Une partie d'entre elles aimerait travailler dans de grandes organisations connues du public (STIB, bpost, Bruxelles Propreté, sociétés de gardiennage, etc.), pour la sécurité d'emploi.

Les autres candidats se contentent d'emplois précaires (intérim, CDD, mission, pas de contrat légal, etc.), car ils n'arrivent pas à décrocher un contrat à durée indéterminée, ou vivent au jour le jour, sans se projeter dans une carrière professionnelle. Ils ne sont pas nécessairement intéressés par les métiers en pénurie. En tout cas, les professionnels ne souhaitent pas d'office les y pousser. Et, une petite partie des candidats est absorbée dans des réseaux parallèles du marché de l'emploi, d'après les dires des professionnels.

« Je pense par exemple à la communauté turque où il y a énormément d'entrées et de relais donc ce n'est pas un refus de s'intégrer, mais ils savent que quelque part ils peuvent avoir accès à l'emploi, et la formation est une perte d'argent. » (Max, Actiris 1)

Ces personnes n'envisagent pas d'entrer en formation, car elles estiment que c'est une perte de temps et, par moment, d'argent. Les professionnels constatent de plus en plus ces situations de débrouillardise et d'urgence financière, qui empêchent l'entrée en formation ou qui poussent les personnes à abandonner leur formation en cours de route pour aller travailler et gagner de l'argent. Cette perception de perte de temps est associée aussi à des croyances limitantes et au statut social, comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous.

« Pour une grande partie des personnes, dans les mentalités, ne pas travailler, c'est être un parasite. Rien que pour le regard social de leur père, elles préfèrent aller travailler dans un endroit tout pourri que de se former et d'être encore dans cette situation d'allocataire. » (Julian, Mission locale 1)

La priorité à l'emploi s'impose aussi par moment en raison des barrières d'apprentissage, dites « dispositionnelles »³¹. Les professionnels sont, parfois, face à des candidats qui sont bloqués dans leur processus de formation. Par conséquent, la priorité est donnée à l'emploi, car la personne n'arrive pas à réussir sa formation, dans le cas ci-dessous en français.

« À cinquante ans, t'apprends pas une langue aussi facilement que quand t'as 18 ans. J'ai des gens qui ont fait cinq ans de cours de français et ça ne marche pas. J'arrive pas, laisse tomber quoi. Et le problème, c'est que ça les freine dans tout le reste du processus puisqu'ils n'ont plus

31 Cfr. l'étude sur « Les conditions de vie des stagiaires : obstacles ou leviers ? Focus sur les formations préqualifiantes » (Bruxelles Formation, 2021), qui s'appuie sur le cadre théorique développé par Lavoie N, Levesque J.-Y. et Aubin-Horth S. (2008). « Le retour en formation chez les adultes peu scolarisés : un faisceau d'obstacles », Éducation et Sociétés, n° 22, pp.161-178.

accès aux formations. Ils n'ont pas le français et donc du coup, ils sont obligés de faire des métiers qu'ils n'aiment pas. » (Louise, Mission locale 4)

Plusieurs professionnels d'organismes différents observent, ces dernières années, que certaines entreprises de grande taille organisent la formation de potentiels nouveaux collaborateurs au travers de stages CIP rémunérés ou de FPIE, ou selon d'autres modalités.

« J'ai eu le cas pour une formation en esthétique et la personne est passée par une marque qui forme les personnes pour pouvoir vendre leurs produits. Mais, les personnes ont les acquis entre-temps. Il y a aussi une société à l'aéroport qui forme toutes les personnes qui vendent dans l'aéroport. » (Maya, Actiris 2)

« Même pour la formation chez nous d'aide-soignante, quand on leur dit que ça dure deux ans, c'est non. Quand on leur explique qu'il y a un an de formation, puis un an d'article 60, elles sont plus ouvertes. » (Léa, CPAS 2)

« On a un projet avec l'entreprise M qui offre des stages CIP rémunérés à hauteur de 700 euros. » (Malik, BAPA)

Cette formule attire tout particulièrement les candidats, car l'emploi les attend normalement en fin de formation, si tout s'est bien déroulé et que chaque partie-prenante est satisfaite.

3.2.3. Ni emploi, ni formation

Pour une partie du public, la priorité n'est donnée ni à l'emploi, ni à la formation. Les professionnels de l'accompagnement, dans ce cas-là, disent parfois qu'ils ne savent rien proposer à la personne. Même s'ils font des suggestions et tentent de négocier une piste d'action, les candidats n'en veulent pas. Cette situation met les professionnels de l'accompagnement en difficulté dans la réalisation de leur travail, car ils ne peuvent offrir le soutien nécessaire.

« On a beaucoup de mères célibataires aussi, c'est très compliqué, parce que du coup, on sait pas trop, on sait pas trop comment les mettre au travail. On sait pas trop comment les mettre en formation parce qu'elles ont leurs enfants à charge, mais non-stop, c'est-à-dire qu'ils sont pas en crèche. » (Amina, CPAS 5)

Dans le cas des personnes qui ont pour priorité de s'occuper de leurs enfants en bas âge, une des professionnelles rencontrées leur propose de prendre un peu de temps pour préparer leur future entrée en formation, si la situation financière est tenable évidemment. Mais, toutes les personnes n'ont pas nécessairement cet objectif de formation et d'emploi par la suite.

« Quand il n'y a pas d'urgence économique et quand j'ai des jeunes de moins de 30 ans qui n'ont pas droit au chômage, mais que je dois quand même suivre et qui ont un bébé, je regarde leur situation financière et pour éviter tout stress, je leur conseille de faire le plus possible de préparation à la maison pendant les deux ans et demi, donc déjà réfléchir, voir les entrées en septembre et en janvier, de bien préparer et lire les conditions d'entrée. » (Eleanor, Actiris 4)

Les professionnels mentionnent des obstacles à entamer une formation, comme le fait d'avoir des enfants ou d'être plus âgé, mais aussi le manque de connaissance du français ou du néerlandais, ou une situation d'analphabétisme, qui augmente la durée du parcours de la personne si elle souhaite se former à un métier. Par ailleurs, certains publics s'engagent moins en formation comme les personnes Rom, sans-abris ou les jeunes. Enfin, tous les facteurs bloquants comme les problèmes de santé, de logement, de finance et autre font que les personnes ne se dirigent ni vers la formation ni vers l'emploi.

« Avec tous les freins possibles comme la santé, le logement, le niveau de langue faible, infra-qualifié. Que fait-on ? Il faut être réaliste ! On ne fait rien. Il faut travailler sur les publics où il y a quelque chose à faire. » (Valérie, Actiris 1)

L'ensemble de ces difficultés, associées à des obstacles à l'entrée en formation et au décrochage d'un emploi, poussent les professionnels à considérer que leur action est limitée par rapport à ces individus-là, voire qu'ils n'ont rien à leur proposer.

3.2.4. Des changements d'objectifs

La logique de priorisation tient la route à partir du moment où le candidat suit le plan défini ensemble avec le professionnel. Il n'est pas rare que les candidats changent d'avis, surtout s'ils ont besoin d'une rentrée d'argent, et qu'ils doivent attendre un certain temps (plusieurs mois) avant d'entrer en formation.

« J'ai l'exemple de quelqu'un qui avait une entrée en formation en septembre. Il avait pu passer le test chez un de nos partenaires. Il avait sa place pour septembre. Mais, il a accepté un CDD de trois mois qui empiète sur le début de la formation donc il n'est pas entré en formation. Il a un contrat de trois mois, mais par rapport à son projet professionnel, il n'aura pas plus avancé. Trois mois plus tard, il était de retour en accompagnement pour chercher soit un emploi, soit une formation, mais en sachant que les formations démarrent plutôt en janvier. On reporte comme ça. » (Luna, Mission locale 3)

« Entre la demande et le début de formation, ils ont cette obligation d'être actifs. Je sais qu'il existe dans certaines structures des préformations dans des Missions locales, mais il n'y en a pas suffisamment pour englober ces quelques mois de battement. Je propose aux personnes de faire un petit contrat CDD ou de l'intérim. Il y a des personnes qui acceptent le CDI, car elles pourront garantir un revenu pour leur famille, même si elles ne vont pas tenir plus de deux ans, car ce n'est pas un métier qui leur convient. » (Amir, Actiris 6)

Par ailleurs, la priorisation est parfois biaisée, car une partie des candidats acceptent les propositions faites par les professionnels, comme suivre une formation, mais ils ne font pas les démarches pour s'inscrire. Ce sont principalement des professionnels d'Actiris qui relaient ce type d'attitude, bien présente même s'ils insistent sur le fait de trouver la meilleure solution pour le candidat.

« Il y en a beaucoup qui disent oui il y en a peu qui le font, soit parce qu'ils ont changé d'avis, soit ils ont dit oui parce qu'ils ne peuvent pas dire non à Actiris. On est toujours dans cette vision d'Actiris qui contrôle. » (Maya, Actiris 2)

Avec les années d'expérience, les professionnels savent qu'une partie du public change d'objectif après avoir défini ensemble les premières démarches à réaliser pour s'insérer socioprofessionnellement.

EN BREF...

La logique de priorisation couvre le fait que les professionnels effectuent un travail d'évaluation de la situation de chaque candidat. Ils définissent des priorités en fonction des besoins et objectifs des candidats, et proposent des actions concrètes à réaliser en conséquence. Les candidats peuvent avoir des priorités différentes, comme l'emploi pour des raisons financières urgentes ou la formation pour améliorer leurs compétences. Certains ne donnent de priorité ni à l'emploi ni à la formation, en raison d'autres obligations telles que s'occuper de jeunes enfants. Les obstacles, comme les problèmes de santé, de logement, ou les barrières linguistiques, influencent la priorisation. Les candidats peuvent également changer d'objectifs en cours de route, et ne pas réaliser l'action définie avec le professionnel. Certains candidats acceptent des propositions d'action, car ils sont face à un professionnel d'Actiris et ils ont l'impression qu'ils ne peuvent pas refuser. En somme, la priorisation dépend des besoins et des circonstances individuelles des candidats.

3.3. La logique d'action d'information

S'informer et informer est essentiel dans le métier d'accompagnement du public. Lors des entretiens avec les candidats, les professionnels communiquent une flopée d'informations sur la recherche d'emploi et les possibilités de formation. Les aspects emploi et formation sont abordés simultanément. Si le candidat est uniquement centré sur l'emploi, les professionnels amènent délicatement le sujet de la formation, pour éviter d'essuyer un refus à la suggestion.

3.3.1. Les sites Internet Dorifor & Co

L'ensemble des professionnels se réfère au site Dorifor³² pour trouver des informations à propos de l'offre globale de formation. Ils sont, en général, très satisfaits du site. Seuls quelques-uns trouvent l'outil compliqué, notamment en raison du jargon et de la masse d'informations présente sur une même page. Les professionnels regardent toutes les formations possibles selon les secteurs de prédilection de la personne, sans donner d'exclusivité aux formations de Bruxelles formation. Dans l'ensemble, ils utilisent moins le site de Bruxelles Formation qu'ils qualifient de peu pratique et de peu intuitif.

Quelques professionnels utilisent le site IMT-B³³ pour regarder les offres d'emploi et les fiches métier, afin de mieux comprendre la fonction et les tâches demandées. La difficulté qu'ils rencontrent est la non-adéquation des intitulés des formations avec la base de données métier d'Actiris, ce qui leur fait perdre du temps quand ils sont en rendez-vous avec les candidats.

À propos de Dorifor, quelques professionnels mentionnent les limites du site Internet au niveau de son utilisation pour la recherche d'information. Ils auraient aimé pouvoir trouver des formations à partir de mots clés comme la localisation, une période d'entrée en formation, ou encore une caractéristique spécifique du candidat comme l'âge ou le niveau de diplôme. Un des professionnels a, d'ailleurs, cartographié les formations proches de son organisme, afin d'avoir une vue d'ensemble de l'offre. De plus, quelques professionnels néerlandophones trouvent que l'offre est mieux structurée du côté du VDAB.

³² <https://www.dorifor.be/>

³³ <http://imtb.actiris.be/Pages/Default.aspx>

Les professionnels sensibilisent et informent le public sur les sites Internet à consulter, dans le cas où ce dernier est autonome pour le faire. Ils estiment qu'il ne va pas de soi pour le public de connaître ces sites ou de les découvrir par lui-même. Dès lors, ils montrent comment surfer sur ceux-ci, notamment Dorifor, et comment trouver l'information en indiquant les bons mots clés dans les moteurs de recherche. Ils attirent l'attention des candidats sur les conditions d'accès à la formation, le lieu, la gratuité ou non de la formation, etc. Ils mettent aussi en garde par rapport aux sites Internet qui proposent des formations privées, et par conséquent qui sont payantes et sans titre ou certification.

Même si les professionnels montrent aux candidats comment utiliser Dorifor pour effectuer leur recherche de manière autonome, le public n'a pas nécessairement accès à un ordinateur et/ou ne se sent pas à l'aise dans l'utilisation des outils numériques, ce qui n'aide pas à surfer sur ce site. Par conséquent, les professionnels disent que Dorifor n'est pas toujours adapté pour le public, surtout quand il ne sait pas lire ni comprendre le français.

Dans cette optique, la création d'un compte « Mon BF » a peu de sens pour un public qui est éloigné du numérique. Et, l'actuel « Mon Dorifor » et « My Actiris » ne sont pas nécessairement utilisés par le public, car une partie demande à un proche de faire les démarches pour elle quand il s'agit de créer un compte, de suivre une information, d'envoyer un mail, etc. Dans la même lignée, les professionnels estiment que le public n'utilisera pas non plus un chat comme moyen de communication avec l'organisme en question. Quelques professionnels disent que des applications de ces sites pour téléphone portable seraient utiles vu que le public utilise essentiellement cet outil. Mais, la controverse reste entière sur le sujet.

En revanche, si les candidats sont très autonomes dans la recherche d'information, les professionnels de l'accompagnement les invitent à utiliser les outils numériques et les incitent à y « faire leur shopping ».

« Je leur parle très vite de Bruxelles Formation et de la Cité des métiers, et de Dorifor pour leur dire que ça existe. Parfois, je trouve intéressant pour définir ce qu'ils veulent faire, d'aller voir ce qui existe et d'aller faire un peu leur shopping sur des sites comme Dorifor. » (Laura, Partenaire ARAE 1)

En plus des sites Internet tels que Dorifor, certains professionnels utilisent aussi les vadémécum de l'ISP³⁴ ou du VDAB comme outil pour orienter leur public. Selon le projet professionnel de la personne, il arrive aussi parfois qu'un professionnel conseille à son candidat d'utiliser Dorifor pour trouver de potentiels employeurs, c'est-à-dire des organismes de formation qui engageraient du personnel (formateur ou autre).

En fin de premier entretien, certains professionnels envoient un courriel type avec les informations générales alors que d'autres rédigent un courriel avec les informations spécifiques par rapport à la situation de la personne. Ils trouvent important de donner des documents imprimés aux candidats rencontrés en entretien ainsi que d'attirer l'attention sur les éléments importants présents dans ces fiches. Par conséquent, ils impriment souvent les fiches Dorifor afin que les candidats puissent les relire à tête reposée.

Les agents d'Actiris ont des entretiens de suivi avec les candidats de plus courte durée (vingt minutes) que les autres organismes (trente à soixante minutes). Par conséquent, ils leur arrivent de chercher les offres de leur côté, entre deux rendez-vous avec le public, ou d'envoyer les offres de formation trouvées par courriel. Certains ont l'impression de ne pas avoir l'occasion d'établir un réel lien avec les candidats, ce qui est moins le cas pour les services ISP des CPAS, les Missions locales, les partenaires d'Actiris, etc.

³⁴ <https://www.febisp.be/fr/publications/vade-mecum-isp>

3.3.2. Le relationnel pour s'informer

Dans leur pratique, les professionnels échangent les informations entre eux afin de mieux connaître l'offre de formation. Ces échanges s'effectuent entre collègues au sein d'une même structure et/ou entre organismes à travers des rencontres plus ou moins formelles, comme un échange téléphonique, un courriel de type « lettre d'information », un salon sur la formation ou l'emploi, une séance d'information organisée par un des organismes, une visite officielle chez un opérateur, ou encore des réunions entre opérateurs de formation.

« On a besoin que les collaborateurs aient une vision très large de ce qui existe sur le marché, d'être capable d'identifier à chaque fois le bon partenaire et faire des liens particuliers avec ces partenaires. C'est ce qu'on essaie de construire en organisant au moins une ou deux visites d'opérateurs par mois. L'idée, c'est de créer des liens personnels avec ces opérateurs-là. » (Malik, BAPA)

« C'est la personne de Bruxelles Formation (Cité des métiers) qui inscrit et nous donne les infos sur la formation. Je ne cherche pas moi-même les mises à jour. » (Emilie, Partenaire publics spécifiques 1)

Certains professionnels de l'accompagnement avouent ne pas avoir de contact direct avec les opérateurs, mais ils utilisent les lettres d'information pour mettre à jour leur connaissance de l'offre. Il arrive parfois qu'une personne au sein de l'équipe ait une mission de veille, donc de récolter et de diffuser à ses collègues les informations sur les nouveautés. Et, les Missions locales ont, quant à elle, un rôle plus spécifique de coordonner les réunions de « concertation zonale » avec les opérateurs de leur quartier qui sont actifs dans les domaines de l'emploi, de la formation, de l'enseignement, de la cohésion sociale, etc.

La dimension relationnelle est très importante pour les professionnels de l'accompagnement. Le contact par téléphone, mais aussi de visu pour mettre un nom sur un visage, est une pratique courante pour s'informer sur les formations. En ce sens, l'échange via un chat sur un site Internet d'un opérateur n'aura pas grand succès auprès d'eux, même chez les plus jeunes.

« Je ne vais pas utiliser un chat, mais je vais plutôt passer un coup de fil. Le contact humain est important. Si on a un bon contact avec la personne, on va rappeler celle-là. » (Annick, Mission locale 2)

« Quand j'accompagne une personne, j'ai envie d'avoir quelqu'un au téléphone rapidement. Je n'hésite pas à téléphoner. [...] C'est plus sympa aussi. » (Lily, Partenaire ARAE 2)

« Même s'il y a le dossier unique et la plateforme mise en place par Actiris. Rien de tel que de recréer du lien. » (Meyla, CPAS 4)

Une tendance est d'envoyer le public vers les opérateurs de formation inscrits dans une démarche plus collaborative, c'est-à-dire qui donnent des réponses aux questions des professionnels, bien souvent par téléphone. Elle est exacerbée du côté des Missions locales, des partenaires ARAE et publics spécifiques, du BAPA et des services ISP des CPAS.

« Je collabore plus avec les autres centres de formation qu'avec Bruxelles Formation, parce que je tombe que sur le call center et donc, j'ai jamais beaucoup d'infos donc je collabore avec les autres structures, plus petites. » (Louise, Mission locale 4)

Ainsi, des collaborations privilégiées s'établissent avec des opérateurs locaux, c'est-à-dire du quartier ou de la commune, et parfois plus particulièrement avec des structures de petite taille, dites « plus humaines, qui font moins industrie », selon les dires des professionnels. Ces contacts se créent aussi en fonction des spécificités et des souhaits du public, comme le fait

d'avoir un public intéressé par les métiers de la construction. De la sorte, des liens privilégiés vont s'établir avec les opérateurs actifs dans ce domaine, et les contacts interpersonnels peuvent faciliter le passage du candidat d'un organisme à l'autre.

*« C'est quand on a un contact privilégié avec l'opérateur de formation qu'on peut faire une bonne orientation. C'est mieux quand l'opérateur vient nous présenter son projet, c'est mieux que sur le papier. C'est mieux aussi encore d'aller sur place et de voir comment ça se passe. »
[Maya, Actiris 2]*

*« J'ai une personne étrangère qui est là depuis quelque temps. Je l'ai envoyée faire la validation des compétences et tous les tests. Chez un de nos partenaires, ils engageaient. J'ai eu quelqu'un au téléphone et en négociant, finalement la personne a été engagée. »
[Julian, Mission locale 1]*

La dimension interpersonnelle est essentielle entre les travailleurs d'organismes différents, afin de faciliter l'accompagnement du public et de garantir son passage d'un organisme à l'autre. Et, plus spécifiquement, la relation de confiance entre professionnels apporte une fluidité dans le travail d'accompagnement à effectuer avec le public.

Une autre source d'information utilisée par les professionnels est l'échange avec les stagiaires. Ces derniers parlent de leur expérience de formation, ce qui permet aux professionnels de découvrir de nouvelles formations inconnues pour eux, d'avoir des informations pratiques sur celles-ci, de cerner comment elles se déroulent et d'entendre l'appréciation ou non du candidat à propos de la formation qu'il a suivie.

3.3.3. Les limites de l'information

Les professionnels rencontrent des limites pour effectuer le suivi du public, donc transférer certaines informations, surtout quand ils ont un important portefeuille de candidats. Une de leurs difficultés est de garantir un suivi convenable pour tous leurs candidats vu le nombre élevé de personnes qu'ils ont à accompagner par année.

« En tant que conseiller, j'ai fait quelques fois 'suivre une formation' avec mon compte Dorifor, mais c'est compliqué si je reçois un pop-up à un moment où je n'ai pas de candidats pour une formation, par exemple, de poids lourds. Ce n'est pas possible d'avoir mes 130 personnes en tête au niveau du profil toute l'année. » [Julian, Mission locale 1]

Les professionnels doivent, par exemple, assurer le suivi sur Dorifor à la place d'un candidat qui ne maîtrise pas les outils numériques. Être attentif à inscrire les candidats au bon moment pour une séance d'information ou une formation paraît fastidieux pour certains professionnels, dans le sens où ils craignent parfois de ne pas être suffisamment réactifs malgré les messages d'alerte. Par ailleurs, les professionnels indiquent leur difficulté à informer le public quand l'information est tout simplement absente.

*« Les Missions locales ont différents projets, mais elles ont chacune leur manière de travailler. C'est un peu difficile pour nous, car ça ne se trouve pas sur Dorifor. Il faut découvrir presque par hasard que, à tel endroit, il y a cette offre-là. Ce sont souvent des choses très utiles. »
[Nina, Actiris 7]*

Certains professionnels de l'accompagnement expriment les limites de Dorifor dans le fait de ne pas contenir toute l'information sur ce qui existe en termes de formation et d'atelier de recherche d'emploi. De la sorte, ils estiment nécessaire d'effectuer des recherches plus largement par ailleurs. Et si les fiches de formation existent sur le site Dorifor, certaines informations ne sont pas toujours indiquées, comme la date de démarrage de la formation. Cet inconvénient est revenu très souvent dans les entretiens avec les professionnels, car les

professionnels de l'accompagnement considèrent cela comme un facteur bloquant l'entrée en formation. Certains d'entre eux se demandent d'ailleurs parfois, si la formation a bien lieu à un moment donné, ou si la fiche n'est plus valide.

« Il est marqué (dans Dorifor) qu'il n'y a pas de formation pour l'instant et ça reste ouvert. C'est difficile de se renseigner et de savoir si cette formation est encore valable, ou si c'est quelque chose qu'on a oublié dans la base de données. » (Paul, Partenaire publics spécifiques 2)

« Je trouve que Dorifor n'est pas beaucoup mis à jour. Pour l'offre d'auxiliaire de l'enfance, les critères ne sont pas mis à jour, donc le fait d'avoir le CESS. Il faudrait quelqu'un qui vérifie les critères. » (Pierre, CPAS 3)

Les professionnels de l'accompagnement sont embêtés de ne pas pouvoir donner l'information au candidat lors de l'entretien, car ils ont l'impression de ne pas effectuer correctement leur travail. D'ailleurs, une partie d'entre eux ne se risquent pas à envoyer leur public vers certaines formations quand ils estiment l'information peu claire.

« Pour les cours de français avec les chèques langue chez vous, je n'ose pas proposer cela, car je n'ai aucune vue sur le planning. Je ne vais pas inscrire quelqu'un sans connaître la date. Je n'aime pas de travailler de cette façon-là. Quand j'inscris quelqu'un, je veux quelque chose de concret. » (Nina, Actiris 7)

Les professionnels de l'accompagnement tentent de s'informer sur la date de démarrage de la formation, les critères d'entrée, le niveau de français requis pour suivre la formation, le nombre de places encore disponibles, etc., mais sans succès. Ils regrettent d'ailleurs de ne pas avoir plus d'informations détaillées en appelant le call center de Bruxelles Formation. De plus, ils préféreraient avoir un contact direct avec le centre de formation. Beaucoup de professionnels s'accordent sur ce constat et regrettent de ne pas avoir un lien plus privilégié avec les centres de Bruxelles Formation.

« C'est un peu dommage, car quand je téléphone à un pôle de formation, c'est le secrétariat. Je fais appeler mes participants, car je sais qu'ils sont autonomes. J'essaie qu'ils aient un rendez-vous, mais on leur dit qu'il faut d'abord venir à la séance d'info qu'ils organisent une fois par mois. » (Viktor, Mission locale 2)

« On ne sait pas toujours contacter directement les centres de formation de Bruxelles Formation. C'est le cas avec logistique pour conducteur d'engins. C'est une formation de deux semaines, mais c'est le trou noir. On sait que c'est rue du Charroi, mais on n'a pas trop d'infos sur le jour, les dates. C'est flou. On renvoie vers le 0800, mais on n'a pas plus d'infos. » (Charline, Actiris 2)

L'ensemble des professionnels tiennent ce discours, à l'exception de ceux qui ont réussi à établir un contact interpersonnel avec un agent de l'institution en question. Ils indiquent que cette logique des numéros généraux est répandue dans tous les grands organismes. Mais, cela ne facilite pas l'échange d'information et, par conséquent, le transfert fluide du public d'un organisme à l'autre.

« Bruxelles Formation se cache derrière de grosses lignes générales 0800. Actiris fait la même chose. Le CPAS aussi. Le téléphone est vu comme un ennemi dans ces organismes. Ce n'est pas évident de faire communiquer tous ces organismes. » (Eleanor, Actiris 4)

Quand les professionnels souhaitent un complément d'information, c'est bien souvent pour informer au mieux le public, ou voir si la formation pourrait convenir au candidat. Les professionnels sont parfois en proie au doute. Ils semblent parfois confrontés à des situations où les candidats ont besoin d'informations très précises pour décider d'entrer ou non en formation.

« J'ai eu du mal à avoir quelqu'un. Je n'ai pas eu ma réponse de suite. La personne hésitait entre deux choix et avec cette réponse elle pouvait décider. Il y avait une autre formation donc la personne devait se décider, si elle commençait l'autre ou celle-là. On est partenaire, mais on n'a pas un contact direct. » (Maya, Actiris 2)

3.3.4. Quand « trop is te veel »

Les professionnels de l'accompagnement sont bien conscients de leur rôle d'informateur auprès du public. La quantité d'informations à traiter par ceux-ci est très importante alors, par moment, ils disent être dépassés et ne pas avoir assez de temps pour s'informer correctement. Les professionnels se sentent, parfois, un peu perdus dans la masse d'information, et la maîtrise de celle-ci demande du temps.

« C'est difficile de renseigner en détail sur chaque métier, sur chaque formation. C'est impossible. » (Alex, Actiris 3)

« On ne connaît pas tout, mais il faut quand même essayer d'être au courant de ce qui se passe. » (Charline, Actiris 2)

« J'ai des informations sur les formations par mail, mais j'en reçois tellement que c'est très difficile de suivre. J'essaie de sauvegarder. C'est sans arrêt. C'est compliqué de retenir ce qui existe. » (Nina, Actiris 7)

« On reçoit des mails et on regarde sur le site de Dorifor, mais il y a tellement d'offres. C'est le principal outil qu'on utilise. C'est un peu trop vague. Il y a beaucoup d'offres et ça demande beaucoup de temps. On apprend effectivement. Il y a trop de choix. » (Pierre, CPAS 3)

Les professionnels font au mieux pour se tenir informés, en ayant parfois une personne « orientée formation » dans le service. Ils disent ne pas être (et ne pas vouloir devenir) des robots pouvant gérer l'ensemble de l'offre de formation, et tout ce qui concerne l'insertion socio-professionnelle à Bruxelles et aux alentours. Ils s'informent au fur et à mesure des besoins et demandes des candidats. La première source d'information étant Dorifor, il est indispensable que celle-ci soit bien à jour.

« Par rapport à l'offre qui est conséquente, moi, c'est plus en fouillant que je découvre des choses. Je ne surfe pas sur Dorifor pendant mes heures de pause, je devrais peut-être (rire). C'est notre petite bible. » (Julian, Mission locale 1)

3.3.5. Une sélection de l'information

Dans leur stratégie de communication, les professionnels de l'accompagnement décident par moment de donner l'information par morceau, et petit à petit. Nombre d'entre eux font le constat d'un public changeant d'avis très régulièrement. De la sorte, inscrire ces personnes dans un parcours long de formation leur semble difficile. Les professionnels procèdent par étape pour, comme ils disent, ne pas effrayer le candidat. Combiner une formation en français, puis une remise à niveau, ensuite une préformation et, enfin, une formation qualifiante donnent comme résultat un parcours de formation de plusieurs années. Les professionnels craignent qu'en nommant l'ensemble des étapes au public ils se découragent et n'adhèrent pas à l'option de la formation.

« On ne parle pas de parcours, car les personnes s'enfuient alors. Je dis qu'on va faire étape par étape. Je dis que c'est long. Dans les ateliers, on les mobilise sur l'envie de faire tel ou tel métier. » (Emelyne, Mission locale 4)

Les professionnels de l'accompagnement sélectionnent l'information qu'ils communiquent au public selon différents facteurs. Les éléments influençant leur décision sont leur perception de la situation de la personne et son tempérament, ainsi que leur expérience du marché de l'offre de formation et les contacts qu'ils ont avec les opérateurs de formation. En ce sens, les professionnels s'inscrivent dans une logique d'information sélective voire, par moment, de non-information. Par exemple, les professionnels ci-dessous ne vont pas mettre en évidence l'offre de Bruxelles Formation. Ils expliquent la raison :

« Dans mon imaginaire, j'ai parfois l'impression que Bruxelles formation, c'est pas pour notre public. J'en ai déjà envoyé plein qui ratent chaque fois le test. Ça décourage. Même pour la vente, l'entretien et la formation de base, c'est chaud. Bruxelles Formation, c'est dur et je peux pas démentir. J'ai une personne en deux ans qui est entrée chez Bruxelles Formation. Pourtant, j'en ai quand même envoyé pas mal. » (Louise, Mission locale 4)

« Maintenant, les formations en langue ont probablement des difficultés à être remplies chez vous parce qu'il y a la concurrence avec les chèques langue et l'accompagnement par le VDAB aussi. On a des demandes, mais on les oriente plus trop chez Bruxelles Formation en fait parce que ce n'est plus très clair au niveau de Dorifor. » (Claire, Actiris 5)

Les informations sont aussi sélectionnées en fonction du candidat, de son niveau de qualification et de ses besoins. Certains professionnels ayant un public qualifié prônent fortement les chèques d'Actiris ou le centre de formation BF management.

« En termes d'infos, je passe mes journées à parler des chèques langue et TIC. J'ai un public autonome qui voit l'intérêt là-dedans. [...] Après chaque entretien, j'envoie la documentation à la personne de ce dont j'ai discuté avec elle. C'est souvent le lien vers Bruxelles Formation management, les chèques langue et TIC, la formation de self leadership. » (Emma, Actiris 1)

Les professionnels adoptent une approche sélective dans leur communication, adaptant l'information en fonction des besoins, du niveau de qualification et de la perception des candidats. Cette approche fragmentée vise à éviter de décourager les candidats tout en répondant aux réalités du marché de la formation.

EN BREF...

Les professionnels de l'accompagnement gèrent et partagent des informations avec le public sur les opportunités d'emploi et de formation. Ils utilisent des sites web comme Dorifor pour rechercher des informations sur la formation, mais la navigation sur ces sites peut être compliquée pour le public en difficultés avec le numérique. Les professionnels envoient aux candidats des courriels avec des informations générales ou spécifiques après les entretiens.

La communication d'informations entre professionnels est courante, et ils partagent des informations pour mieux comprendre l'offre de formation. Les collaborations se font souvent par téléphone, courriel, réunions, et visites officielles. La dimension relationnelle est cruciale, et les professionnels privilégient le contact par téléphone ou

en personne pour obtenir des informations sur les formations. De la sorte, les professionnels apprécient peu le contact avec un call center.

Cependant, les professionnels se heurtent à des limites en matière de communication d'informations, notamment en raison de la charge de travail et, parfois, de la difficulté à obtenir des informations complètes et à jour. Il leur arrive de sélectionner les informations à partager en fonction des besoins des candidats et de leurs connaissances du marché de la formation.

La communication d'informations peut constituer un défi, car elle souligne l'importance de l'adaptabilité et de la personnalisation des informations pour répondre aux besoins individuels des candidats.

3.4. La logique d'action de négociation

Les professionnels utilisent par moment la stratégie de la négociation avec les candidats. Ils tentent de sensibiliser, d'insister, de convaincre les candidats d'intégrer une formation professionnelle. Selon le tempérament du professionnel, cela leur paraît plus ou moins naturel comme attitude.

3.4.1. Négocier l'entrée en formation

Le public souhaite en général trouver un emploi, n'importe lequel, pour améliorer son niveau de vie, sans nécessairement penser plus spécifiquement à un projet professionnel ou à réaliser une formation. Le public perçoit le travail comme la porte d'entrée vers la résolution de ses problèmes. Les professionnels savent que les petits boulots ou emplois non appréciés seront désertés par les personnes au bout de quelques mois ou quelques années. Dès lors, ils tentent de les convaincre de s'inscrire en formation pour trouver un emploi qui leur convient mieux et qui donne de vraies perspectives dans la durée. Quel que soit le type d'organisme dont provient le professionnel, il utilise la négociation pour convaincre le candidat d'entrer en formation. Cela peut être fait de manière plus directe ou plus subtile, surtout quand le candidat manifeste des signes de résistance.

« Il faut les convaincre de faire une formation. Ils s'imaginent qu'ils peuvent trouver n'importe quel boulot, à n'importe quel prix, faire de la livraison. La demande initiale, c'est de trouver un travail puis, ils se rendent vite compte, avec le travail que l'on fait, que leurs compétences ne leur permettent pas de s'inscrire durablement dans l'emploi, que ça favoriserait la récurrence et qu'ils ont besoin d'une formation. Ce sont des heures de discussion et d'entretien. » (Emilie, Partenaire publics spécifiques 1)

« On propose, on suggère, on amène ça (la formation) avec prudence, car les gens ne sont pas venus pour ça. Ils veulent travailler. On essaie de la vendre en disant que ça peut être très bénéfique et très constructif de passer par une formation, parce que ça va augmenter les chances de trouver un emploi. » (Maya, Actiris 2)

« Souvent ce que je remarque, ce sont des personnes qui ne parlent pas une des langues nationales et qui veulent absolument travailler. C'est très difficile, car d'un côté on comprend la situation et la raison pour laquelle ils veulent absolument travailler, mais d'un autre côté je suis obligé de leur dire que s'ils ne parlent pas une des langues, leur intégration en général sera difficile. J'insiste sur le fait d'apprendre la langue d'abord. Mais, ce n'est pas toujours facile à envisager. » (Meyla, CPAS 4)

« Je pousse souvent à la formation, mais ce qui bloque un peu ce sont les personnes qui n'ont pas envie d'investir du temps, qui ont de suite envie de travailler. [...] Je leur dis que s'ils n'ont pas d'expérience, de qualification, rien, leur recherche d'emploi va mettre plus que six mois. Autant investir six, sept, huit mois dans une formation. Je peux comprendre qu'ils ne voient pas cela comme ça, qu'ils ont plus la vision à court terme, qu'ils ont besoin de revenus vu leur situation. » (Lily, Partenaire ARAE 2)

Les professionnels s'inscrivent presque par moment dans une logique commerciale de vente d'un produit. Les termes utilisés relèvent du secteur de la vente, tel que « faire son marché », « regarder la carte des menus », « choisir un plat (une formation) », « vendre la formation » en vantant ses mérites et qu'elle va augmenter les chances de trouver un emploi. Mais, à côté de cela, d'autres professionnels disent qu'ils ne sont pas des « vendeurs au marché » et que les candidats doivent être attirés ou inspirés par un projet, une formation.

Pour inciter les candidats à suivre un parcours de formation, certains professionnels mettent en évidence une série d'arguments, comme le fait d'accéder à un emploi plus attractif. Mais, cet argument peut paraître abstrait et lointain pour une partie du public. Dès lors, les professionnels attirent l'attention sur des avantages immédiats, comme le fait de ne plus devoir effectuer une recherche d'emploi quand la personne est en formation, et d'avoir deux euros par heure de formation suivie. Une petite partie des professionnels rencontrés ne sont cependant pas au courant de cette prime de formation.

3.4.2. Quand la résistance est là

La logique de négociation a tout de même ses limites. Par moment, les tentatives de négociation avec le public sont difficiles, car les professionnels doivent articuler les temporalités d'un parcours de formation avec les temporalités et les souhaits du candidat. Les professionnels se rendent compte qu'une partie du public ne peut pas se permettre un long parcours de formation, même si celui-ci aidait la personne à accéder à un emploi de meilleure qualité. La majorité des candidats fonctionnent sur des temporalités courtes, pour des résultats immédiats.

« C'est compliqué de négocier avec le public en lui disant qu'il a un chouette projet qui est possible, mais qui va demander peut-être trois étapes pendant deux ou trois ans. Les gens ont déjà du mal à se projeter et, pour une partie du public, on demande de se projeter loin. » (Luna, Mission locale 3)

De plus, les professionnels peuvent sentir une forme de résistance de la part du candidat, donc ils s'abstiennent d'insister. Cette manière d'agir dépend aussi un peu du tempérament du professionnel. Certains négocient un peu plus que d'autres qui estiment que le projet doit émaner de la personne.

« On peut en parler, mais on ne peut pas forcer une personne dans une direction s'il n'y a pas une volonté. Même si on voulait, ça ne fonctionnerait pas. Par exemple, si je parle des cours de néerlandais, je peux en parler à tout le monde, mais si je sens une résistance, une personne qui ne voit pas l'intérêt, alors je n'insiste pas. Je sais qu'ils vont entamer une formation et qu'ils ne vont pas la terminer. » (Nina, Actiris 7)

Les caractéristiques du public peuvent intervenir dans la donne, comme le fait d'être une personne réfugiée sans avoir obtenu la reconnaissance de diplôme en Belgique. Les professionnels peuvent rencontrer des difficultés à s'engager dans des négociations quand le candidat doit débiter un nouveau parcours de formation dans son entièreté.

« Puis parfois, ce sont des gens qui ont des parcours universitaires dans leur pays, qui sont capables de... mais c'est juste que l'idée de reprendre à zéro et de refaire quatre ans, ou deux ans, ou trois ans, c'est dur. Je comprends, c'est dur. » (Emelyne, Mission locale 4)

Il en est de même pour le public jeune qui a déserté les bancs d'école et ne souhaite plus s'y assoir de nouveau. Le temps passant peut jouer en faveur d'une reprise de formation qui inscrira le jeune dans un parcours d'insertion, plutôt que de rester dans le vague.

« J'ai pas mal de chercheurs d'emploi qui ne veulent plus faire de formation, et insister dessus n'a pas de sens. Les personnes viennent de l'école et elles ne veulent pas. Parfois, je vois parfois des gens trois ans plus tard qui sont toujours dans la même situation, donc là, on peut en parler. » (Eleanor, Actiris 4)

Les professionnels doivent aussi faire face à des situations où la personne n'a pas obtenu d'emploi à la suite de la précédente formation. Dès lors, les personnes sont découragées et reçoivent mal la suggestion de refaire une formation. La négociation est plus difficile, car le professionnel doit avancer des arguments solides pour remotiver le candidat.

« On a aussi plus qu'avant des gens qui ont déjà fait une formation OISP et qui restent chômeurs de longue durée, car même après une formation, ils n'ont pas trouvé de boulot. C'est compliqué de les convaincre de refaire une formation s'ils n'ont pas trouvé de boulot. Même si les personnes pouvaient changer de secteur, car elles n'ont pas trouvé dans le secteur pour lequel elles se sont formées, les personnes se disent que ce sera comme l'autre formation donc qu'elles ne trouveront pas d'emploi. » (Luna, Mission locale 3)

Les situations les plus difficiles pour les professionnels sont celles où le candidat est contraint d'être accompagné pour garder ses allocations, ou retrouver ses droits à y prétendre. Les personnes ont une sorte d'épée de Damoclès au-dessus de leur tête, ce qui rend l'accompagnement moins facile, car elles ne sont pas pleinement volontaires. Dans ce cas, la négociation peut être plus corsée, et faire émerger un projet professionnel peut prendre plus de temps.

EN BREF...

Cette logique d'action montre que les professionnels de l'accompagnement négocient avec les candidats pour les encourager à s'engager dans des formations professionnelles. Les professionnels utilisent des stratégies de négociation pour persuader les candidats que la formation est essentielle pour améliorer leurs perspectives d'emploi. Ils adaptent leurs arguments en fonction des besoins et des résistances des candidats. La réussite de la négociation dépend de la volonté et des situations individuelles des personnes.

Cependant, la négociation a ses limites, car certains candidats ont des attentes de résultats immédiats, tandis que la formation peut s'inscrire dans un processus sur plusieurs années. La résistance des candidats, en particulier lorsque leur expérience antérieure de formation n'a pas abouti à un emploi, rend la négociation plus difficile.

De plus, les contraintes liées aux allocations de chômage peuvent compliquer la négociation, car les candidats ne sont pas pleinement volontaires.

3.5. La logique d'action de confrontation

Une partie du travail des professionnels est de confronter les candidats à la réalité du marché de l'emploi et de la formation. La logique de confrontation est présente aux différentes étapes de l'accompagnement, et ce dès le premier entretien avec le professionnel.

3.5.1. Confronter ses représentations

En général, une grande partie du public ne cerne pas bien les mécanismes du monde de l'ISP et de la formation professionnelle. Elle arrive au premier entretien avec éventuellement une idée de métier, mais le processus et le parcours pour y arriver ne sont pas clairs, et ce parfois malgré les explications des professionnels.

Ces derniers doivent trouver un équilibre entre communiquer un minimum d'informations au candidat et expliquer le nouvel univers dans lequel il est entré. Les personnes possédant un diplôme ont plus l'habitude de ce type de démarche et comprennent un peu plus vite l'environnement dans lequel elles se situent. Pour les autres, l'environnement est méconnu, voire inconnu.

« On essaie de donner un maximum d'infos surtout pour la catégorie 02 donc les jeunes sortant d'études ou avant 30 ans, pour qu'ils comprennent aussi un peu notre paysage avec Actiris, Bruxelles Formation, les CPAS. Ils ne comprennent pas qui est qui, donc on essaie de structurer le paysage de l'insertion à Bruxelles et de l'emploi. » (Charline, Actiris 2)

Les représentations des candidats à propos de l'environnement et du monde de l'emploi et de la formation peuvent être faussées. Certains professionnels disent que cela fait partie de leur travail d'être le plus franc et le plus réaliste possible pour informer la personne, mais aussi pour la mettre face à certaines de ses contradictions.

« Et le trajet de formation, les gens ne le visualisent pas du tout. J'ai une personne Rom qui ne parle pas du tout français et qui veut devenir assistante sociale. Je lui ai dit d'en parler à son assistante sociale, mais je lui ai dit que le parcours à faire entre là où elle est actuellement et devenir assistante sociale, il y en a pour beaucoup d'années. C'est parce qu'elle a vu son assistante sociale et elle trouve ça sympa. » (Claire, Actiris 5)

« J'explique alors qu'il y a parfois un temps d'attente avant de rentrer en formation, puis entre la théorie et la pratique, et la personne doit être au courant. Elle pense que tout va s'enchaîner, mais ce n'est pas nécessairement vrai. » (Charline, Actiris 2)

Le bilan de compétences est un outil essentiel pour aider les candidats à savoir où ils se situent exactement au niveau des compétences déjà acquises et celles à acquérir, qui nécessitent la reprise d'une formation de courte ou de plus longue durée. Les personnes ne sont pas toujours conscientes de leur niveau de compétence. Certaines le sous-estiment par manque de confiance en elles, alors que d'autres le surestiment lors de leur auto-évaluation. La confrontation avec la réalité aide les personnes à refaçonner leurs représentations d'elles-mêmes et celles qu'elles ont du monde de l'emploi.

« Et parfois, la personne va un peu au casse-pipe pour se confronter à la réalité. Même si on dit à la personne qu'elle n'a pas le niveau, parfois elle ne veut pas nous croire. La personne essaie d'aller s'inscrire et si ça marche tant mieux, sinon elle se rendra compte qu'elle n'a pas les compétences. » (Julian, Mission locale 1)

« J'avais un bénéficiaire qui voulait absolument travailler. J'étais claire en lui disant que ça allait être difficile pour lui. Il suit des cours de néerlandais et il est content. Il ne travaille pas, mais petit à petit il passe les niveaux, et j'espère que ça va aller pour la suite. Mais, confronter les gens à la réalité, c'est assez difficile. J'ai vraiment vu que la personne avait du mal à accepter ça. » (Meyla, CPAS 4)

Les professionnels ont l'impression qu'il est encore plus crucial qu'auparavant de travailler le projet professionnel de la personne, car il l'aide à se projeter dans le futur, à long terme, exercice qui est difficile pour une large partie du public. Même avec un accompagnement en groupe de plusieurs mois pour définir un projet, les personnes peuvent perdre rapidement les bénéfices du soutien fourni, car le temps d'attente pour démarrer une formation fait ressurgir les craintes et le manque de confiance en soi.

« Les gens n'ont plus cette capacité de projection. Quand les personnes participent à une détermination chez nous, prendre le temps de mettre en place le plan d'action qui a été déterminé ensemble, les personnes retombent très vite dans des inquiétudes dues au fait d'attendre deux, trois mois avant d'entrer en formation. Et, les personnes auront accepté autre chose entre-temps, un petit boulot aux dépens d'un projet à plus long terme. » (Luna, Mission locale 3)

3.5.2. Confronter son niveau de compétences

Quand les candidats ont une idée de projet professionnel, ils doivent la confronter à la réalité. Les professionnels éprouvent par moment une forme de frustration de ne pas pouvoir mieux évaluer les compétences de leurs candidats.

« On n'a pas les moyens de voir si les personnes ont les prérequis nécessaires donc ce sont les partenaires qui le font à travers le test d'entrée. On n'a pas les outils pour faire ce type d'évaluation. » (Maya, Actiris 2)

« On a eu une personne qui avait pour projet de devenir plongeur soudeur. C'est très spécifique. Notre capacité à confronter la personne à des prérequis dont elle aurait besoin, on est très limité. » (Bertrand, CPAS 1)

Quand il s'agit d'évaluer des compétences numériques de base, certains professionnels de l'accompagnement demandent au candidat de venir devant leur ordinateur pour évaluer ce qu'il sait faire exactement (rédiger un mail, écrire un petit texte dans Word, etc.). Ils font cela pour gagner un peu de temps, et voir si à première vue, la personne sait se débrouiller ou pas, ou s'il est nécessaire d'envisager un module de formation ou pas.

Le candidat peut évaluer ses compétences aussi en réalisant un screening qui lui permet de se positionner et de voir dans quelle mesure il est apte à exercer le métier. Un seul professionnel a mentionné faire référence à la fiche Dorifor « Identification des compétences : un screening pour faire le point ». Certains professionnels ne connaissent pas cette possibilité-là, même chez Actiris, ou alors le terme « screening » ne leur disait rien.

Après les tests de positionnement effectués chez les opérateurs de formation, certains candidats ne reviennent pas voir le professionnel de l'accompagnement. Ce dernier reste sans nouvelle et, par conséquent, il ne peut poursuivre l'accompagnement des candidats. Sinon, quand la personne donne signe de vie, les professionnels les orientent vers un partenaire, Bruxelles Formation ou un autre, pour tenter une entrée en formation.

3.5.3. Confronter son projet professionnel

Une partie des professionnels, surtout chez les partenaires d'Actiris, ont l'impression que les modalités du parcours de formation ont changé, au sens où l'étape de la formation de base devient presque systématique pour leur public qui a un faible niveau de compétences. Dès lors, l'entrée en formation qualifiante n'est plus directe, et cela ajoute une étape au parcours, ce qui peut décourager la personne.

« J'ai l'impression que c'est plus dur d'envoyer des gens en formation qu'il y a quatre ans. Je n'envoyais pas autant de gens en formation de base ou en remise à niveau. Ils rentraient directement en formation. J'ai la moitié de mes suivis qui doivent passer par une formation de base. » (Caroline, Mission locale 4)

Quand un candidat souhaite effectuer une formation, les professionnels se demandent s'ils vont en trouver une qui convient à la personne dans un délai d'attente raisonnable, au risque de provoquer de la démotivation chez le candidat.

« Quand les personnes me disent 'formation', je me dis : 'oups est-ce qu'on va trouver LA formation'. Je sais où il y en a, mais est-ce qu'elle va être disponible ? [...] l'offre n'est pas toujours là au moment où la personne voudrait démarrer sa formation. Il y a un décalage, ce qui démotive les personnes. » (Elena, Partenaire publics spécifiques 3)

« Les personnes qui hésitent un peu (à faire une formation) et qui voient que l'entrée est en septembre, ça risque de les démotiver. » (Lily, Partenaire ARAE 2)

Tous les professionnels conseillent aux candidats qui s'orientent vers la formation de passer plusieurs tests d'entrée pour maximiser les chances d'être accepté dans une des formations. De plus, le fait de réaliser un premier test aide la personne à se positionner et à voir ce qu'elle doit retravailler pour réussir le test d'entrée chez un autre opérateur. Cette stratégie permet à la personne de gagner du temps et de choisir l'opérateur de formation qu'elle souhaite si plusieurs tests sont réussis dans différents lieux.

« S'il y a plusieurs formations, je demande de postuler à toutes les offres. Ça m'est déjà arrivé que la personne en choisisse une et qu'elle ait été refusée et après on se retrouve sans rien. Du coup, c'est rebelote, il y a un délai, car la formation ne s'organise pas tout le temps. Je préfère être sûr et faire plusieurs demandes ; et la personne se retire et libère sa place si elle ne participe pas à la formation. » (Amina, CPAS 5)

Les professionnels disent tous qu'il n'est pas facile d'entrer dans une formation. Le public cumule, en général, une série de problèmes qui constituent des facteurs bloquants. L'étude sur les conditions de vie des stagiaires de Bruxelles Formation (parue en 2021) a bien mis en évidence ces difficultés.

« Ceux qui n'aiment pas Bruxelles Formation sont ceux qui ont échoué malheureusement au test et ne comprennent pas comment ça se fait qu'ils ne soient pas pris [...]. Il y a des profils où tu te dis 'Ah, ils seraient tellement bien là-dedans, c'est presque dommage d'avoir un test d'entrée.' » (Emelyne, Mission locale 4)

Les professionnels sont parfois eux-mêmes surpris des exigences demandées lors du test d'entrée. Ils essaient de préparer au mieux leurs candidats, mais certains se rendent compte qu'ils doivent vraiment se replonger dans la matière pour aider le public. Certains tentent d'obtenir les tests d'entrée ou à tout le moins le type de questions posées aux candidats. Ils savent que le public est en général vite apeuré face à un test. Le fait que les professionnels n'aient pas de contact direct avec les centres de formation n'aide pas à lever les blocages.

EN BREF...

Les professionnels de l'accompagnement utilisent la logique de confrontation pour aider les candidats à comprendre la réalité du marché de l'emploi et de la formation. Cette confrontation commence dès le premier entretien avec le professionnel. Beaucoup de candidats ont des idées peu claires sur le fonctionnement de ces marchés. Les professionnels doivent équilibrer la communication d'informations essentielles avec la nécessité d'expliquer cet univers complexe aux candidats, en particulier ceux qui n'ont pas d'expérience avec ce processus.

Les candidats doivent évaluer leurs compétences par rapport à leurs projets professionnels. Cependant, il peut être difficile pour les professionnels de faire des évaluations précises des compétences des candidats, ce qui peut être source de frustration. Les candidats vont faire des tests de positionnement pour être fixés par rapport à leur niveau de compétences. D'après les professionnels, les modalités d'accès à la formation ont évolué, ce qui signifie qu'une formation de base est souvent devenue une étape préalable. Cela peut ajouter du temps au parcours, décourageant ainsi les candidats. Trouver des formations disponibles dans des délais raisonnables peut être un défi. Les professionnels conseillent souvent aux candidats de passer plusieurs tests d'entrée pour maximiser leurs chances d'acceptation en formation.

Globalement, la confrontation avec la réalité est une étape essentielle de l'accompagnement, car elle aide les candidats à ajuster leurs attentes et à prendre des décisions plus éclairées concernant leur avenir professionnel.

3.6. La logique d'action d'orientation

La logique d'orientation est fondamentale dans le travail d'accompagnement du public par les professionnels de terrain. Elle pourrait presque en constituer une définition du métier.

3.6.1. Faire le relai vers d'autres organismes

Les professionnels de l'accompagnement se positionnent comme des relais vers les organismes compétents pour plusieurs raisons. Premièrement, ils ne connaissent pas toute l'offre de formation, donc ils vont inviter la personne à se rendre à la Cité des métiers ou vers un Pôle Formation Emploi (PFE) par exemple. Deuxièmement, ils n'ont pas dans leurs missions la réalisation de certaines tâches, comme le fait par exemple d'aider la personne à déterminer un projet professionnel.

« Pour les personnes, je renvoie toujours des liens vers Actiris et la Cité des métiers, car on ne se substitue pas à leur service. » (Lucas, Partenaire publics spécifiques 2)

« Je trouve que je fais mon travail quand j'envoie quelqu'un à la Cité des métiers, car je ne suis pas spécialiste dans les formations. J'attends de la Cité des métiers que les personnes soient accueillies et qu'elle donne des informations par rapport aux formations. » (Eleanor, Actiris 4)

« Ils (les candidats) me disent qu'ils sont capables de lire un plan et qu'ils sont de suite employables [...] Je leur propose d'aller vers nos PFE. Ce sont des structures spécifiques qui gèrent l'informatique, la construction, la logistique où il y a des conseillers spécialisés qui maîtrisent mieux ce type de connaissance. » (Amir, Actiris 6)

Ce travail de relai s'effectue également en fonction de l'autonomie, des besoins et des souhaits du candidat. Les professionnels adaptent leurs discours et leurs actions selon les trois aspects. Si le candidat a une vague idée de ce qu'il souhaite faire, un entretien de trente minutes ou même d'une heure ne suffit pas pour définir un projet professionnel. Par conséquent, les professionnels invitent le candidat à prendre contact avec d'autres organismes dont c'est la mission, mais ils le font parfois à tâtons.

« Si ce sont des personnes qui ont besoin qu'on soit à côté d'elles pour chercher du travail par exemple de manière structurelle, on va les envoyer ailleurs dans le réseau de partenaires. On ne fait pas de CV, on ne fait pas de lettre de motivation. » (Alex, Actiris 3)

« Pour les personnes qui veulent travailler dans l'IT, on les dirige vers Digital City. On a des difficultés de communication. On a du mal à voir la porte d'entrée. » (Malik, BAPA)

Envoyer un candidat vers un autre organisme est source de questionnements pour les professionnels, car ils craignent qu'il n'arrive pas à destination ou qu'il ne soit pas reçu correctement. Une manière de temporiser ces craintes est de voir si le candidat sera bien là ou pas et d'avoir un contact téléphonique avec l'opérateur. La dimension relationnelle est importante pour augmenter les chances de succès du passage entre les deux organismes.

« Quand je regarde les offres de formation avec la personne en face de moi, je vais avoir tendance à aller vers l'offre la plus accessible et celle où je peux joindre quelqu'un par téléphone. Il faut appeler la personne, prendre un rendez-vous, expliquer la situation pour que la personne soit reçue, créer un trajet plus personnalisé. Essayer d'avoir quelqu'un de l'autre côté qui me réceptionne la personne, qui aura le moins d'efforts à fournir pour s'assurer qu'elle va du point A au point B, et que ça va très vite. » (Valérie, Actiris 5)

« Quand j'ai un demandeur d'emploi devant moi, je me demande s'il pourrait être bien là-bas ou pas. Il faut bien réfléchir, car ça peut casser la motivation de la personne. Si on le fait, on sait pourquoi. » (Maya, Actiris 2)

Tout comme dans la logique d'information, les professionnels ont tendance à privilégier le réseau de partenaires et, surtout, les partenaires avec lesquels ils ont une forte relation partenariale, c'est-à-dire des relations établies dans le temps, une proximité géographique et un contact direct par téléphone, courriel ou de visu. Ils n'apprécient pas les centrales téléphoniques, car ils n'obtiennent pas de réponses précises à leurs questions.

« Le relai par réseautage est vraiment très important au niveau des professionnels. Je ne connais pas la réponse, mais je connais qui la connaît. » (Elena, Partenaire classique 3)

Quand les professionnels ont une hésitation, un manque d'information, une non-réponse à un appel téléphonique, ils préfèrent éviter d'envoyer la personne dans cet organisme-là, ou alors, ils la préviennent des possibles difficultés.

« Il n'y a pas de secret. Faire commencer quelqu'un dans une formation alors qu'il y a un doute, pas question. » (Eleanor, Actiris 4)

« La porte d'entrée chez Bruxelles Formation, je trouve qu'elle est assez compliquée pour les jeunes qui sont moins qualifiés. [...] On ne va pas envoyer quelqu'un si la procédure d'accroche est trop longue. » (Claire, Actiris 5)

Les professionnels sont conscients qu'une mauvaise orientation peut être dommageable pour la suite du parcours d'insertion socioprofessionnelle, car le candidat peut être démotivé.

« Dans certains cas particuliers, je vais orienter vers d'autres partenaires, ou je vais orienter vers notre centrale donc le service RAE (recherche active d'emploi). On en a un dans le bâtiment et l'autre qui n'est pas très loin. On a l'habitude de travailler ensemble dans le sens où ils sont partenaires garants, mais ils ne peuvent pas faire les chèques. On a cette dynamique qu'on se renvoie les gens. Donc quand les personnes chez eux veulent faire les langues, ils viennent chez nous. Et quand les personnes ont besoin de guidance, on les envoie chez eux. » (Emma, Actiris 1)

Les professionnels de l'accompagnement connaissent bien leurs candidats, surtout quand cela fait plusieurs années qu'ils les accompagnent et/ou qu'ils les suivent en accompagnement collectif. Ils aimeraient, quand la situation s'y prête, pouvoir rédiger une lettre de recommandation à destination de l'organisme de formation d'accueil du candidat. Ils souhaiteraient que cela compte dans le processus d'entrée en formation, au même titre qu'un test ou un entretien.

3.6.2. La Cité des métiers comme interface ?

Si les candidats sont hésitants ou sans idée de métier et/ou de formation à suivre, les professionnels peuvent les diriger vers la Cité des métiers, où des conseillers peuvent les recevoir pour leur communiquer de l'information notamment à propos des formations.

Même si ce n'est pas l'intention initiale, quelques professionnels ont l'impression que la Cité des métiers est l'interface de Bruxelles Formation, avec les avantages et inconvénients que cela peut comporter, comme le fait d'avoir l'impression d'une distance plus grande avec Bruxelles Formation.

« À Bruxelles Formation, voir les entrepôts (visiter les centres), on ne le fait plus. Maintenant, on passe beaucoup par la Cité des métiers. Ça a créé un intermédiaire, donc on dit d'aller à la Cité pour avoir des infos sur Bruxelles Formation. C'est presque encore plus simple que d'aller rencontrer Bruxelles Formation. » (Caroline, Mission locale 4)

Les professionnels perçoivent parfois difficilement les frontières de chaque organisme, ainsi que les rôles et services de chacun. Un certain flou persiste, certainement aussi en raison de la complexité du paysage institutionnel et de la formation à Bruxelles. La Cité des métiers est très facilement associée à Bruxelles Formation par les professionnels qui pensent que la Cité est l'interface de Bruxelles Formation, même si ses missions sont plus larges.

Les avis à propos de la Cité des métiers varient d'un professionnel à l'autre. Une partie des professionnels disent envoyer de temps en temps un candidat qui, soit est sans idée de projet, soit hésite entre plusieurs métiers et, par conséquent, plusieurs formations.

« J'envoie parfois les personnes à la Cité des métiers, car je ne peux pas convaincre tout le monde de faire quelque chose. Parfois, la Cité des métiers peut mieux expliquer que moi qui n'ai que vingt minutes avec les personnes. » (Max, Actiris 1)

« Je vais systématiquement à la Cité des métiers avec la personne vers le début de l'accompagnement. Ça permet d'avoir un avis extérieur. » (Paul, Partenaire publics spécifiques 2)

Quelques professionnels ont indiqué avoir une personne contact à la Cité des métiers pour l'inscription des candidats en séance d'information et en formation. Ils n'effectuent pas l'inscription des personnes eux-mêmes. Il s'agit plutôt de professionnels issus d'organismes partenaires d'Actiris, dits les partenaires publics spécifiques. Une mission locale a indiqué avoir des

contacts privilégiés avec la Cité des métiers dans le cadre de formations organisées en interne pour faire découvrir cette structure-là.

Bien que la Cité des métiers soit en place depuis plusieurs années, une partie des professionnels (environ un quart de l'échantillon), en provenance de tout bord, ne recourt pas à ses services. Plusieurs raisons sont avancées : le professionnel a accès à la même information que les conseillers de la Cité des métiers, un manque de connaissance sur la Cité des métiers, et les échos du public.

« La Cité des métiers répond à certaines questions, mais pas à d'autres, car ils ont accès à la même information que moi. » (Amir, Actiris 6)

« Je n'oriente pas vraiment les personnes vers la Cité des métiers. Que vont-ils faire là-bas si ce n'est rencontrer un conseiller emploi comme ici ? » (Claire, Actiris 5)

« J'ai déjà eu des gens qui sont allés à la Cité des métiers et on leur a dit de créer un compte Dorifor et de regarder sur Dorifor. Mais, ces gens-là ne comprennent pas l'idée du compte, et ils ne vont pas le dire. » (Eleanor, Actiris 4)

« On a déjà été avec deux groupes pour faire une visite du lieu, mais ça n'a pas été très... le groupe n'est pas ressorti en se disant : 'Chouette, j'ai quelque chose'. » (Viktor, Mission locale 2)

Un des professionnels a indiqué préférer diriger ses candidats vers des salons :

« Je préfère les orienter vers un salon de la formation. Ils vont pouvoir avoir plus d'informations. La Cité des métiers est encore trop généraliste. » (Viktor, Mission locale 2)

3.6.3. La séance d'information comme passage obligé

En ce qui concerne la séance d'information, les professionnels ont des avis partagés sur celle-ci. Cette séance est pertinente pour une partie d'entre eux, car elle permet de clarifier les attentes que le candidat peut avoir envers la formation et de voir si elle lui conviendra ou pas. Mais, elle est aussi considérée comme une étape supplémentaire au parcours d'entrée en formation.

« Il y a plein de choses qui font que l'accès à ce type de séance, c'est un peu lourd. Il faut s'inscrire, on ne peut pas rentrer si on a cinq minutes de retard à cause du tram. » (Amir, Actiris 6)

« Parfois, c'est un frein la séance d'info, car ça ralentit un peu l'entrée en formation. » (Alex, Actiris 3)

Rater une séance d'information signifie postposer son inscription à la formation souhaitée. Les professionnels organisent parfois eux-mêmes des séances d'information en interne de leur organisme. Ils se retrouvent à devoir gérer des situations où les candidats font part de leurs expériences et perceptions à propos de Bruxelles Formation.

« J'ai entendu par exemple, en séance d'info, des choses sur Bruxelles Formation donc des gens qui ont raté un test d'entrée et qui le disent devant vingt autres personnes, mais qui ne l'ont pas fait. Puis, ils ont l'air d'être tous d'accord là-dessus. Je leur dis que ça dépend de ce que vous voulez faire, les exigences évidemment. Il y a quelque chose à déconstruire, de dire que ce n'est pas infaisable. » (Emelyne, Mission locale 4)

Certains professionnels prônent d'avoir des moments fixes pour les séances d'information, alors que d'autres n'y accordent pas d'importance. Il en est de même pour les séances d'in-

formation plus générales sur un secteur, plutôt que sur un métier en particulier. Certains sont d'ailleurs pour et d'autres contre ces séances d'informations généralistes, car ils estiment que c'est trop large comme information et les candidats risquent de ne pas s'y retrouver. Ce type de séance serait plus à destination des professionnels.

3.6.4. Des conditions d'accès déterminantes

Les professionnels regardent les conditions d'admission quand le stagiaire a choisi une formation, c'est-à-dire les dates de début et de fin de formation, les prérequis, la gratuité ou non, le lieu, les horaires de formation et les dates de séances d'information. Ils déconseillent les formations payantes, sauf si le candidat bénéficie de chèques langue et TIC, ainsi que les formations courtes qui n'octroient aucun titre. Les professionnels regardent la faisabilité de la formation au regard de la situation de la personne (lieu de vie, enfants, etc.).

Les professionnels comprennent la présence de critères d'accès à la formation, mais ils estiment par moment que ces critères sont aussi des facteurs bloquants l'entrée en formation. Cela peut décourager les candidats, car de leur point de vue, ils ne comprennent pas pourquoi il est nécessaire de remplir toutes ces conditions et pourquoi il faut passer par l'étape de la séance d'information et celle du test d'entrée.

Un des éléments auxquels les professionnels prêtent le plus d'attention est la date d'entrée en formation. Par conséquent, les professionnels ont tendance à mettre de côté les fiches sur Dorifor où aucune date n'est indiquée, même pas une période de démarrage. Puis, c'est le lieu où la formation se déroule qui vient en deuxième position d'importance.

Comme certaines formations ont peu de sessions et que le nombre de places est limité, les professionnels doivent s'empresser d'inscrire les personnes. Ils ont tendance à le faire eux-mêmes, car ils craignent que les candidats ne soient pas suffisamment réactifs. Puis, par rapport aux critères, il y a cette réputation pour Bruxelles Formation où :

*« Les conditions d'accès sont généralement plus élevées. Ça peut être un frein pour le public. »
(Emilie, Partenaire publics spécifiques 1)*

Certains professionnels s'intéressent au type d'attestation qui est fournie en fin de formation. Certains d'entre eux regardent aussi l'accès à l'emploi à la suite de la formation visée en demandant les taux d'insertion des organismes pour décider de l'orientation du candidat. Le public, quant à lui, accorde peu d'importance à la réputation de l'organisme.

« C'est quelque chose auquel on fait attention quand on veut bien faire son travail, c'est d'envoyer le chercheur d'emploi vers des centres où il y a pas mal de possibilités d'accès à l'emploi par la suite. » (Charline, Actiris 2)

Globalement, les professionnels de l'accompagnement s'interrogent sur les critères d'entrée en formation, surtout lorsqu'ils agissent comme des facteurs bloquants. Certains estiment que le niveau de compétences du public baisse, alors que d'autres estiment que le volume de candidats augmente, et donc que la sélection est plus sévère.

« Le son de cloche c'est que le niveau a tendance à baisser. Vu qu'on oriente les personnes, on a l'impression que les exigences à l'entrée sont assez élevées. Sur certains types de formation, on se questionne avec mes collègues sur le niveau des tests et sur ce qui est attendu comme prérequis, notamment pour des formations très pratiques ou très manuelles. J'ai l'impression qu'il y a de plus en plus une inadéquation entre le niveau du public qu'on a et le niveau des centres de formation. Les remises à niveau ne sont pas toujours adaptées. Je sais qu'il y a de plus en plus de préfo, ça, c'est chouette, car elles sont plus orientées. Par contre, je trouve que le niveau de prérequis dans les préfo est plus élevé que dans la plupart des formations de base ou des remises à niveau plus généralistes. Pour certains, c'est un parcours avec une remise à niveau généraliste, une formation de base, puis une préfo et puis seulement le qualifiant. Et encore, là on ne parle pas du public alpha, FLE. » (Luna, Mission locale 3)

Les professionnels de l'accompagnement ont l'impression que les modalités de fonctionnement du secteur de l'ISP et de la formation s'inscrivent dans une logique très scolaire. Ils estiment que les prérequis ne disent pas tout d'un candidat. Par leur métier, ils privilégient inexorablement la dimension relationnelle. Dans le cadre de formations ou d'ateliers organisés au sein de leur organisme, ils sont amenés à effectuer des sélections de candidats. Ils associent d'office test écrit, s'ils en font, et entretien de motivation. Ils sont parfois surpris de la ténacité et de l'engagement en formation de certains candidats faibles à l'écrit qui n'auraient pas réussi s'il y avait eu un test éliminatoire pour entrer dans ladite formation en question.

3.6.5. L'articulation de temporalités

Le critère principal reste celui de la date d'entrée en formation et la durée de cette dernière, car le facteur temps est primordial pour une large partie du public. Le souhait est d'entrer au plus vite en formation, et ce pour diverses raisons : urgence financière, souhait d'un regroupement familial pour les personnes primo-arrivantes, etc. Les personnes souhaitent de l'action et un résultat de suite.

« Les personnes sont dans le 'maintenant, qu'est-ce que je fais ?'. On s'oriente la plupart du temps vers du plus rapide même si ce n'est pas le mieux. » (Pierre, CPAS 3)

« Quand est-ce que ça commence ? Celle qui commence le plus vite. » (Lily, Partenaire ARAE 2)

« Quand on a des groupes entre janvier et mars, si les personnes doivent attendre septembre pour entrer en formation, c'est très long, même si les personnes sont motivées. » (Luna, Mission locale 3)

Le fait de devoir attendre plusieurs mois peut provoquer du découragement chez la personne qui a envie de commencer rapidement la formation. Il en est de même pour la durée de la formation : une durée trop longue peut aussi décourager le candidat. Les professionnels s'accordent sur le fait qu'un délai d'attente raisonnable pour le public est un mois. Après ce laps de temps, les candidats passent à une autre idée.

« Les personnes veulent faire la formation, mais au moment où la formation a lieu, on a perdu les personnes qui sont déjà sur un autre projet. Elles ont par exemple trouvé un travail qui ne correspond pas à ce qu'elles voulaient faire au départ, des métiers sous-qualifiés, mais les personnes ont besoin de suivre leur projet de vie. On les perd. » (Elena, Partenaire publics spécifiques 3)

« Parfois, trois mois c'est déjà trop long pour la personne. Je ne vais pas généraliser, car c'est différent pour chacun. Certaines personnes voudraient juste une formation d'une semaine. » (Adrian, Mission locale 1)

Les professionnels sont parfois mal à l'aise d'indiquer à la personne qu'ils ont trouvé une formation, mais qu'elle commence dans quatre ou six mois. Certains d'entre eux ressentent de la frustration, tout comme leur candidat.

Et si les candidats doivent attendre quelques mois ou passer par des étapes intermédiaires avant d'entrer dans une formation qualifiante, très peu d'entre eux vont tenir le raisonnement de prendre ce temps pour développer leurs compétences. Ce type de raisonnement appartient plutôt aux personnes diplômées et aux professionnels de l'accompagnement.

« Peu de personnes vont se dire que si elles ont un an, elles vont booster leurs compétences en français, passer leur permis de conduire, etc. Ce n'est pas tout le monde qui va raisonner comme ça. Attendre un an et demi pour faire la formation de mes rêves, non. » (Julian, Mission locale 1)

3.6.6. Un public présélectionné

Au-delà des critères d'admission en formation et de la temporalité, une partie des professionnels disent orienter un « certain » public vers Bruxelles Formation, c'est-à-dire celui qui est le plus à même de réussir la formation, donc un public qui a un meilleur bagage. Mais, les professionnels estiment que le public éloigné de l'emploi va devenir plus nombreux et, par conséquent, incontournable. Ils ont l'impression que Bruxelles Formation – à tout le moins la formation qualifiante – s'adresse à un public qui a déjà un certain niveau de compétences, avec un bon niveau en langue.

« Les formations de Bruxelles Formation sont accessibles à une partie de notre public. Parfois, le niveau d'entrée pour les formations se situe plus pour des personnes qui sont bénéficiaires du chômage que pour des personnes qui sont bénéficiaires du CPAS. Je force un peu le trait. Les personnes qui sont bénéficiaires du chômage ont parfois eu plus récemment une expérience professionnelle, donc ont parfois un niveau de prérequis plus élevé. » (Bertrand, CPAS 1)

Tous les professionnels conseillent à leurs candidats de passer des tests auprès de plusieurs organismes, afin de maximiser leurs chances d'entrer en formation. Certains remarquent que leur public échoue systématiquement aux tests organisés par Bruxelles Formation, mais réussit les tests des organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP).

Les professionnels ont parfois l'impression que le « hasard » ne fait pas bien les choses, au sens où certaines personnes souhaiteraient suivre une formation, mais n'arrivent pas à passer le cap des tests d'entrée ; alors que d'autres sont plus hésitantes, mais elles obtiennent la place en formation. D'autres situations concernent des personnes qui attendent plusieurs mois pour démarrer la formation, puis la formation ne s'organise pas.

« Mais, il y a des gens qui seraient vraiment bien dans une formation. Souvent, ça ne matche pas. C'est dommage. » (Nina, Actiris 7)

« J'avais un monsieur qui voulait faire une formation de magasinier cariste organisée par Bruxelles Formation. Elle devait avoir lieu en mars ou en avril. Il attendait depuis le mois d'octobre et, au final, cette formation ne s'est pas faite, donc il a laissé tomber le projet. On lui a proposé un article 60 à la place, car il voulait absolument travailler. » (Léa, CPAS 2)

Certains professionnels disent que Bruxelles Formation s'occupe de réorienter le public après une séance d'information ou une sortie de formation, alors que d'autres ont l'impression que ce n'est pas le cas.

3.6.7. Réorienter après avoir échoué

Les professionnels ont pour mission de réorienter les candidats qui n'ont pas obtenu de réponse positive à leur test d'entrée en formation. Ils doivent trouver des alternatives et proposer un autre chemin ou une autre manière de tenter l'entrée en formation, si les personnes reviennent leur demander de l'aide.

« Chez des personnes qui ratent le test d'entrée. Elles reviennent vers moi et on essaie de voir ce qui n'a pas été. J'essaie toujours d'orienter vers des remises à niveau. Ce que je préconise plus ce sont les remises à niveau de Bruxelles Formation. C'est bien adapté aux attentes des examens d'entrée. » (Meyla, CPAS 4)

Les professionnels peuvent se sentir en difficulté dans l'accompagnement des publics avec des caractéristiques spécifiques, comme le fait de ne pas parler le français ou le néerlandais ou d'être analphabète. Ils mesurent l'écart entre la situation des personnes et le niveau requis pour entrer en formation. Ils sont convaincus que le candidat aurait convenu pour la formation si cet obstacle n'existait pas ou plus.

« J'ai déjà eu des personnes qui revenaient d'avoir raté un test d'entrée. C'est compliqué par la suite de savoir quoi proposer d'autre. Je trouve que certaines formations conviennent vraiment aux personnes. Après, c'est vrai que j'ai travaillé avec un public dit analphabète donc c'est très difficile, car ce sont des gens qui ont acquis une expérience par le passé et qui sont capables de suivre une formation, mais avec les tests la personne peut rater. Ça ferme une porte pour ces gens-là qui pour moi auraient pu vraiment réussir leur formation. » (Amina, CPAS 5)

Comme cela a été mentionné plus haut dans le document, la dimension relationnelle et le type de collaboration entretenu avec les opérateurs de formation vont influencer la manière dont les professionnels orientent les candidats.

« On a moins de contact avec les centres de Bruxelles Formation. On a juste le projet avec BF tremplin. Comme j'ai l'un ou l'autre contact de personne à personne... dans le secteur, on reste fort attaché à l'interpersonnel. C'est plus facile quand on sait qui appeler. Quand on connaît la personne qui fait la sélection, c'est plus facile de téléphoner pour avoir un retour par rapport à un candidat. » (Luna, Mission locale 3)

La question de l'orientation est présente de manière sous-jacente tout au long de l'entretien entre le candidat et le professionnel. Elle est liée aussi à la logique de priorisation, au sens où l'identification de priorités selon les besoins de l'individu va définir naturellement le type d'orientation à effectuer. L'extrait ci-dessous met bien en évidence ce lien entre orientation et priorisation et, plus particulièrement, le tiraillement entre formation et emploi au regard de la situation d'urgence financière de la personne.

« J'ai une dame qui va se présenter pour un travail. Elle va avoir un entretien pour un contrat d'insertion. On a eu toute une discussion. Je lui ai demandé si elle était sûre. Elle m'a dit oui, car il faudrait encore trois mois de remise à niveau pour pouvoir éventuellement entrer dans la formation d'employé administratif, mais elle est découragée. Elle avait raté les tests auparavant. Je lui ai dit que si elle recommençait une remise à niveau son français n'était pas suffisant, le français écrit. On ne sait pas évaluer ça ici. C'est ce que j'ai compris après avoir pris contact avec Bruxelles Formation. Elle postule pour un poste de nettoyage en horaire de bureau. Je lui avais proposé de postuler comme vendeuse dans un magasin, mais elle n'a pas été reprise. Elle m'a demandé s'il n'y avait pas autre chose. On a cherché tous azimuts. Il y a une grande précarité. C'est une maman solo. » (Meyla, CPAS 4)

Ainsi, les professionnels de l'accompagnement cherchent à réorienter les candidats qui échouent aux tests d'entrée en trouvant des alternatives. Cependant, ils rencontrent des difficultés avec les publics faisant face à des barrières à l'entrée en formation. Les relations avec les organismes de formation influencent ces orientations, et la priorisation des besoins de l'individu joue un rôle dans ces décisions.

EN BREF...

Définissant en grande partie leur rôle, la logique d'orientation est essentielle dans le travail des professionnels de l'accompagnement. Ces derniers agissent comme des relais vers d'autres organismes, notamment lorsque les candidats ont des besoins spécifiques ou que les informations sont manquantes. Ils adaptent leurs actions en fonction de l'autonomie, des besoins et des souhaits du candidat, les dirigeant vers d'autres organismes plus spécialisés si le besoin est là. Mais, cette réorientation peut être source de préoccupations, car les professionnels craignent que les candidats ne parviennent pas à destination ou ne soient pas correctement reçus.

Les professionnels préfèrent souvent orienter les candidats vers des partenaires avec lesquels ils ont des relations établies dans le temps et des contacts directs. En outre, la date de début de formation, le lieu, les horaires et les conditions d'admission sont importants dans le processus d'orientation. Les professionnels sont conscients que de mauvaises orientations peuvent décourager les candidats et affecter leur parcours d'insertion socioprofessionnelle.

En ce qui concerne la Cité des métiers, certains professionnels la considèrent comme une interface vers Bruxelles Formation, alors que d'autres ne recourent pas à ses services pour diverses raisons, notamment un manque de connaissances sur ses offres de service. La séance d'information sur les formations est également sujette à des avis partagés, certains la considérant comme pertinente pour clarifier les attentes des candidats, tandis que d'autres la voient comme une étape supplémentaire.

Finalement, l'orientation dépend souvent de la relation entretenue avec les opérateurs de formation et de la priorisation des besoins individuels, avec des tensions parfois liées aux besoins financiers pressants des candidats. Les professionnels cherchent à réorienter les candidats qui échouent aux tests d'entrée en formation, en essayant de trouver des alternatives en fonction des besoins et des relations avec les organismes de l'ISP au sens large.

3.7. La logique d'action de (re)mobilisation

Les professionnels ont pour mission de mobiliser ou remobiliser le public autour d'un projet professionnel ou de formation. Une partie du public est assez autonome, donc ce travail est relativement fluide. Cependant, les choses se complexifient à partir du moment où les candidats sont fort éloignés de l'emploi et cumulent une série de facteurs bloquants.

3.7.1. Une multiplicité de facteurs

La thématique de la mobilisation a un caractère multifactoriel au sens où elle englobe différents aspects comme la motivation de la personne, son autonomie à réaliser des démarches ainsi que son tempérament et sa situation personnelle. Elle touche également à la dimension de l'engagement. Les professionnels remarquent la difficulté pour le public de s'investir dans une formation pour une longue période, c'est-à-dire de plus d'un mois.

« C'est la difficulté de pouvoir s'inscrire dans une formation de longue durée, ça évoque la thématique de l'engagement. Les personnes ne savent pas s'engager pour un jour, c'est difficile de s'engager pour quinze mois, pour douze mois, même pour trois mois, c'est vraiment difficile. » (Laura, Partenaire ARAE 1)

Certains professionnels de l'accompagnement associent parfois ce non-engagement à un manque de motivation de la part de la personne. Ils ne savent pas toujours mettre en évidence la raison principale qui pousse les candidats à ne pas vouloir s'inscrire dans un projet professionnel incluant la réalisation d'une formation. Ils ne savent pas comment faire la différence entre le public de bonne volonté et celui qui ne l'est pas, au sens où ce dernier adapte son discours en fonction du professionnel qui est en face de lui. Le candidat répond par l'affirmative aux propositions du professionnel, mais par la suite il n'entreprend pas les démarches qu'il s'est engagé à faire et ne donne plus de nouvelles.

« Et puis parfois, on rencontre une personne une première fois qui veut faire telle formation et on la revoit six mois plus tard et elle a complètement changé d'avis. Et elle n'a rien fait pendant six mois ça arrive souvent. Les personnes ne savent pas se donner des objectifs. Déjà m'envoyer un CV ou faire les corrections demandées, elles ne le font pas. » (Nina, Actiris 7)

« Ce que l'on remarque c'est que les personnes ne viennent même pas au rendez-vous alors que ce sont des rendez-vous qui leur permettent d'évoluer. Il y a un manque de motivation la plupart du temps. J'en ai plusieurs dans mes suivis qui m'ont rendu des certificats médicaux pour que le CPAS arrête de les embêter. » (Léa, CPAS 2)

Les professionnels estiment le travail de mobilisation parfois très important pour motiver la personne à entreprendre des démarches et à s'activer. Comme le disent les professionnels, c'est un public « qu'il faut aller chercher » ou « à prendre par la main », et une partie de celui-ci abandonne dès les premières démarches à réaliser, dès le premier obstacle à franchir, ou avant d'avoir le bon niveau pour entrer dans la formation souhaitée.

Le rapport d'étude sur les conditions de vie des stagiaires de Bruxelles Formation (paru en 2021) a mis en évidence les difficultés du public à bien comprendre le mode de fonctionnement du monde de l'ISP et de la formation. De plus, une partie des stagiaires interrogés estimaient ne pas avoir été correctement aiguillés, ce qui renforce ce sentiment d'être perdu et laissé face à soi-même. Par ailleurs, le public peut être enlisé dans une série d'autres problèmes qui empêchent l'entrée en formation, car la situation personnelle est trop déséquilibrée.

3.7.2. Mobiliser des publics spécifiques

Certains types de public sont, d'après les professionnels, très peu mobilisables, comme les femmes seules avec des enfants en bas âge. Plusieurs professionnels issus d'organismes différents ont remarqué un avantage de laisser en place des formules de distanciel pour des séances d'information ou des entretiens individuels, par exemple. Cette modalité leur permet de prendre contact avec un public fort éloigné de l'emploi et des organismes d'insertion socioprofessionnelle et de formation.

« On a observé que le distanciel permettait de récupérer un public qui était fort éloigné de ce qu'on connaissait comme les femmes avec charge d'enfants et monoparentale, des femmes qui ne peuvent pas sortir, des personnes qu'on ne voyait pas avant, qui n'étaient pas présentes aux séances en présentiel. » (Elena, Partenaire publics spécifiques 3)

Un autre public généralement peu facile à remobiliser sur un projet d'emploi et de formation est les jeunes. Certains professionnels se sentent, dans ce cas, un peu démunis. Ils tentent avec patience et tact de proposer aux jeunes d'aller chez un partenaire qui offre un accompagnement spécifique pour ce profil. Il leur faut beaucoup plus de temps, d'énergie, de ressources et d'outils pour mobiliser les jeunes et identifier ensemble une action à mener.

« C'est difficile d'accrocher le public, c'est difficile d'amener les gens d'un point A à un point B. On peut perdre la personne. Le fossé que je vois, je le vois surtout avec les plus jeunes, je me demandais comment je peux les perdre en plein milieu. Je passe un temps fou en premier entretien pour leur dire que s'ils ne font rien de ce que l'on décide, ce n'est pas grave, qu'ils peuvent revenir, parce qu'après ils ne décrochent plus évidemment. » (Valérie, Actiris 5)

3.7.3. Remobiliser après avoir échoué

La mobilisation des candidats autour d'un projet professionnel est une première étape qui peut être longue et complexe, selon la situation de l'individu et la manière dont ce dernier accroche à la démarche. Par ailleurs, les professionnels sont amenés à faire une remobilisation du public lorsque celui-ci a échoué à un test d'entrée, et qu'il ne vient pas spontanément revoir le professionnel ou n'entreprend pas seul de nouvelles démarches. La remobilisation est un travail plus intense que la mobilisation, car la personne est démotivée, voire déprimée.

« Ils (les candidats) ont été découragés aussi parce qu'ils n'ont pas été acceptés en formation, qu'il faut s'inscrire à une séance d'info. On loupe la séance d'info, enfin, c'est un public qu'il faut aller chercher en fait. [...] J'insiste auprès de la personne pour dire qu'elle doit revenir si elle ne va pas à la Mission locale. Si les personnes ne reviennent pas, ça montre aussi le degré d'engagement par rapport à leur projet et le fait qu'elles sont enlisées dans d'autres problèmes. » (Claire, Actiris 5)

« Il y a parfois 100 inscrits pour 12 retenus. Certains ne sont pas pris donc il y a une énorme démotivation. La personne va dire que 'même pour une formation, on ne me prend pas, donc si Bruxelles Formation ne veut pas de moi donc je ne signe pas pour autre chose'. Ça peut avoir un effet négatif. Les personnes perdent espoir, donc on doit les remobiliser très fort, après une sélection qui se serait mal passée. » (Laura, Partenaire ARAE 1)

Les professionnels constatent un phénomène de honte chez les personnes qui ont échoué à un test d'entrée en formation. Il arrive que les candidats n'osent plus revenir vers le professionnel pour avoir de l'aide et poursuivre leur accompagnement. Ils craignent de décevoir et n'osent pas affronter leur échec.

« On constate un phénomène de honte. Quand les personnes se heurtent à un échec lors d'un test, les personnes ne reviennent plus vers nous et ne donnent plus de nouvelles. Il y a du découragement et elles abandonnent complètement l'idée de la formation. Il y a une partie des personnes qui vont revenir et on va réfléchir à ce que l'on peut faire en remise à niveau et préparation pour le prochain test. » (Luna, Mission locale 3)

Dans ce type de situation, les candidats sont parfois fâchés contre le professionnel de les avoir orientés dans une direction qui les a menés à l'échec. Cette situation peut amener la personne à décharger sa frustration, voire sa colère, sur le professionnel qui a l'impression, de son côté, d'avoir fait tout son possible pour l'aider. Dans ce cas, la relation de confiance est rompue. Le professionnel doit redémarrer l'accompagnement depuis le début, en gérant en plus une attitude de méfiance dans le chef du candidat.

EN BREF...

La logique de la mobilisation et de la remobilisation du public pour un projet professionnel ou de formation est une tâche complexe, en particulier lorsque les candidats sont éloignés du marché du travail et confrontés à de nombreux obstacles. La mobilisation dépend de la motivation, de l'autonomie et de la situation personnelle des candidats. Certains candidats manquent de motivation et ne suivent pas les démarches nécessaires, ce qui peut résulter d'un manque de confiance en eux. La mobilisation de certains publics spécifiques, comme les mères célibataires avec de jeunes enfants ou les jeunes, est particulièrement difficile.

La remobilisation est nécessaire après avoir échoué à un test d'entrée en formation. Les candidats peuvent se sentir démotivés ou honteux, ce qui peut entraîner une rupture de la relation de confiance avec les professionnels. Cela nécessite un travail intensif pour rétablir la mobilisation.

Tout l'enjeu de la logique de mobilisation et de remobilisation est d'avoir, pour les professionnels, des compétences et des outils pour avoir la compréhension en profondeur des besoins individuels, la patience et la création de relations de confiance pour aider les candidats à sortir de leur cercle vicieux.

3.8. La logique d'action de soutien

Après avoir remobilisé le public, les professionnels de l'accompagnement le soutiennent dans ses démarches. Ce soutien peut prendre plusieurs formes, dont la liste est non exhaustive. Il varie en fonction de l'autonomie et des besoins de la personne, allant de l'encouragement jusqu'à faire des démarches à la place de la personne.

3.8.1. Soutenir en cas de manque de confiance en soi

Les professionnels doivent soutenir les candidats lorsqu'ils manquent de confiance en eux. Cette difficulté est remarquée tant chez les individus en situation de précarité sans diplôme que chez les personnes ayant des diplômes de niveau universitaire. Les professionnels doivent

ainsi encourager le candidat à faire des démarches, le rassurer en répondant à ses questionnements, mais aussi en réalisant parfois les démarches à la place de la personne.

« Ce qui manque en général aux personnes c'est la confiance en elles. Les personnes qui restent sur le marché du chômage n'ont pas confiance en elles. C'est notre public. » (Eleanor, Actiris 4)

« Les personnes infraqualifiées ont des problèmes de langue ou d'informatique. Comme elles sont dans la galère, elles sont habituées à cette situation et elles ne peuvent pas descendre plus bas. Les personnes très qualifiées arrivent dépitées, elles n'ont plus confiance en elles. Elles sont mal dans leur peau. Il y a un autre aspect important dont on parle peu, c'est la compétition. » (Charline, Actiris 2)

« Même aller à une séance d'info à la Cité des métiers, c'est dur. On essaie de les mobiliser, de les rassurer, de leur dire qu'ils n'ont rien à perdre, que c'est deux heures où on leur explique des choses, et qu'elles sont libres de s'inscrire ou pas après la séance d'information. » (Julian, Mission locale 1)

3.8.2. Soutenir en faisant avec ou pour la personne

Les professionnels de l'accompagnement décrivent ci-dessous comment ils procèdent avec les candidats au niveau de l'utilisation du site Dorifor. Si les candidats sont très éloignés au niveau numérique ou s'ils ne comprennent pas le français, les professionnels effectuent les recherches à leur place. Ils servent en quelque sorte d'intermédiaire entre Dorifor et le public, et ils tiennent informé le candidat.

« Les personnes savent un petit peu utiliser le smartphone, mais envoyer un email, c'est compliqué. L'utilisation numérique optimale, ce n'est pas encore ça. On fait à la place de la personne, ou alors elle demande à son entourage. » (Samuel, CPAS 3)

« Avec Dorifor, les personnes peuvent s'inscrire si elles créent un compte. C'est très basique, mais il y a pas mal de personnes où créer un compte, un mot de passe, c'est compliqué. Ça dépend, des fois on fait avec eux, on explique comment faire. » (Lily, Partenaire ARAE 2)

« Il faut leur expliquer qu'il faut cliquer sur les propositions de formation et lire le contenu pour savoir la durée, quand c'est donné, où ça se passe, regarder les conditions d'accès. » (Adrien, Mission locale 1)

Les professionnels vont s'assurer que le candidat est en mesure de réaliser les démarches, en l'aidant à organiser un déplacement jusqu'au centre de formation.

« On va même aller plus loin en demandant si la personne sait où se trouve le centre et comment y aller. On imprime parfois Google Maps. » (Alex, CPAS 1)

En ce qui concerne l'inscription en formation, certains professionnels la font à la place du candidat quand il n'est pas suffisamment autonome pour le faire en ligne. Ou alors, ils ont un contact avec la Cité des métiers et c'est un des conseillers qui procède à l'inscription de la personne.

« Puis, il y a le nombre de places limitées aux inscriptions. C'est pour ça que j'étais en retard au rdv, car j'inscrivais vite quelqu'un. Du coup, ce n'est pas Bruxelles Formation, car c'est Securitas. Il y avait très peu de places. Il y a treize places. À 10h02, il reste que six places. Ça part vite. On le fait pour les chercheurs d'emploi, car on se dit qu'ils ne vont pas être assez au taquet pour s'inscrire. Bon, c'est pour Securitas, je ne pense pas que ce soit lié à Bruxelles Formation. » (Lily, Partenaire ARAE 2)

Certains professionnels ont dans leurs missions et tâches l'opportunité de faire un accompagnement individuel intensif, comme les partenaires d'Actiris. Ils ont parfois la possibilité par exemple de proposer un soutien concret pour aider le candidat pour les tests d'entrée en formation.

« On rencontre assez souvent des personnes qui font un test d'entrée et qui le ratent. Les personnes qui n'ont pas de bonne formation au départ et qui ont déjà essayé deux ou trois fois, mais qui ratent. Et elles s'en tiennent là. Alors qu'il y a des possibilités de trouver des solutions. Il y a des préparations à ce test. Il y a des formations de ce côté-là, ce que je conseille en général. Parfois, je les aide, car ça ne tient pas un grand-chose. Le petit test de mathématiques, ce n'est rien de très compliqué, mais ils sont perdus. » (Paul, Partenaire publics spécifiques 2)

3.8.3. Soutenir en anticipant les difficultés

Dans leur travail d'accompagnement du public, les professionnels tentent d'anticiper une partie des difficultés à venir. Ils donnent un maximum d'informations pour aider les candidats, mais un enjeu important pour les professionnels est d'établir et de maintenir le contact avec ceux-ci. Les organismes qui ont un public plus qualifié rencontrent moins cette problématique des candidats absents et qui ne donnent pas suite aux interpellations par mail, téléphone ou courrier. Ce public est plus proactif et déterminé à s'inscrire dans un projet professionnel.

Les professionnels qui ont ce type de candidats sont plutôt l'exception que la règle. La majorité d'entre eux a plutôt un public qui peut plus facilement « se perdre dans la nature », c'est-à-dire ne pas donner de nouvelles, ne pas répondre aux interpellations, ou encore ne pas arriver à pousser la porte d'un autre opérateur pour la mise en œuvre des actions du bilan professionnel. Les professionnels craignent cette perte de contact avec le public, tellement difficile à accrocher par moment. Avec l'expérience, des solutions sont trouvées par certains professionnels pour maintenir le contact avec le public.

« On a remarqué que si on organise ces séances d'info trop loin dans le temps, on perd les gens. C'est une observation. On doit être capable de proposer de manière régulière des séances, donc toutes les trois semaines on en propose une au minimum. [...] On a observé aussi que pour que le public reste concentré et qu'on ne le perd pas, il faut que l'on propose après chaque séance d'information un moment pour les écouter. Ce moment où l'on propose de rester une demi-heure après la séance d'info, il est crucial. C'est ce moment-là qui fait qu'on ne perd pas le public. » (Elena, Partenaire publics spécifiques 3 d'Actiris)

Une autre difficulté du public précarisé touche l'endettement ou au risque d'endettement. Les professionnels de l'accompagnement sont bien au fait de ces mécanismes problématiques, surtout ceux travaillant dans les CPAS. Avec les années d'expérience, ils essaient de prévenir au maximum l'apparition de ce phénomène. Ils ont remarqué que la signature d'un contrat d'emploi peut engendrer de l'endettement, comme expliqué dans l'extrait ci-dessous :

« Il y a le service médiation de dette. On travaille avec eux surtout quand la personne retrouve un emploi, car on a une crainte que les personnes fassent des crédits quand elle commence à travailler. On a constaté cela. Ce sont des crédits de plus d'un an, mais quand le contrat se termine, les personnes se retrouvent avec un endettement, car c'est un peu l'euphorie sans tenir compte du plus long terme. » (Meyla, CPAS 4)

3.8.4. Quand le soutien est limité

Le soutien est parfois difficile, car les professionnels se sentent eux-mêmes démunis face à un public cumulant de nombreux problèmes. Certains professionnels se découragent parfois aussi, et ce d'autant plus quand ils sentent que le soutien ne servira à rien. Cette perception, ils l'ont acquise avec les années d'expérience.

« Mais en fait, c'est toujours le même public qui galère, et c'est triste. Ce sont les mêmes types de personnes qui rencontrent les mêmes freins et qui ne trouvent pas de solution. [...] J'imagine même pas trente secondes ce que c'est d'être dans cette vie, d'avoir l'impression qu'en fait, tout ce que tu fais doit passer par un test à un moment donné et t'as jamais ce niveau-là en fait. » (Emelyne, Mission locale 4)

« Quand je suis arrivée, j'avais vraiment envie de les pousser, mais maintenant je ne le fais plus autant, car je sens quand c'est perdu d'avance. » (Léa, CPAS 2)

De plus, les professionnels sont parfois pris dans un système administratif et bureaucratique qui les dépasse. Un exemple qui ressort souvent concerne le retard de paiement ou la réduction du montant des allocations sociales. Les professionnels font par moment un travail intense de remobilisation des candidats, surtout vis-à-vis des plus réticents à l'idée de suivre une formation. Ces démarches peuvent être contrariées par les difficultés administratives, comme la paperasse à remplir, les retards de paiement, la réduction du montant alloué au bénéficiaire, le temps de régularisation de la situation, etc.

« On a un projet avec l'entreprise I. qui offre des stages CIP rémunérés à hauteur de 700 euros. Chouette projet, mais c'est difficile la collaboration avec les CPAS. La personne a des retards de paiement. [...] Les personnes ne veulent plus faire des stages ou des formations par la suite. Il faudrait faire quelque chose, mais à quel niveau, je ne sais pas. » (Malik, BAPA)

Tous les professionnels ont indiqué l'importance d'avoir un feedback après avoir échoué à un test d'entrée en formation. Le fait de connaître la raison de son échec peut aider le candidat à l'accepter et au professionnel de l'aider à se préparer au mieux lors d'un projet test, mais aussi de réorienter l'individu.

« La notion de feedback quand il y a un échec est importante pour des personnes qui sont parfois fortement en manque de confiance en elles. On essaie d'expliquer ce qu'il y a à retirer de l'échec. Le non sans explication peut être destructeur pour des personnes qui ne sont pas en pleine possession d'une estime d'elles-mêmes. » (Pierre, CPAS 3)

Il est essentiel de ne pas laisser la personne seule face à un échec ou un mauvais choix. Sinon, le risque de démotivation augmente, et le soutien vire à la logique de remobilisation. Dans ce cas, le travail à effectuer par le professionnel devient assez conséquent.

EN BREF...

Les professionnels fournissent un soutien adapté aux besoins et au niveau d'autonomie des individus, allant de l'encouragement à la réalisation de démarches à leur place. Ils soutiennent les candidats qui manquent de confiance en eux, en les encourageant, en les rassurant et en répondant à leurs questions. Lorsque les candidats ont des compétences numériques limitées, des difficultés linguistiques ou un manque de confiance en eux, les professionnels jouent un rôle d'intermédiaire encore

plus important. Ils effectuent des recherches ou réalisent des démarches en ligne à la place des candidats. Ils montrent, mais par moment, ils font clairement à la place de la personne.

Les professionnels tentent aussi d'anticiper les difficultés, en prévoyant les obstacles potentiels et en fournissant aux candidats un maximum d'informations pour les aider à éviter ces écueils. Maintenir un contact régulier avec les candidats est crucial, bien que cela puisse être particulièrement difficile avec certains publics.

La logique de soutien a ses limites, car les professionnels se retrouvent parfois face à des cas complexes. Ils peuvent se sentir démunis et ce, d'autant plus lorsqu'ils estiment que le soutien ne servira à rien. Les obstacles administratifs et bureaucratiques peuvent également entraver le processus de soutien.

3.9. La logique d'action de (re)cadrage

Les professionnels sont dans une logique de cadrage, surtout lors du premier entretien, car ils doivent expliciter les modalités de l'accompagnement, et par conséquent ce qu'il permet et ne permet pas. Ils doivent expliquer le contexte dans lequel l'accompagnement s'inscrit, ainsi que décrire un minimum le fonctionnement du marché de l'emploi et de la formation professionnelle.

« Ce sont des personnes qui connaissent l'anglais et le français, qui ont un master, qui connaissent la suite Office, qui font des formations courtes de trois mois par exemple. Mais une personne qui n'est pas diplômée ou qui veut changer de métier et qui me dit que c'est trop long, j'explique que c'est un investissement pour eux-mêmes. » (Max, Actiris 1)

Les professionnels doivent aussi expliquer leur rôle ainsi que les droits et devoirs de la personne. Les attentes du public sont parfois élevées par rapport aux professionnels. Les professionnels sont amenés à faire face à des situations où le public les malmène parfois un peu. Dans ce cas-là, ils précisent de nouveau leur rôle et la marge d'action qu'ils ont dans le contexte actuel d'accompagnement du candidat.

« Il y a aussi pas mal de déception de la part des chercheurs d'emploi par rapport à l'administration publique. On sent que les gens sont découragés. On a pas mal de gens qui nous disent que l'on ment et que on ne les aide pas à trouver de l'emploi de toute façon. On est un peu vu comme une structure qui n'aide pas forcément le chercheur d'emploi. Je dis aux gens qu'on n'est pas des magiciens, qu'on n'a pas de baguette magique, mais qu'on les soutient. » (Charline, Actiris 2)

« Il y a des personnes qui pensent que nous avons qu'à leur trouver un travail qui doit être comme ça et comme ça. Il faut pouvoir recadrer ces personnes-là en disant que ça ne fonctionne pas comme ça. » (Valérie, Actiris 1)

Dans les entretiens, les professionnels doivent, par moment, recadrer le public qu'ils reçoivent. Certains le font en étant très proactifs dans les convocations ou, en adoptant une attitude plus « parentale » avec les jeunes. D'autres parfois le font en posant des questions chocs :

« Après dix ans, j'ose poser cette question : 'qu'est-ce qui va me garantir que vous n'allez pas abandonner ?'. Ils sont très choqués. C'est souvent la confiance en soi le problème. » (Eleanor, Actiris 4)

Quand les professionnels réalisent toute une série de démarches pour trouver une formation pour le candidat, ils recadrent d'autant plus quand la personne ne respecte pas ses engagements. La menace de la sanction n'est parfois pas loin.

« Il y avait une dame qui voulait faire secrétaire médicale. On avait trouvé la formation de Bruxelles Formation 'employé administratif'. J'étais assez contente d'avoir trouvé une place, car je sais que c'est une formation où les places partent vite. Je lui ai envoyé un mail avec la convocation. Et la personne m'a dit qu'elle ne l'avait jamais reçu. Elle n'est pas allée et je me suis sentie très frustrée. Ce n'est pas la première fois que la personne fait ça. [...] J'ai été assez stricte avec elle pour lui montrer que c'était assez grave. Du coup, maintenant ça va. » (Amina, CPAS 5)

L'ensemble de ces situations montre diverses manières de cadrer et de recadrer le public quand il dépasse les bornes de l'accompagnement et qu'il ne tient pas ses promesses. Les professionnels de l'accompagnement doivent parfois resserrer les vis du cadre.

EN BREF...

Les professionnels de l'accompagnement utilisent une approche de (re)cadrage lors des entretiens avec le public. Ils expliquent les modalités de l'accompagnement, le contexte et le fonctionnement du marché de l'emploi et de la formation, ainsi que leur rôle et les droits et devoirs des candidats. Ils peuvent rencontrer des attentes élevées du public et doivent rappeler les limites de leur action.

Lors des entretiens, les professionnels peuvent être amenés à recadrer les candidats en adoptant diverses stratégies, allant de la proactivité à des questions directes. Cette action peut devenir plus stricte lorsque les candidats ne respectent pas leurs engagements, et des sanctions peuvent être envisagées. Dans l'ensemble, les professionnels emploient des méthodes de cadrage et de recadrage pour maintenir un environnement d'accompagnement efficace malgré les défis.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude vise à analyser les logiques d'action des professionnels accompagnant le public vers l'emploi et la formation professionnelle à Bruxelles. Pour ce faire, des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de trente-cinq professionnels exerçant dans différents organismes d'insertion socioprofessionnelle (antennes d'Actiris, services ISP des CPAS, Missions locales, partenaires d'accompagnement de publics spécifiques d'Actiris, partenaires de recherche active d'emploi, bureau d'accueil pour primo-arrivants, centre d'action sociale globale, Fédasil et maison de jeunes). Ces entretiens ont aidé à comprendre les pratiques et les modes de fonctionnement des professionnels lors de l'accompagnement du public, à cerner la place accordée à la formation professionnelle dans ce cadre et à identifier les besoins des professionnels de terrain.

L'analyse des données empiriques s'est fondée sur le concept de logique d'action développé par Dubet, selon lequel les acteurs disposent de grilles de lecture leur permettant d'interpréter les situations et de construire leurs stratégies en fonction des contraintes et normes en vigueur. Ce concept renvoie à l'articulation entre l'acteur, ici le professionnel de l'accompagnement, et la situation d'action dans laquelle il évolue. Ce concept aide à comprendre les « raisons d'agir » des professionnels de l'accompagnement en prenant en compte la diversité des mobiles et rationalités qui les animent.

Une série de constats issus du terrain dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle révèle un panorama complexe et nuancé. Les professionnels de ce secteur font face à des défis majeurs, allant des fonctionnements particuliers dans le secteur de l'ISP à la difficulté de mobiliser un public de plus en plus fragilisé, en passant par la prégnance d'une logique gestionnaire visant la rentabilité. La charge de travail de plus en plus importante qui repose sur les épaules des CPAS montre clairement les situations d'urgence financière vécue par le public, mais également le phénomène d'extension de la précarité. Les préoccupations concernant l'offre de formation et la pertinence des critères d'accès sont également manifestes. Les professionnels pointent également des difficultés accrues pour les candidats à entrer en formation, notamment du fait de la multiplication du recours aux tests d'entrée. Les barrières à l'entrée en formation peuvent être nombreuses chez certaines personnes.

La crise du COVID-19 a accentué certains de ces problèmes, en particulier la dégradation de la situation sociale et la démoralisation des candidats. La forte pression sur les services sociaux de première ligne, en sous-effectif criant, entraîne des conséquences néfastes pour le suivi des bénéficiaires. Cependant, ces constats soulignent également l'importance cruciale du rôle des professionnels de l'ISP dans l'accompagnement de ces publics vulnérables. Ils mettent en évidence la nécessité de repenser les politiques et les pratiques pour mieux répondre aux besoins complexes de ces individus.

Les logiques d'action identifiées à partir du matériau empirique sont au nombre de neuf. Il s'agit de la logique d'accompagnement, la logique de priorisation, la logique d'information, la logique de négociation, la logique de confrontation, la logique d'orientation, la logique de (re) mobilisation, la logique de soutien et la logique de (re)cadre. La logique d'accompagnement chapeaute toutes les autres par sa nature même. Ces logiques ne se substituent pas les unes aux autres, mais s'entremêlent, chaque professionnel de l'accompagnement pouvant en mobiliser plusieurs à la fois selon les situations.

La logique d'accompagnement

L'accompagnement réalisé par les professionnels dans le domaine de la formation et de l'emploi varie en fonction des organismes. Les modalités, qu'elles soient individuelles ou collectives, sont adaptées au public, mais la charge administrative peut entraver une compréhension approfondie des candidats. Établir un lien de confiance par une écoute active, bienveillante et sans jugement est la base d'un accompagnement réussi. Cela nécessite du professionnel qu'il accorde tout son temps et toute son attention à l'individu afin que ce dernier puisse parler de lui et exprimer ses besoins et ses attentes. Grâce à cette expression libre, le professionnel pourra poser un diagnostic juste et global de la situation, en identifiant avec précision les forces et fragilités de l'individu. C'est ce diagnostic approfondi qui permettra ensuite de définir un plan d'action personnalisé.

Les professionnels de l'accompagnement peuvent un peu adapter les modalités d'encadrement du public, mais ils sont vite rattrapés par les tâches administratives et d'encodage. Ils n'ont pas l'occasion d'approfondir la relation pour mieux connaître le candidat. Les représentations des professionnels influencent l'orientation des candidats, avec parfois une préférence marquée pour l'emploi par rapport à la formation. Les défis d'accès à des formations de qualité, comme celles proposées par Bruxelles Formation, sont reconnus. L'expérience personnelle des professionnels avec ces organismes peut influencer leur perception et leur collaboration. Une meilleure communication et compréhension des services des organismes (Cité des métiers, Bruxelles Formation, etc.) pourraient changer les représentations mentales des professionnels et, par conséquent, améliorer l'efficacité de l'accompagnement du public et l'adressage vers les formations de Bruxelles Formation.

La logique de priorisation

Face à des publics de plus en plus éloignés de l'emploi et aux problématiques de plus en plus imbriquées (sociales, financières, psychologiques, familiales, etc.), il est crucial pour le professionnel de pouvoir hiérarchiser avec discernement les difficultés rencontrées afin de cibler en priorité les freins les plus prégnants. Les professionnels réalisent un bilan approfondi pour établir des priorités en accord avec le candidat.

Un travail d'écoute qualitative approfondie du candidat est nécessaire pour identifier avec justesse quels sont les points à traiter en premier lieu, sans éluder les autres problématiques, mais en évitant de tout vouloir mener de front. Cela peut passer, par exemple, par le traitement préalable de troubles psychologiques avant d'aborder le volet professionnel et formation. Une telle logique de priorisation permet d'optimiser les chances de débloquer la situation en agissant d'abord sur ce qui fait le plus obstacle, et d'éviter les risques de dispersion ou de découragement liés à une multiplicité de problématiques.

La préférence pour l'emploi, souvent due à des besoins financiers immédiats, influence la décision de privilégier le travail plutôt que la formation pour certains candidats. Cependant, des obstacles, tels que la barrière linguistique ou des situations familiales complexes, peuvent freiner l'accès à la formation. Certains candidats ne sont orientés ni vers l'emploi ni vers la formation, ce qui présente des défis particuliers pour les professionnels. De plus, des changements d'objectifs et des retards dus à des contraintes financières sont fréquents, ce qui souligne les défis de l'accompagnement professionnel.

Bien maîtriser cette logique de hiérarchisation requiert une bonne analyse systémique des facteurs en jeu dans chaque parcours individuel. L'accompagnement est un processus dynamique et complexe où la priorisation des objectifs peut évoluer en fonction des circonstances individuelles des candidats. Les défis incluent la gestion des urgences financières, la navigation à travers des barrières liées à la situation personnelle et à la langue, ainsi que la compréhension des motivations changeantes des candidats au fil du temps.

La logique d'information

Le quotidien des professionnels de l'accompagnement est jalonné de défis complexes et nuancés. Maîtriser l'information est au cœur des missions du professionnel de l'accompagnement, puisqu'il doit fournir aux candidats des informations actualisées, claires et appropriées sur l'offre existante en termes d'emploi, de formation ou d'aides diverses. Si les sites tels que Dorifor et IMT-B sont des ressources essentielles, leur utilisation n'est pas sans obstacle. Les professionnels saluent la richesse de l'offre sur Dorifor tout en pointant du doigt sa complexité, notamment pour les candidats moins à l'aise avec les outils numériques et qui ne maîtrisent pas bien le français. Les barrières pour obtenir des informations détaillées sur certaines formations, notamment les dates de début, persistent et génèrent des frustrations.

Dans ce labyrinthe d'informations, la surcharge semble inévitable. Les professionnels jonglent avec un flux constant d'informations, cherchant à rester informés sans être submergés. La sélection minutieuse de l'information pour chaque candidat, une approche nécessaire pour ne pas les décourager, souligne la nécessité d'une adaptabilité constante. Maîtriser l'information nécessite une veille permanente de l'évolution du marché du travail et de l'offre de services, rendue possible par un réseau partenarial actif avec les autres acteurs locaux. La dimension relationnelle apparaît comme une pierre angulaire de leur approche. Les échanges entre pairs et avec les opérateurs de formation créent une toile d'informations qui enrichit la compréhension des professionnels de l'accompagnement de l'offre disponible.

Mais cela requiert aussi des qualités pour synthétiser et reformuler ces informations complexes de manière compréhensible et motivante pour des publics d'horizons divers, aux capacités cognitives et besoins d'apprentissage variables. Un examen régulier des outils et supports utilisés (sites Internet, brochures, etc.) est nécessaire pour s'assurer de leur pertinence et de leur adaptabilité aux différents profils. Maîtriser cette logique d'information constitue un atout fondamental pour guider de manière éclairée les candidats dans leurs choix. Le métier d'accompagnement, entre navigation digitale, échanges interpersonnels et gestion de l'abondance d'informations, demeure une tâche complexe et exigeante. Les professionnels de l'accompagnement sont en perpétuelle adaptation, cherchant à optimiser la transmission d'informations cruciales dans un écosystème en constante évolution.

La logique de négociation

La logique de négociation émerge comme un élément crucial dans le processus d'accompagnement des professionnels de la formation professionnelle. Ces derniers déploient des stratégies variées pour convaincre les candidats d'embrasser un parcours de formation, conscients du défi que représente la conciliation des attentes immédiates des candidats avec les exigences d'une formation à plus long terme.

L'objectif central est souvent de dépasser la vision à court terme du travail comme solution immédiate aux problèmes financiers. Les professionnels tentent de faire valoir les avantages d'une formation, présentant celle-ci comme un investissement dans l'avenir professionnel des individus. Cependant, cette approche se heurte parfois à des résistances, notamment lorsque les candidats ont déjà connu des échecs dans des formations antérieures ou lorsqu'ils sont confrontés à des contraintes temporelles strictes.

La diversité du public, qu'il s'agisse de réfugiés cherchant à faire reconnaître leurs diplômes, de jeunes ayant abandonné l'école, ou de personnes contraintes par des exigences administratives pour maintenir leurs allocations, complexifie davantage la dynamique de négociation. Les professionnels doivent jongler avec ces réalités variées, s'abstenant parfois d'insister lorsque la résistance est manifeste, mais essayant néanmoins de rallier les individus à l'idée d'une formation.

Dans l'ensemble, la négociation dans le domaine de la formation professionnelle apparaît comme un exercice délicat, exigeant des professionnels une compréhension fine des aspirations, des contraintes, et des motivations individuelles. Les professionnels sont pris dans un processus dynamique, influencé par la diversité des profils et des situations, où la persuasion et la construction de projets professionnels doivent être finement ajustées pour répondre aux besoins variés d'un public en quête d'emploi et d'avenir professionnel.

La logique de confrontation

La logique de confrontation s'opère à divers niveaux tout au long du processus, dès le premier entretien jusqu'à la concrétisation du projet professionnel des candidats. La première dimension de cette confrontation réside dans la nécessité de confronter les représentations des candidats. Souvent, ces derniers entrent dans le processus avec des idées parcellaires ou parfois erronées sur le monde de l'ISP et de la formation professionnelle. Les professionnels doivent équilibrer la communication d'informations tout en guidant les candidats à travers un nouvel univers, un défi particulier pour ceux qui ne possèdent pas de diplôme et qui peuvent être moins familiers avec ces démarches.

Une deuxième facette de cette confrontation est celle du niveau de compétences des candidats. Les professionnels se trouvent parfois frustrés par la difficulté d'évaluer précisément les compétences des candidats, notamment en l'absence d'outils adéquats. Cela peut conduire à des stratégies variées, telles que des évaluations sur ordinateur ou des tests de positionnement.

Enfin, la confrontation concerne le projet professionnel lui-même. Les modalités d'accès à la formation qualifiante semblent avoir évolué, avec une étape de formation de base devenue quasi systématique, car le niveau du public diminue globalement. Cette complexification du parcours peut créer des défis, notamment en termes de délais d'attente, risquant de décourager certains candidats.

Dans l'ensemble, les professionnels soulignent l'importance de guider les candidats à travers ces confrontations tout en préservant leur motivation. La projection à long terme dans un projet professionnel se révèle être un exercice difficile pour de nombreux candidats, d'autant plus que les délais d'attente et les exigences des tests d'entrée peuvent générer des inquiétudes et des hésitations.

Bien que délicate à manier du fait des risques de rupture relationnelle, cette logique peut s'avérer libératrice dans des situations d'enlèvement, lorsque l'individu reste enfermé dans des schémas de pensée ou des comportements dysfonctionnels malgré l'accompagnement. Pour y avoir recours de manière constructive, le professionnel se doit alors de faire preuve à la fois de fermeté dans le respect des règles, mais aussi d'empathie envers la personne et sa situation subjective. Cette logique exigeante requiert tact et mesure pour créer une relation de confiance avec le candidat, ce qui permet d'inscrire la confrontation dans une démarche positive de remise en question et de reconstruction de nouveaux objectifs réalistes.

Ainsi, la logique de confrontation apparaît comme un élément clé dans le processus d'autonomisation des individus en quête d'insertion professionnelle, impliquant une adaptation constante aux réalités du marché de l'emploi et aux profils variés des candidats. Les professionnels jouent un rôle crucial en tant que médiateurs entre les aspirations individuelles des candidats et les exigences du monde professionnel, faisant de la confrontation un passage incontournable dans le parcours vers l'emploi.

La logique d'orientation

L'orientation des candidats vers d'autres organismes se fait en raison de la méconnaissance des offres de formation et des missions spécifiques des professionnels. Les entretiens mettent en

lumière les préoccupations des professionnels lorsqu'ils dirigent des candidats vers d'autres structures, soulignant la nécessité d'une communication efficace et de relations partenariales solides.

La Cité des métiers est présentée comme une interface potentielle de Bruxelles Formation, bien que les opinions des professionnels varient à son égard. Certains la considèrent comme une ressource précieuse pour les candidats hésitants, tandis que d'autres la jugent moins utile en raison de la similarité des informations déjà disponibles ailleurs.

La séance d'information est controversée, certains professionnels la voyant comme pertinente pour clarifier les attentes de la formation, tandis que d'autres la considèrent comme une étape supplémentaire pour entrer en formation.

Les conditions d'accès à la formation sont également abordées, avec des professionnels attentifs aux critères d'admission, la temporalité, et l'importance de la date de début de la formation. Les inquiétudes concernant des critères d'entrée stricts sont soulignées, avec des professionnels s'interrogeant sur leur impact sur la diversité du public.

L'articulation des temporalités est un facteur crucial, avec une pression pour des entrées rapides en formation. Les professionnels notent que les délais d'attente prolongés peuvent décourager les candidats, soulignant le besoin d'une réponse rapide pour maintenir la motivation.

Une préoccupation émerge concernant la présélection d'un public considéré comme plus apte à réussir les formations. Certains professionnels estiment que les critères d'entrée de Bruxelles Formation peuvent être élevés, créant un écart avec les candidats moins qualifiés.

Les professionnels doivent faire des réorientations après un échec à un test, en cherchant des alternatives. Les relations avec les opérateurs de formation et la dimension relationnelle jouent un rôle majeur dans ces décisions. Les contacts avec Bruxelles Formation sont perfectibles, notamment pour mieux accompagner les refus aux tests d'entrée souvent décourageants et pour recevoir des informations sur l'offre de formation. Certains professionnels réclament également plus de souplesse au niveau du processus d'entrée en formation.

Concernant les pratiques effectives d'orientation, on constate que l'entretien individuel reste central, mais que des limites temporelles et relationnelles sont souvent atteintes. Des pratiques de groupe et d'ateliers thématiques complémentaires se développent, de même que le recours croissant aux outils informatisés comme Dorifor, mais ceux-ci nécessitent un accompagnement humain approfondi pour un certain nombre de candidats. La logique d'orientation montre la nécessité d'une approche individualisée, de collaborations solides et d'une compréhension approfondie des besoins du public.

La logique de (re)mobilisation

La mobilisation et la remobilisation des individus dans des projets professionnels ou de formation se révèlent être des processus complexes, définis par une multiplicité de facteurs. La motivation individuelle, l'autonomie, le tempérament et la situation personnelle jouent des rôles cruciaux dans la réussite de ces démarches. La difficulté à s'engager sur le long terme est souvent attribuée à un déficit de motivation, complexifiant le travail des professionnels. Discerner la véritable motivation des candidats demeure un défi, certains exprimant verbalement leur engagement sans suivre avec des actions concrètes.

Certains publics, comme les femmes seules avec de jeunes enfants ou les jeunes, sont considérés comme particulièrement difficiles à mobiliser, nécessitant des approches spécifiques comme les séances à distance. La remobilisation après un échec, notamment après un test d'entrée, est souvent accompagnée de sentiments de honte et demande un effort intensif pour restaurer la confiance. En particulier, mobiliser les jeunes implique un investissement considérable en temps, en énergie et en ressources.

Les publics en difficulté d'insertion étant particulièrement exposés aux risques de découragement, de perte de confiance en soi et de désillusion, les professionnels doivent pouvoir repérer rapidement les signes de démobilité et agir en conséquence. Ils doivent adopter des approches adaptatives, reconnaissant que chaque individu nécessite une attention personnalisée pour surmonter les obstacles et s'engager pleinement dans un parcours d'insertion socioprofessionnelle, et plus particulièrement dans une formation. La remobilisation du public après un échec à un test d'entrée en formation est encore plus difficile, car la confiance entre le professionnel et le candidat est parfois rompue.

La logique de soutien

Le soutien dans le processus d'accompagnement est important et doit être diversifié en fonction des besoins et de l'autonomie de chaque individu. Les professionnels adoptent des approches variées, depuis l'encouragement et la réponse aux questionnements jusqu'à la réalisation concrète de démarches à la place des candidats. Cette assistance s'étend au-delà de la simple motivation, englobant des actions concrètes telles que l'aide à la navigation sur des plateformes en ligne ou même l'inscription directe à des formations.

Le soutien est particulièrement crucial dans les moments de doutes, de questionnements et de manque de confiance en soi, où les professionnels jouent un rôle d'encouragement et d'orientation vers des services spécifiques. Les initiatives varient en fonction des compétences numériques des individus, allant de l'explication détaillée des procédures en ligne à la réalisation directe de ces tâches par les professionnels.

Cependant, des défis émergent également, notamment lorsque le soutien est limité en raison de problèmes systémiques ou d'une complexité accrue des situations individuelles. Les professionnels font face à des situations décourageantes, mais l'importance de maintenir le contact et de fournir des retours constructifs après un échec est soulignée. La logique de soutien devient ainsi un équilibre délicat entre la présence du professionnel et la nécessité d'anticiper et de résoudre les obstacles concrets rencontrés par le public en transition.

La logique de (re)cadrage

Les professionnels, en particulier lors du premier entretien, doivent expliquer clairement les contours de l'accompagnement, définissant ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Dans ce contexte, la nécessité de cadrer les attentes élevées du public devient apparente. Les déceptions éventuelles face aux contraintes administratives ou aux réalités du marché du travail exigent des professionnels des ajustements et des rappels fréquents de leur rôle et du périmètre de celui-ci.

Le recadrage ne se limite pas à établir des limites, mais s'étend également à des moments cruciaux où les professionnels doivent réaffirmer leur rôle, malgré les perceptions parfois négatives. La variété des approches, qu'elles soient proactives dans les convocations, adoptant des attitudes plus « parentales », ou posant des questions provocatrices, souligne l'adaptabilité nécessaire pour maintenir le cap dans des situations complexes.

Enfin, la nécessité de rappeler les règles devient évidente lorsque les engagements ne sont pas respectés, mettant en lumière le délicat équilibre entre l'inconstance de certains candidats et le besoin de maintenir des standards et des engagements. Cette logique de (re)cadrage émerge donc comme un aspect essentiel dans la gestion des interactions, contribuant à façonner un accompagnement efficace et réaliste.

Globalement, l'accompagnement professionnel se dévoile comme une entreprise complexe où les professionnels occupent une position cruciale dans le soutien des individus tout au long de leurs démarches pour l'emploi et la formation. Les phases allant de l'information à la priori-

sation, de l'orientation à la réorientation, de la négociation à la confrontation, de la mobilisation à la remobilisation, du soutien au cadrage, mettent en lumière la diversité des défis que doivent relever les professionnels. Ces derniers doivent s'ajuster à des publics variés, chacun avec ses propres obstacles, besoins et attentes, tout en ayant eux-mêmes des représentations mentales spécifiques.

Une compréhension fine des motivations, des freins et des aspirations individuelles se révèle essentielle pour établir une connexion significative avec chaque candidat. La flexibilité émotionnelle, la capacité à surmonter les échecs et les obstacles, ainsi que la gestion des attentes, sont des compétences clés. Les professionnels incarnent des facilitateurs de transformations, cherchant à instaurer la confiance, à cultiver la motivation et à guider vers une inclusion socioprofessionnelle significative. Malgré les nombreux défis à accompagner le public éloigné de l'emploi, leur rôle demeure central dans la construction de parcours professionnels épanouissants.

Les entretiens ont permis de dégager plusieurs besoins du côté des professionnels de l'accompagnement. Un besoin d'échange et d'information ressort pour mieux connaître l'offre et les publics. Le souhait d'alléger les tâches administratives afin de se recentrer sur le relationnel est également exprimé. Quelques structures réclament plus de moyens humains pour répondre à la demande sans cesse croissante en termes de quantité, mais aussi de complexité des problématiques sociales rencontrées.

En définitive, cette étude a permis de mieux cerner les logiques d'action à l'œuvre chez les professionnels de l'accompagnement à Bruxelles, tiraillés entre les injonctions gestionnaires et la nécessaire prise en compte de la multidimensionnalité des individus et des parcours d'insertion socioprofessionnelle. Si les pratiques semblent globalement adaptées, des améliorations restent nécessaires au niveau de la coordination des acteurs, de la formation continue des professionnels et de l'adéquation des dispositifs aux besoins réels des publics les plus vulnérables. Des pistes sont à creuser de part et d'autre pour fluidifier les parcours d'insertion vers l'emploi et la formation.

Le facteur « temps » est essentiel dans l'accompagnement du public. La question de la temporalité est fondamentale et transversale à tout le processus d'insertion et notamment lors du passage par l'étape formation professionnelle. Les temporalités des institutions ne sont pas celles des publics qu'elles accompagnent, et le mariage entre les deux n'est pas toujours possible, et parfois pas heureux. Généralement, les candidats souhaiteraient un processus d'entrée et de formation plus rapide que ce que les organismes leur proposent.

Ces constats analytiques³⁵ mettent en exergue les enjeux importants liés à l'accompagnement des publics sur le chemin de l'insertion socioprofessionnelle et appellent à une réflexion approfondie sur la manière dont les institutions publiques et les organismes peuvent collaborer pour offrir un soutien plus efficace et mieux adapté à un public de plus en plus diversifié et vulnérable, ainsi qu'aux professionnels de terrain qui accompagnent ces publics. Ces tendances soulignent la nécessité de repenser les politiques partenariales (plus démocratiques, ouvertes, responsables et capacitantes)³⁶ et les pratiques dans le secteur de l'ISP et de la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins variés et croissants d'un public vulnérable, tout en garantissant un accompagnement adapté et une formation pertinente.

35 Ces constats serviront à élaborer des recommandations pour améliorer les services internes de Bruxelles Formation.

36 Remy C. (2018). « Conditions d'autonomisation et de capacitation des partenariats entre service public de l'emploi et opérateurs privés : Comparaison entre la Belgique et la Suisse francophone », *Swiss Journal of Sociology*, vol.44, n°3, pp.443-461. Adresse URL : <https://hdl.handle.net/2268/219599>

BRUXELLES FORMATION



former pour l'emploi

**SECRETARIAT DU SERVICE ETUDES ET STATISTIQUES
DE BRUXELLES FORMATION**

02 371 74 13

ses@bruxellesformation.brussels

PERSONNE DE CONTACT

c.remy@bruxellesformation.brussels

www.bruxellesformation.brussels