



Le projet SKY est une lutte pour l'inclusion professionnelle

Andrée Debrulle

© Une analyse de l'IRFAM – Liège, 2023 – n° 13

Financé par l'UE, le projet SKY (pour « Skills for long-term unemploYed ») est une expérimentation iconoclaste et novatrice qui interroge les modèles actuels de formation professionnelle, conçue de manière rigide, selon un parcours d'acquisition de compétences formaté, souvent théorique, voire virtuel, et donc peu adapté aux personnes en décrochage. L'initiative s'inquiète d'un manque d'action et de transparence de la part des États membres de l'UE qui n'hésitent pas à utiliser abondamment le financement du Fonds Social Européen (FSE), mais, en fin de compte, ne proposent pas une vraie politique d'insertion à l'emploi aux chômeurs de longue durée. Dans le cadre de l'expérience SKY, de multiples initiatives locales originales, disséminées à travers l'Europe, ont ciblé, ces trois dernières années, l'inclusion socioprofessionnelle de personnes marginalisées. L'aide qui leur a été proposée a été adaptée, autant faire se peut, à leurs aptitudes et besoins. L'idée sous-jacente du projet est de mettre en lumière les points communs de ces actions et d'en tirer des leçons généralisables.

SKY is the limit

Développé par le CEC, un réseau européen basé à Bruxelles, regroupant une vingtaine d'organisations d'insertion socioprofessionnelle dans quinze pays de l'UE, le programme SKY part du constat que les systèmes d'insertion à l'emploi et de formation professionnelle de nombreux pays sont la cause de multiples discriminations. Le credo de l'apprentissage tout au long de la vie et une réelle intégration des chômeurs de longue durée sur le marché du travail, à l'issue d'une formation, semblent souvent relever d'une vue de l'esprit, comme le montrent les travaux, notamment, de l'IRFAM. Ainsi, sans parcours de formation alternatifs, de nombreuses personnes sont progressivement exclues de la société du savoir et de l'agir. Les systèmes classiques d'évaluation des compétences, tels que la reconnaissance des acquis ou des tests pratiques, sont souvent inaccessibles aux personnes qui ne sont pas en mesure de suivre des programmes complets. Aussi, une nouvelle approche consistant à « réapprendre à apprendre » doit être mise en œuvre. En effet, les dispositifs en vigueur doivent être revus et mis à jour avec davantage de brefs parcours de formations individuels, alliant apprentissages et pratique professionnelle et

assortis de nouveaux programmes de « microcertification ».

Toutefois, l'approche non formelle de la formation, en contexte d'emploi, apporte peu de reconnaissance et de stabilité aux apprenants. En revanche, la durée des cours formels ne correspond pas aux capacités de nombreux adultes qui ne peuvent pas assister à l'intégralité des programmes de formation. C'est pourquoi le projet SKY s'est donné comme mission d'examiner les avantages liés au fait de proposer aux chômeurs de longue durée des programmes d'apprentissage courts suivis d'opportunités de microcertifications. Cette innovation associe de courtes séquences de formation en série à une possibilité de certification sur mesure qui permet de capitaliser les progrès des travailleurs.

Le projet réunit des partenaires issus de la Belgique, la France, l'Italie, l'Espagne et de la Pologne. Tous sont engagés dans une lutte sur le terrain de l'exclusion sociale et professionnelle. Les partenaires ont accepté de mettre en place des expérimentations innovantes réalisées sur des territoires et des segments d'activités sélectionnés, et de prendre le risque de remettre en cause leurs méthodes de travail habituelles en termes d'insertion, d'insertion, en quittant leurs zones de confort. Si le projet a avancé par tâtonnements et a suscité, à ses débuts, bien des incompréhensions et doutes, l'objectif initial n'a jamais été mis en cause : changer le paradigme de la formation professionnelle au bénéfice des personnes exclues.

À l'origine du projet

Le projet SKY est largement influencé par l'expérimentation des Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD). Si l'idée d'un encadrement législatif sanctionné par le niveau européen de cette expérimentation française à l'architecture complexe a semblé être un objectif inatteignable aux acteurs issus de l'associatif local de divers pays européens, les partenaires du projet SKY ont

tenté de chercher un dénominateur commun au travers de leurs expériences de terrain et de leurs pratiques d'insertion. Il fallait en outre dépasser la difficulté d'avoir à adopter un modèle certes intéressant, mais externe à leurs réalités, à leur histoire sociale et aux rapports de force internes. Dans un précédent travail, nous avons montré comment, dans un pays comme la Belgique, l'implémentation de projets d'insertion inspirés des TZCLD est rendue ardue par le jeu institutionnel et la répartition des compétences entre entités politiques.

Comme dans TZCLD, dans le projet SKY, « personne n'est inemployable », « ce n'est pas le travail qui manque » et « les entreprises sociales ont un rôle essentiel à jouer dans le champ de l'insertion ».

C'est là que le projet SKY s'écarte légèrement de l'exemple des TZCLD. Sa principale réflexion porte davantage sur les individus et leur montée en compétence, leurs efforts accrus pour reprendre le travail, en dehors de toute formation systématique. Par ailleurs, compte tenu des grandes différences législatives entre les pays participants, aucune restriction ne vient limiter, dans le dispositif SKY, la diversité des entreprises partenaires.

Aussi, les initiatives des associations partenaires se sont orientées vers la définition de méthodologies alternatives de formations de (très) courte durée serties dans l'activité professionnelle et vers une recherche de formes de certifications alternatives conduisant à des parcelles cumulables de qualifications professionnelles dans une série de métiers de base. Cette approche a semblé mieux convenir aux réalités sociales complexes des personnes réputées « inemployables », sur base d'un raisonnement technocrate et élitiste, érigeant la diplomation et l'employabilité en dogmes. L'ambition est donc de dépasser l'approche normée et hiérarchisée des compétences professionnelles qui exclut une diversité de personnes et les éloigne, dans la même mesure, de l'emploi.

La philosophie et le public

Chacun a des talents, des compétences et des qualifications «à réveiller», selon l'expression d'un participant, chômeur de longue durée. Chacun peut construire un projet professionnel et a quelque chose à apporter dans une société inclusive, pour peu qu'il soit suffisamment accompagné, reconnu et soutenu, dans le respect de son rythme de vie. Il est également nécessaire de sortir d'une vision où l'insertion à l'emploi repose sur la seule responsabilité individuelle du ou de la chercheuse d'emploi sans agir sur le fonctionnement du marché du travail afin de le rendre davantage inclusif.

Selon certains partenaires du projet, il s'agit, en premier, «d'accoucher» la personne éloignée du marché du travail, à la manière de la maïeutique de Socrate et de Platon. Le but est de conscientiser les personnes du groupe cible à leurs propres capitaux de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être, de talents et/ou d'aptitudes utiles en termes d'emploi. Il faut non seulement détecter ces capacités informelles — au détour d'activités diverses et d'une relation d'aide soutenue —, pour commencer à y ancrer une maille de plus en plus fine d'aptitudes et d'attitudes professionnelles, attendues par les entreprises, mais aussi en faire des atouts facilement détectables par des employeurs, pour revenir rapidement à la vie active. L'intuition professionnelle du candidat doit, ainsi, au terme de cette phase initiale, se transformer en un projet davantage réfléchi, formel, rationnel et structuré avec réalisme face aux exigences des entreprises.

La Mission régionale pour l'emploi de Charleroi (MIREC), partenaire du projet SKY, a, par exemple, identifié la nécessité pour les sans-emploi de longue durée de «déposer leur colère», dans cette phase initiale, afin de dépasser un état émotionnel qui surgit au moment de l'examen de l'anamnèse professionnelle des candidats, poussés à

revenir sur la somme de leurs échecs, des difficultés vécues ou des refus essayés.

Si cette phase d'accueil reste à parfaire dans le projet SKY, elle est essentielle et constitue une des originalités de la démarche. C'est à l'issue de cette période que se détermine d'une part, l'écart entre les désirs et les aptitudes dévoilées, et que d'autre part, s'analyse le delta entre les compétences maîtrisées et les gestes ou postures encore à apprendre pour entrer de manière sécurisée dans la découverte d'une profession, au moyen de «microformations» (apprentissage en contexte de travail ou concomitant avec la pratique, tutorat...). Le but est d'aboutir à terme à des microcertifications, un nouveau moteur pour l'évolution des carrières.

Par ailleurs, le projet SKY veut inscrire cette démarche d'insertion dans une trame de satisfactions partagées entre les chômeurs de longue durée et un territoire vu comme une communauté d'opportunités (entreprises) et de solidarités (population), avec l'objectif de reconquérir de plus en plus d'aptitudes (citoyenneté) et d'estime de soi (robustesse psychologique).

Le public du projet correspond, en effet, à une population de travailleurs longtemps négligée dans la mise en œuvre des programmes d'insertion européens ou nationaux. Il comprend des personnes durablement éloignées de l'emploi et fréquentant peu les offres de formation pour diverses raisons qui vont de l'arrêt précoce de la scolarité à une trop longue inactivité, en passant par la perte, au fil du temps, de la confiance en soi, sans oublier, entre autres, les questions liées à des incapacités linguistiques, numériques, à des défauts d'attention ou de concentration, à divers traumatismes et dysfonctionnements psychologiques, handicaps ou encore des maladies chroniques ou orphelines. Ce public comprend également des membres des minorités issues de l'immigration ou non (souvent discriminées), les femmes (par exemple «rentrant» sur le marché du travail) et les jeunes (NEET) voire les travailleurs vieillissants (victimes de restructurations et

dotés de connaissances désuètes) y étant surreprésentés.

Les « microméthodes » développées au sein du réseau SKY

Force est de reconnaître qu'à travers la plupart des pays européens, l'offre d'insertion socioprofessionnelle portée par les acteurs associatifs ou publics ne touche pas, dans la majorité des cas, la population décrite ci-dessus. Son éloignement de l'emploi en est la preuve.

Déjà dans une étude datant de 1994 sur les pratiques collaboratives et concomitantes des actions d'insertion socioprofessionnelle à destination des personnes illettrées, la chercheuse Catherine Stercq soulignait l'exclusion d'une partie de ces personnes des dispositifs d'insertion les concernant. En effet, l'absence de la prise en compte des besoins spécifiques de ce public empêche de mettre en place un accompagnement adéquat ainsi que des formations cohérentes. Une personne analphabète qui se présentait dans un centre d'insertion socioprofessionnelle était donc réorientée vers une formation en lecture, préalable jugé nécessaire à une entrée en emploi, coupant court à la motivation première de la personne concernée qui est de trouver un travail. Des constats similaires sont posés de nos jours sur les pratiques d'accompagnement en emploi des personnes migrantes qui ont un faible niveau de français. Au lieu de leur proposer des cours de langue orientés métiers (bien qu'ils soient encore faiblement répandus), de manière concomitante à une mise en stage, ce public est lui aussi dans un premier temps envoyé vers des cours de français qui peuvent durer de longs mois avant d'approcher le marché du travail.

De plus, les programmes et actions d'insertion développent en général une approche top-down de la formation

professionnelle : ils délivrent une information générale et, ensuite, vérifient si les apprenants ont intégré tout ou partie du message. Par facilité, habitude, ignorance ou défaut d'intérêt à d'autres procédés, leurs méthodes de formation technique et professionnelle sont principalement centrées sur l'acquisition de compétences formelles. Dans cette conjoncture, la notion de compétences domine connaissances, savoirs, savoir-faire, comportements appropriés, aptitudes transversales, etc. En outre, les dispositifs reconnus n'ont pas pour coutume de valoriser les savoirs informels ou fruits de l'expérience non formelle, acquis au sein de collectivités, en famille ou à travers diverses formes de bénévolat...

Or, l'initiative SKY, entre autres, montre qu'il est peu utile de mettre, sans autre forme de procès, les personnes éloignées de l'emploi en situation de suivre des cours dispensés par un « maître ». Dans ce contexte sociologique, ne pas valoriser et intégrer les expériences et le vécu des personnes exclues revient à renforcer la discrimination systémique qu'ils subissent sur le marché du travail. Ce constat constitue précisément un des points communs des dispositifs réunis dans le partenariat SKY.

Il en découle une démarche andragogique inductive, où l'adulte est accompagné dans sa réflexion (et plus tard, dans sa pratique professionnelle), à partir d'une situation ou d'un problème dont il trouve la solution par lui-même. C'est la description d'une microformation, destinée à révéler la valeur et l'utilité de postures, et ensuite des gestes professionnels, des gestes à « certifier » dans une démarche d'accompagnement et d'évaluation continuée et progressive, dont la rapidité dépend de chaque individu. L'accumulation de ces microcertifications permet, in fine, une entrée dans le monde du travail ou au sein de formations qualifiantes, ouvrant vers de nouvelles perspectives professionnelles pour les participants.

Le geste professionnel est une séquence de tâches clairement limitée (exemple : utiliser un lecteur de barres-codes), il peut être

défini comme étant la plus petite maille qui contribue à définir et acquérir une compétence professionnelle contextualisée. Il s'agit d'une réalité concrète de la pratique professionnelle (comment je procède), une composante authentique de l'activité au travail (ce que je fais), la preuve d'un savoir-faire (ce que je montre) et l'expression d'une identité professionnelle (ce que je suis). Il doit être communicable par microformation (ce que je transmets). Cette dernière permet d'analyser le geste concerné en compagnie d'un tuteur expérimenté ; il doit être abordé selon le vécu du tuteur et de l'apprenant, et sera décrit avec leurs mots.

La finalité de la microformation est l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire professionnels de base, laquelle est requise pour accomplir des tâches précises et combinables, au sein d'une entreprise. Cette montée en compétence permet enfin d'ouvrir vers une adaptation progressive à l'exercice d'un travail donné. Un véritable démenti de l'étiquette « éloigné de l'emploi » (par manque de prérequis, d'expérience, de compétences linguistiques ou numériques, etc.). Ces obstacles sont abordés, puis levés, par la méthodologie des partenaires du projet SKY, dans la mesure où cette dernière s'attache (durant la phase de préparation) à la somme des connaissances et expériences détenues par une personne et (durant la phase d'expérimentation) à l'accompagnement rapproché du travailleur dans les gestes professionnels successifs qu'il doit poser, au sein d'une entreprise. La formation aux gestes professionnels est, enfin, à compléter par l'acquisition d'un début de qualification incarné par la microcertification. Celle-ci peut, à son tour, déboucher sur un retour sur le marché du travail ou dans un cycle de formation qualifiante.

Une approche artisanale de l'entrée en formation professionnelle

Le projet SKY se situe en amont de la logique des certifications classiques et recourt à une contractualisation triangulaire entre l'entreprise, l'organisme de formation et le bénéficiaire. Les acquis escomptés des microformations sont précisés, dès le départ, dans une convention tripartite, ce qui les rend potentiellement certifiables par les parties prenantes. L'insertion en entreprise et dans le métier est soumise à une évaluation en cours de formation, au travers de regards croisés entre le tuteur, le formateur et l'apprenant, et portés sur les acquis en matière d'apprentissage et d'inclusion dans l'équipe. Cette évaluation envisage prioritairement la possibilité pour le candidat d'une entrée progressive dans un métier.

Ce qui peut représenter un réel avantage en particulier pour les personnes migrantes qui n'ont pas ou peu d'expériences professionnelles dans le pays d'installation, dont les diplômes ou certificats ne sont pas reconnus ou encore qui doivent s'adapter à des contextes de travail différents de ce qu'ils ont pu connaître dans les pays d'origine. L'entreprise qui tente cette expérience innovante a quant à elle l'opportunité d'évaluer un candidat directement sur le terrain. Cela donne une chance au chercheur d'emploi de mettre en œuvre ses compétences et à plus forte raison à un chercheur d'emploi qui n'a pas le français comme langue maternelle, ce qui représente un frein à l'embauche.

Les microformations par gestes professionnels visent ainsi l'employabilité rapide des apprenants en partenariat avec des employeurs. Les organismes de formation ont pour tâche d'élaborer l'apprentissage en contexte des principaux gestes de métiers donnés. Portant sur des compétences de base de chaque profession

envisagée (dans les services, la logistique, les manufactures...), les microformations sont des confrontations qui durent jusqu'à trois jours et permettent d'évaluer, de manière concertée, si le travailleur souhaite approfondir l'apprentissage du métier concerné et si l'entreprise désire poursuivre la formation de l'apprenant. Dans la foulée, la structure de formation approfondit les possibilités et les limites des microformations dans une volonté d'amélioration du dispositif SKY.

Les microformations sont délivrées dans un langage accessible et recourent à des outils multiples : photolangages, tutoriels, visites d'entreprises, échanges avec les professionnels... Ce matériel didactique a pour but de présenter à la fois l'environnement du travail, les activités précises des travailleurs sur un poste et le vécu de ces derniers. Il aide à concevoir les actions et les compétences dans un cadre contextualisé. Le matériel est exploité avant la confrontation à l'emploi au sein de l'entreprise et sert aussi de support pour l'orientation des demandeurs d'emploi vers les métiers et les entreprises accessibles pour la démarche.

Une concertation effective entre acteurs

La méthode exige la co-construction du parcours de formation aux gestes professionnels et y associe les représentants des entreprises, leurs travailleurs, les formateurs et les apprenants. La démarche est basée sur la concertation qui, d'ailleurs, fonde la procédure de certification qui en est issue.

L'employeur prescrit des tâches et détermine les objectifs de production en fonction des équipements et des matériaux à traiter, selon la nature du poste de travail, les commandes en cours et bien d'autres aléas. Le travailleur, sur un poste donné, décrit ouvertement les gestes professionnels qu'il réalise

ordinairement pour accomplir la production ou la fonction demandée. L'organisme de formation fait la synthèse entre les descriptifs des tâches professionnelles et les gestes professionnels pour construire une microformation sur les gestes professionnels contextualisés. Et, l'apprenant, enfin, s'y investit de manière volontaire. Lors de l'évaluation, les points de vue et les appréciations sur les forces et faiblesses de chacun sont croisés pour arriver à un consensus sur les gestes professionnels acquis et ceux à enseigner encore, ainsi que l'issue du bref stage.

Pour conclure

La conclusion proposée ne peut, à ce stade, qu'être provisoire. Dans la mesure où l'évaluation de la méthode elle-même est en cours et sera l'objet d'une prochaine publication plus approfondie en coopération avec l'IRFAM. Toutefois, de nombreuses questions sur la possible adhésion à une telle méthodologie se posent déjà tant du côté des associations en charge de l'insertion socioprofessionnelle des publics fragilisés face à l'emploi que du côté des entreprises partenaires. Plus encore, des organismes publics dédiés à l'insertion à l'emploi s'intéressent aussi à la démarche qui innove et simplifie l'accès à l'emploi des publics qui semblent en être éloignés.

On retient, pour l'heure, une certaine adhésion à l'acquisition des gestes professionnels par des parcours de microformation. Cette adhésion se manifeste notamment par la multiplication de programmes de microformations ayant recours à l'outil vidéo avec la participation de travailleurs expérimentés, ainsi que par l'engouement des personnes du groupe cible à s'inscrire dans ces initiatives.

Si les partenaires du projet SKY sont persuadés de l'importance des échanges entre parties prenantes dans l'élaboration de programmes de formation, le lien aux partenaires sociaux n'a pas été compris de la

même façon dans tous les pays dans lesquels le dispositif a été testé. Il en va de même du débat sur les stratégies de formation avec les pouvoirs publics locaux, les partenaires de l'éducation, les fonds sectoriels de formation continue et le monde associatif.

Un autre point d'interrogation porte sur la mobilisation des entreprises et, au sein de celles-ci, sur celle de diverses catégories de salariés amenés à s'impliquer auprès des stagiaires. Assez paradoxalement, si de nombreuses entreprises se plaignent du manque de candidats, peu s'investissent dans la formation d'apprenants. Du reste, une quantité notable d'entreprises rencontrent des difficultés à définir les compétences dont elles ont besoin et comptent, pour ce faire, sur la collaboration des institutions de formation et de placement.

Pour finir, diverses questions restent encore ouvertes : comment intégrer les démarches de microformation et de microcertification au sein des organismes de formation et d'insertion existants ? Comment intégrer les pouvoirs publics dans une démarche de microformation et, en suite, de microcertification ? Comment faire reconnaître ces dernières de manière complémentaire aux outils classiques de la formation et de l'évaluation professionnelles ? Quelles seront les conséquences économiques de ces innovations pour les entreprises et les acteurs de l'insertion ?...