



## Impacts des transformations du travail et des parcours sur l'accompagnement des personnes

### Les propositions de KELVOA

#### Accompagner ? Le poids des contextes et des présupposés

Si l'on s'entend assez vite sur la nécessité d'accompagner les personnes confrontées aux transformations du travail dans leur parcours professionnel, il nous paraît nécessaire, collectivement, de prendre la mesure de cette métamorphose et de clarifier les impacts sur les fondements, le processus, la posture et les méthodes de cet accompagnement. En préalable, nous précisons que ces propositions relatives à l'accompagnement ne sont évidemment pas les seules susceptibles de permettre la conduite de vies professionnelles moins heurtées, de réduire de nouvelles formes de discrimination sociale, de faciliter la qualité de vie au travail. Un travail de qualité renvoie à plusieurs paramètres : le sens, le contenu de l'activité, la nature du contrat, le type de protection, l'appartenance à un collectif, la possibilité de développer des compétences, la reconnaissance de ses contributions...

Il est donc essentiel de réfléchir aux nouvelles organisations du travail possibles ou aux nouvelles protections individuelles et collectives à construire. Mais ici, nous nous interrogeons plutôt sur les contributions possibles de l'accompagnement des personnes à une plus grande équité sociale.

Or, cela ne va pas de soi car on se heurte souvent à un recyclage de procédures maintes fois mobilisées dans des cadres divers qui n'ont pas toujours produits les effets attendus. Si on peut interroger les présupposés qui ont organisé les pratiques d'accompagnement depuis plusieurs décennies, on nous rétorquera vite que la critique est aisée. Et que les professionnels sont inventifs et en capacité d'adapter leurs pratiques. Ce que nous constatons tous les jours. Mais refuser la facilité, c'est ne pas se contenter d'invoquer un accompagnement de qualité ; c'est se confronter à la question de ses finalités, de ses appuis conceptuels, philosophiques, de son utilité sociale et donc plus largement de l'évaluation de son impact sur la vie de chacun. Sans renoncer à en questionner l'efficacité et les coûts pour la collectivité. Mais ces réflexions trouvent également un écho dans la conception des politiques publiques. Le rapport Bourguignon, plus spécifiquement centré sur le travail social, notait déjà en 2014 : « *L'intervention sociale, visant à mettre en œuvre en direction des individus une offre de prestations auxquels les ayants droits accèdent, soit sur la base de critères juridiques, soit en contrepartie d'efforts et d'actes d'insertion, est de plus en plus procéduralisée. Par ailleurs, dans un contexte de raréfaction des ressources budgétaires, l'intervention publique est -logiquement- de plus en plus assignée à produire des résultats concrets et mesurables dans des délais rapprochés.* »

Il est noté plus loin :

« *En effet, avec les enjeux de la cohésion sociale, il ne s'agit plus seulement de limiter l'action sociale aux politiques de réparation et de compensation, mais de pouvoir intervenir également dans le cadre d'une conception plus globale et préventive des besoins sociaux.*

*La politique sociale n'est dans cette perspective plus seulement délimitée par la mission de protection et d'insertion des personnes et des publics ciblés ; elle est également mobilisée de façon plus globale pour favoriser le vivre ensemble en intervenant sur les liens sociaux. »*

Donc, les pratiques d'accompagnement sont rarement des prestations hors contextes, elles sont liées aux cadres de mises en œuvre.

Elles sont elles-mêmes au service d'une conception de l'action publique, ou d'une conception de l'intervention, qu'il nous semble nécessaire d'interroger au regard des observations suivantes :

Les discours sont consensuels sur une approche globale, sur le développement de l'autonomie des personnes mais on peut aussi observer :

- Une exacerbation de la responsabilité individuelle susceptible de fragiliser les personnes les moins à l'aide avec nos systèmes complexes
- Des programmes et des prestations construits dans une logique d'**empilement** et de **technicisation** croissante de l'intervention, de plus en plus prédéterminés en terme de moyens et de résultats attendus
- Des évaluations centrées conformité, efficacité et efficience et plus rarement **pertinence** et **qualité de la prévention**

Et puis un constat : la non régression de la pauvreté et l'ampleur du **non recours au droit**.

Plus précisément, on note plusieurs mouvements profonds et paradoxaux :

- Une augmentation **du contrôle de gestion** (centré institution) déconnecté des **usages** du public (désinstitutionnalisation, décrédibilisation des structures publiques)
- Un modèle **institutionnel** fondé sur la chronologie, la linéarité, la validation déconnectés des **usages du public** (culte du rapide, de l'éphémère, de l'itératif....)
- Des modèles d'engagement fondés sur la motivation intrinsèque (**centration et validation du projet**) alors que les processus de mobilisation sont plus **circonstanciels, opportunistes, contextuels**)
- Des modèles de l'accompagnement encore souvent fondés **sur l'expertise contenu** du professionnel et la prescription (même si certaines évolutions sont notables notamment dans le développement du Conseil en évolution professionnelle)
- Un accès aux dispositifs soit sur la base de **critères juridiques** soit **en contrepartie d'efforts** et d'actes d'insertion de plus en plus procéduralisés (logique de contrat).

Alors, une fois ces constats réalisés, même si tous les contre-exemples existent, comment intégrer la dimension du pouvoir d'agir ? Comment concevoir les accompagnements proposés comme des actions préventives, participatives et inclusives ? Car le risque, c'est de renvoyer progressivement à la responsabilité individuelle, à la capacité de la personne à acheter elle-même le service d'accompagnement sur mesure qui lui convient.

## Accompagner ? Des pistes de travail à explorer

### Repenser la finalité et la posture de l'accompagnement dans une logique de facilitation

Accompagner c'est apporter un appui permettant à une personne de faire quelque chose qu'elle ferait plus difficilement sans cet accompagnement soit :

- **D'exercer la liberté** de vivre une vie qui a de la valeur à ses propres yeux
- De connaître les droits qui sont les siens mais de les rendre effectifs dans sa propre situation
- D'exercer un **pouvoir d'agir** à sa mesure et dans sa situation
- De préserver les **équilibres** auxquels elle tient (écologie personnelle)

## Remettre les capacités au cœur de l'action publique

Cela présuppose une conception de la personne comme détentrice de ressources qu'il est nécessaire de prendre en compte, de reconnaître mais surtout d'identifier avec elle les contextes permettant leur mise en œuvre.

*Il s'agit pour cela de mettre des ressources à disposition des personnes (formations, informations, matériel, professionnels compétents et disponibles, etc.), mais également de s'assurer qu'elles soient en mesure de convertir ces ressources....Si les capacités personnelles (compétences, facultés) ne sont pas suffisantes pour une réelle appropriation ou mobilisation des ressources, les institutions sociales sont appelées à jouer un rôle de facilitation. La possession de droits formels (ressources) n'équivaut donc pas à l'exercice effectif de droits réels (capacités). Il convient donc de mettre en place les conditions permettant d'assurer le développement de la liberté réelle des acteurs, leurs capacités, en même temps que l'efficacité à long terme de l'action sociale : en effet, la participation active des individus est le meilleur garant d'une adhésion non-contrainte, démocratique et durable à des fins (insertion professionnelle/sociale ou autres) qui ne soient pas décidées unilatéralement par le haut<sup>1</sup>. **C'est bien d'intermédiation dont il est ici question.***

## Penser l'accompagnement en système et interaction, dans une chaîne de valeur

Certaines politiques publiques s'appuient sur une vision simplifiée et univoque de la qualité de la chaîne de service. Or, ce n'est pas parce que les différents professionnels ou structures sont compétentes et les structures labellisées que l'ensemble de la chaîne de service est de qualité : elle peut être conforme aux attendus mais non pertinente donc coûteuse.

Car la personnalisation suppose d'avoir une vision plus systémique des relations entre acteurs, ce qui suppose de clarifier :

- Ce que l'on entend par personnalisation (identifier ce qui convient dans la situation de la personne, construire de l'inédit, du sur mesure, ce qui nous éloigne des visions modulaires)
- De faire le pari de la confiance
- De s'intéresser aux interstices du système
- De faire en sorte que tous les acteurs soient parties prenantes

## Penser l'accompagnement comme une ingénierie de processus

Si l'accompagnement est un facilitateur, il présuppose que les personnes ont des ressources et que le professionnel a la responsabilité de la construction des contextes et des situations facilitantes, apprenantes voire transformatrices.

C'est sur ce plan que l'enjeu tient plus à la qualité d'une ingénierie de l'accompagnement réalisée in situ et sur mesure selon des principes structurants, partagés, qualifiés. Cela est très différent d'une prédétermination de procédures modélisées. Faire ce qu'on a prévu devient parfois un obstacle à la pertinence de l'intervention. Car il s'agit toujours de faire ce qu'il convient, avec la personne, seule experte de sa situation.

En ce sens, l'accompagnement peut devenir un processus apprenant et capacitant.

## Penser l'évaluation dans une logique d'investissement social, de prévention

Repenser les processus d'évaluation en s'inspirant des travaux sur les capacités et en s'intéressant aux personnes dans ce qu'elles vivent et expriment (et non aux gestes professionnels facturables).

Le développement du pouvoir d'agir est au centre. Ce qui compte, ce n'est pas nécessairement ce qui se compte mais ce qui éclaire l'utilité sociale. Les critères et indicateurs sont à construire en situation avec tous les acteurs parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Les capacités au cœur de l'action publique, Revue Reiso

<https://www.reiso.org/articles/themes/politiques/87-les-capabilites-au-coeur-de-l-action-publique>

Cette approche ne nous affranchit pas d'évaluations plus globales et généralisantes. Mais elle apporte la dimension singulière et contextuelle indispensable à une réelle ingénierie de la personnalisation des parcours.

La difficulté est toujours de concilier, dans un processus lisible, la dimension nécessairement singulière d'un travail sur mesure et le besoin irrépensible des institutions à construire des normes sociales. Ces exigences ont d'ailleurs plus pour fonction la justification d'un service rendu « conforme aux cahiers des charges ». Ce que l'on perd de vue, c'est que la conformité peut être vite absurde car elle risque de cantonner le professionnel dans la reproductibilité de ses gestes, ce qui permet de réduire voire de nier la dimension relationnelle du travail d'accompagnement. Alors que l'inventivité en situation est la seule réponse pertinente en terme de personnalisation.

### **Penser l'accompagnement comme une rencontre, dans ce qu'elle a d'inédit et d'irremplaçable**

Si les algorithmes se rapprochent de nos métiers, c'est que la subjectivité inquiète. Qu'elle risquerait de fausser les informations transmises et que les algorithmes n'ont pas d'état d'âme ni de représentations (dit-on ?). Or, si l'accompagnement, dans sa nécessaire et humaine intersubjectivité, faisait de cette apparence faiblesse (à l'ère du Matching), une force d'entraînement, une énergie qui fait que l'imprévisibilité n'est pas nécessairement inquiétante si on pense le monde aussi dans sa richesse et dans sa capacité à produire un « commun » au service de chacun et de tous. Et si le professionnel a conscience de ses propres limites et sait apprivoiser ces nouveaux outils pour les utiliser dans ce qu'ils ont de facilitant. D'où la nécessité d'un professionnel réflexif et en questionnement.

### **Penser l'accompagnement comme aide à la construction de sens**

Car la question des vies professionnelles réinterroge un sens du travail et de vie à construire chemin faisant. D'où des travaux nouveaux et des approches plus philosophiques et existentielles (Life Designing par exemple) qui reposent la question du pouvoir d'agir de chacun dans un environnement certes incertain mais néanmoins source d'opportunités qu'il s'agit d'explorer voire de choisir sans toujours savoir si elles conviendront vraiment.

### **Penser l'accompagnement comme levier de solidarité**

Il s'agit également d'expérimenter des modalités d'accompagnement nouvelles, sortant des seules logiques d'entretien de face à face, dans une ingénierie renouvelée. Peut être qu'une confusion entre personnalisation et relation individuelle nous a éloigné de la question du « nous » pour privilégier le « je ». Tout notre environnement montre la soif de solidarité et d'échange. Cela a des impacts sur de nombreux travaux où le soutien social et la solidarité sont aussi des leviers pour la construction de contextes mobilisateurs et apprenants.

Et Kelvoa, dans sa petite fabrique d'innovation sociale, apportera sa part à cette réflexion nécessaire.