



Impacts du contexte incertain sur l'accompagnement des personnes

Les constats et propositions de KELVOA

Accompagner ? Un contexte en métamorphose

Ce texte reprend et actualise quelques propositions qui avaient été rédigées par le collectif KELVOA en octobre 2017. Il n'y était question alors ni de pandémie, ni de PRIC¹ ou encore de Compte Personnel de formation, et le dispositif Transitions Collectives développé aujourd'hui était sans doute peu imaginable. Et les multiples initiatives menées dans le cadre du cahier des charges 100% inclusion n'avaient pas encore droit de cité. L'AFEST était une belle idée, la reconnaissance ouverte et les open-badge des innovations encore en sommeil et on regardait d'un œil intéressé voire attendri les tiers-lieux dans leur développement régulier sans en percevoir le potentiel de transformation territoriale...et la liste n'est pas close. Les grands organismes de formation parlaient peu d'accompagnement et aujourd'hui ils l'invoquent comme une évidence.

Mais cela, c'était en 2017. Donc avant la période COVID-19. Loin de nous l'idée de faire la synthèse des impacts de ces derniers mois. D'abord, rien n'est clos. Des milliers d'articles ont été produits sur le sujet. Notre préoccupation est plus modeste et plus localisée. Quels impacts sur les processus d'accompagnement des personnes alors même que les vulnérabilités sont multiples ? Quelle pérennité de ce que nous proposons en 2017 ? Quelles autres pistes et priorités aujourd'hui ? Comment collectivement avancer en évitant de faire toujours plus de la même chose ?

Car si l'on s'entend assez vite sur la nécessité d'accompagner les personnes confrontées aux transformations actuelles dans leur brutalité et leur imprévisibilité, il nous paraît aussi nécessaire, collectivement, d'en prendre la mesure. Nous souhaitons également clarifier les impacts sur les fondements, le processus, la posture et les méthodes de cet accompagnement. Et ici, nous nous interrogeons plutôt sur les contributions possibles de l'accompagnement des personnes pour une plus grande équité sociale.

Accompagner ? La tentation du toujours plus

Faire plus de la même chose, la tentation est évidemment grande. Pourtant, depuis 2017, les initiatives ont été multiples, portées par des cahiers de charges qui se voulaient plus ouverts aux initiatives, plus attentifs aux réalités territoriales, plus sensibles à l'intelligence collective qu'il suffit souvent d'accompagner. Le maître mot a été innovation. Agilité, résilience et disruption n'étaient pas loin non plus dans le hit-parade de la nouvelle langue. Alors, packaging de vieilles idées, adaptation aux nouveaux environnements ou véritable exploration de nouvelles approches ? La

¹ Pacte régional d'investissement dans les compétences

période a sans doute été marquée par un peu tout cela. Cela en a fait un moment complexe, faiblement lisible mais en tout cas porteur de beaucoup d'idées et d'énergie, le public concerné étant clairement plus partie prenante de ces réflexions. Et puis le Covid-19 nous a stoppé. Et aujourd'hui, le contexte est modifié et les vulnérabilités intensifiées et élargies. Alors dans ce contexte, l'accompagnement est invoqué comme jamais. Il est associé à toutes les mesures. Mais il ne suffit pas de souhaiter un accompagnement de qualité dans ce nouvel environnement. C'est aussi accepter de 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. Et au regard de cette nouvelle réalité. Sans renoncer à en questionner l'efficacité et les coûts pour la collectivité. Car les pratiques d'accompagnement sont rarement des prestations hors contextes et 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 de certaines observations

Alors aujourd'hui, bien sûr, les discours sont consensuels sur une approche globale, sur le développement de l'autonomie des personnes, sur la lutte contre le décrochage et l'égalité d'accès pour tous.

Mais on peut aussi observer :

- Une exacerbation de la responsabilité individuelle susceptible de fragiliser les personnes les moins à l'aise avec nos systèmes complexes
- Une complexification de l'accès aux dispositifs, notamment par le biais des multi financements qui rendent leur compréhension difficile et leur utilisation incertaine
- Des programmes et des prestations construits encore dans une logique d'**empilement** et de **technicisation** croissante de l'intervention, souvent prédéterminés en terme d'objectifs, de moyens et de résultats attendus
- Des parcours que l'on souhaite sans couture, fluides mais qui omettent souvent le point de vue des personnes concernées
- Un discours sur la fin de la prescription alors que la recherche du public est aussi un enjeu de pérennité économique
- Des évaluations centrées conformité, efficacité et efficacité et plus rarement **pertinence** et **qualité de la prévention**

Bien sûr, les structures ont fait des efforts considérables sur la personnalisation du service, sur la prise en compte de la personne dans sa singularité, sur la lutte contre le décrochage. Mais parallèlement, ces initiatives s'inscrivent dans des modes de financement qui créent des tensions voire des concurrences entre acteurs du territoire alors même que l'action collective est recherchée.

Donc, ce sont plutôt les paradoxes qui sont visibles et qui peuvent générer des dilemmes tant pour les structures que pour les professionnels en charge de l'accompagnement.

Et puis un constat demeure : la non régression de la pauvreté et l'ampleur du **non recours au droit**. Dans la période, les risques de marginalisation sont très importants.

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)
- 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 se débrouiller elle-même.

Accompagner ? Des pistes de travail à explorer et à faire vivre

En 2017, le collectif KELVOA proposait ces pistes de réflexion :

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 haut². **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, reconnaître la place de l'autre, des autres...)
- De faire le pari de la confiance

² 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>

- 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 une démarche de facilitation, 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.

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.

En 2021, je ne pense pas que nous changions beaucoup de choses à ce texte. La période a produit une accélération de phénomènes déjà engagés. Elle met également à la lumière les questions d'injustice sociale.

Alors, aujourd'hui, nous ajouterions volontiers :

- Les impacts du multi modalités sur l'engagement des personnes accompagnées
- Les enjeux du lieu et du mouvement dans l'accompagnement (tiers-lieux notamment)
- Les avancées sur le travail de reconnaissance notamment de reconnaissance ouverte (exemple des open-badge)
- Les liens avec les questions de développement durable
- Des approches renouvelées de l'approche expérientielle et de l'alternance
- Et les multiples initiatives dans le champ de l'inclusion notamment par le biais d'autres leviers de médiation (culture, art, solidarité, environnement)...

Et la liste est loin d'être exhaustive....

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