

Accompagner :

une question technique, organisationnelle et éthique

L'utilisation du terme d'accompagnement social s'est largement développée depuis un certain nombre d'années après avoir pris un essor particulier dans le cadre des politiques d'insertion. La notion a fait l'objet de nombreux travaux et un peu partout se sont développées des méthodologies de travail et des formations sur cette modalité particulière du travail social. Etant régulièrement amené à aider des équipes dans leurs démarches d'accompagnement, je suis souvent confronté à des questionnements qui se situent bien au-delà des problèmes de technique d'intervention. Plusieurs questions sont au cœur de la difficulté. Celle de l'injonction d'insertion, dont il reste possible de pointer certains paradoxes. Celle de la posture relationnelle dans l'accompagnement souvent marquée par la dissymétrie des positions et orientée par le dispositif de financement. Les acteurs de l'accompagnement sont ainsi amenés avec plus ou moins de difficultés à négocier une commande moins claire qu'il n'y paraît au premier abord. En cela, les compétences que suppose la démarche ne sont pas qu'individuelles mais aussi organisationnelles et collectives. Elles ont des aspects méthodologiques mais aussi collectifs et éthiques.

Quand on démarre un travail avec des équipes autour de l'accompagnement, un premier stade consiste habituellement dans la détection des faiblesses méthodologiques des démarches engagées. Elles apparaissent rapidement sous différentes formes : des situations parfois insuffisamment analysées, des outils peu formalisés, des réponses parfois inventives, parfois un peu plaquées... et souvent un manque d'élaboration collective des questions pourtant complexes que se posent les accompagnateurs. Le temps de travail collectif donne ainsi l'occasion de « lever le nez du guidon » et de construire un peu de langage commun à travers des éléments de méthode. Mes apports sont classiquement inspirés des méthodologies de projet et mettent l'accent sur l'analyse des parcours, des obstacles, des ressources, la définition d'objectifs explicites, de moyens adaptés, le travail en réseau et autres évidences partagées sur lesquelles il n'est pas nécessaire de revenir.

Mais là où il serait tentant pour l'intervenant d'en rester à ces éléments de méthode qui donnent un certain sentiment de maîtrise, les équipes ne manquent pas de ramener avec insistance à des questionnements relevant d'autres registres dans lesquels les réponses ne se construisent pas sur un mode technique¹.

Résistances et équilibres de vie

En premier lieu, une des questions majeures à laquelle se heurtent les accompagnants tient dans la façon qu'ont les personnes accompagnées de négocier les offres ou propositions qui leur sont faites ; parfois explicitement mais le plus souvent de manière détournée (par un passage à l'acte, une mise en échec, une somatisation...).

Là où le postulat pourrait être que ce qui est proposé (une formation, un emploi) devrait être spontanément accepté puisque constituant une bonne réponse à la situation de la personne, il n'en est rien. Et c'est un mécanisme à la fois récurrent et massif. Qui ne connaît l'exemple de l'action pour demandeurs d'emploi qui peine à trouver son public alors même que le potentiel de personnes concernées paraît considérable ? Et celui des demandeurs qui refusent une offre qui paraîtrait pourtant idéale pour eux ? Et celui encore des personnes qui mettent en échec, dès le début, une réponse qu'ils avaient sollicitée parfois avec violence ?

¹ Par technique j'entends savoir comment aborder une situation, se fixer des priorités, connaître l'environnement à solliciter, bâtir des outils de gestion de son activité, etc.

La tentation est alors grande de rétrécir l'analyse en un soupçon sur le fait que les gens « ne veulent pas s'en sortir » voire « profitent du système ». Ou encore, elle peut tourner en une compassion un peu globalisante et enfermante² : « ils sont tellement cassés et déstructurés... ». Ces deux types d'explication, mettant d'abord l'accent sur « ce qui se passe dans la tête des personnes », ont pour inconvénient de masquer d'autres processus plus complexes avec lesquels les personnes en insertion ont à traiter, dont la gestion de leurs « équilibres de vie ».

Un travail réalisé par COPAS³ auprès de bénéficiaires du RMI insiste tout particulièrement sur cette dimension ainsi que sur l'hétérogénéité des situations réelles que le regroupement dans la situation d'allocataire du RMI ne laisse pas soupçonner. Les éléments de cet équilibre sont complexes :

- l'aspect financier qui a ses angles licites et moins licites et dépend fortement du statut de l'hébergement de la personne (locataire ou propriétaire...),
- la mobilité qui est un paramètre essentiel dans les zones rurales et touche à des dimensions plus profondes qu'on ne l'imagine souvent,
- les enfants et la vie familiale...

On pourrait ajouter bien des éléments à cette liste qui rappelle simplement que, comme tout le monde, les personnes concernées ont construit ou réorganisé leur vie à partir de certains équilibres, même si ceux-ci peuvent paraître en marge. De ce fait, il ne leur est pas si simple d'accepter le déséquilibre (même momentané) que suppose tout changement. Car les situations d'exclusion tressent de manière indissociable des manques concrets (ressources, stabilité, intégration) avec les représentations que les personnes se font de leur situation.

Une pression à négocier

Ce constat, qui pourrait paraître banal dans certains secteurs, est pourtant souvent problématique dans des dispositifs finalisés (RMI, accompagnement vers l'emploi) au sein desquels peut exister une certaine pression aux « résultats » et particulièrement quand le financement de l'accompagnement est contractuel et soumis à révision. On observe alors une pression en cascade : le financeur subit une pression de la part du national, il la répercute sur la structure opératrice, qui met la pression sur les accompagnants, qui eux-mêmes pressent les personnes accompagnées de rentrer dans les bonnes cases.

Mais parfois, cette pression est un peu fantasmée par les intervenants et recouvre un certain agacement des accompagnant eux-mêmes face à des formes de résistances d'autant plus difficiles à comprendre qu'on dispose finalement de peu d'éléments sur la vie réelle des personnes. Au point, parfois, de leur reprocher d'utiliser les dispositifs qui sont mis en place pour les personnes dans leur situation...

Ces questions qui renvoient aux visions que les uns et les autres peuvent avoir de l'insertion doivent être travaillées pour ne pas rester de simples points de polémique entre ceux qui pensent que « quand même, il faut pas abuser » et ceux qui pensent que « quand même, ils ont leurs raisons ». Mais cela suppose d'identifier que la vision des uns et des autres n'est pas nécessairement de même nature. C'est par exemple le travail qui a été réalisé par une collègue⁴ en Haute Marne en examinant pour la DDTEFP de Haute Marne la question de la cohérence des parcours d'insertion. Elle y pointe la différence entre une vision téléologique des financeurs, c'est-à-dire qui raisonnent rationnellement en fonction des buts à atteindre... et celle des bénéficiaires pour lesquels « la cohérence est à examiner au regard de la gestion personnelle des aléas de la vie et de ses propres priorités ».

Avancer sur ce sujet suppose ainsi d'aider l'accompagnant à clarifier sa propre attitude face à certaines des résistances rencontrées. Mais il ne s'agit pas, on l'a compris, que d'une question personnelle. La structure doit aussi progresser dans sa compréhension des effets induits, par sa pratique sur la vie des bénéficiaires. Cela implique à l'évidence d'augmenter la capacité à entendre ce que les publics eux-mêmes

² *Puisqu'elle ne voit souvent d'autre issue que la réponse psychologique ou psychiatrique...*

³ *Philippe Cormont - L'équilibre du funambule. Revue COPAS n°24 - 2001*

⁴ *Véronique Persuy - Les parcours d'insertion sont-ils cohérents ? Revue COPAS n°24 - 2001*

disent des actions menées et ça n'est pas que par le biais des classiques grilles d'évaluation qu'on peut le faire. Cela engage également à développer la capacité à négocier des compromis intelligents sur ce sujet avec la commande publique au lieu de laisser les accompagnants de « première ligne » se débrouiller seuls avec les questions que cela leur pose.

Fragmentation et multiplication des dispositifs

L'image idéale d'un accompagnant qui cheminerait paisiblement, mu par sa seule volonté de rendre service, aux côtés de la personne accompagnée, et dans un chemin dégagé, n'a pas grand chose à voir avec ce qui apparaît dans le travail que nous menons.

D'abord, il n'accompagne que dans le cadre d'une mission ou d'un dispositif qui détermine plus ou moins fortement ses modes d'action et ses marges de manœuvre. Tout le monde connaît la complexité de notre paysage social et la manière dont les modes d'accompagnement sont transformés par les dispositifs dans lesquels ils s'insèrent. Et particulièrement la temporalité qu'ils définissent. Très schématiquement on peut distinguer, les dispositifs à durée déterminée (6 mois⁵ pour l'ASI, 6 mois pour l'accompagnement lié au FSL...) ceux dans lesquels l'accompagnement dure le temps où la personne est présente (c'est par exemple le cas dans les CHRS) et s'arrête dès qu'elle a trouvé une « solution »... ceux qui sont enfin inscrits dans le cadre d'une mission générale d'accompagnement sur un territoire (Missions locales, circonscriptions, etc.).

On pourrait ajouter à la description que la manière dont l'accompagnement est financé (parfois à la mesure, parfois globalement) n'est pas sans conséquence sur les marges de manœuvre dont dispose l'accompagnant. Et sur l'éventuelle succession des accompagnants que toute personne en difficulté est amenée à connaître dans sa trajectoire.

Ensuite, il n'est évidemment pas seul et la spécialisation des fonctions oblige évidemment à faire appel tout au long de la démarche à nombre d'autres intervenants spécialisés. Sur ce point, le travail en réseau constitue incontestablement une avancée significative quand il dépasse la seule incantation et le « passage de relais » qui signifie souvent une segmentation de l'intervention... et la tentation, dès que les situations posent des problèmes, de se renvoyer mutuellement la responsabilité. Examiner sérieusement la question du travail en réseau a bien des conséquences tant sur les modes de relation à développer que sur l'organisation interne de chaque organisation concernée.

Car il ne s'agit pas simplement que chacun traite une partie du puzzle d'une manière indépendante, mais bien de travailler autour de ce qui est interdépendant, comme par exemple l'hébergement et l'insertion. Ainsi, quand un jeune est en CHRS, le travail avec la Mission Locale est nécessaire pour que le jeune trouve du travail, une formation, des ressources... Pour l'accompagnement mené par la Mission Locale, il est essentiel que l'hébergement soit suffisamment stable pour ne pas remettre en cause le travail qui se met en place. Or, il s'agit souvent de systèmes peu connectés, dans lesquels c'est le jeune lui-même qui signale ou non l'instabilité de son hébergement... au risque évidemment que les démarches mises en place ne soient réduites à néant par toute décision unilatérale.

Des usagers qui cherchent leur marge de manœuvre

La nécessité de cohérence, voire le souhait d'un référent, non unique mais central, sont ainsi souvent à l'ordre du jour dès que l'on travaille sur cette question. Et ils font l'objet d'un consensus évident... sauf pour une partie du public qui voit dans cette fragmentation des dispositifs l'occasion de développer des stratégies un peu moins contraintes.

C'est un constat que nous avons souvent eu l'occasion de faire en travaillant autour des publics en errance. A l'image d'un référent centralisant les démarches, garantissant le fil rouge de l'intervention que tout le monde aurait voulu promouvoir, l'observation substituait plutôt la réalité d'usagers activant de manière parfois erratique, parfois stratégique, différents réseaux plus ou moins mis en concurrence.

⁵ renouvelables comme le disent inmanquablement ceux à qui on fait remarquer que ça n'est pas très long pour des personnes dites en grande difficulté.

Les raisons d'une telle attitude sont nombreuses du côté des usagers :

- volonté de « se débrouiller seul » qui amène à la fois à être demandeur et à rompre le contact dès qu'il est possible de faire autrement ;
- possibilité de ruser ou de contourner les contraintes posées par les intervenants ;
- tentation de doubler la mise pour certains types d'aide ;
- stratégie de choix des réponses leur convenant le mieux (souvent évaluées à l'aune des contraintes qu'elles recèlent).

Pour les accompagnateurs de personnes en grande difficulté sociale, une des difficultés majeures est ainsi de faire avec une instabilité liée tant aux publics qu'aux systèmes d'intervention. Cette situation paraît d'ailleurs structurellement beaucoup plus importante en Ile de France que dans d'autres départements dont la taille permet une plus grande connaissance mutuelle des intervenants. Elle a pour conséquences qu'il est souvent bien difficile de comprendre quels sont les ressorts d'une situation, les raisons d'une difficulté rencontrée, d'un départ non annoncé... faute de retours suffisants tant des partenaires sociaux que des personnes, sur ce qui a évolué dans leur situation. Et cela amène les accompagnants à souvent manquer de feed-back sur leurs interventions, ce qui constitue un frein dans la capacité à penser et formaliser les savoirs-faire... que nous pouvons pourtant observer dans la gestion d'un certain nombre de situations délicates.

Du diagnostic à la réflexion sur les leviers

Nombre de méthodologies de l'action dont s'inspirent les interventions restent fortement imprégnées par l'imaginaire médical qui pose la prééminence ou l'aspect fondateur du *diagnostic* par rapport à l'action à mettre en place. De ce fait, l'action est pensée sous le registre de la *thérapeutique*. Or cette façon de penser l'accompagnement présente plusieurs inconvénients majeurs :

- elle naturalise les difficultés dans un processus de comparaison à une norme (plus ou moins implicite),
- elle masque les choix d'analyse que fait l'intervenant dans son regard sur les personnes,
- elle active inévitablement une dissymétrie forte des places entre l'accompagnant et la personne accompagnée, pensée sur le même modèle que celui du médecin qui est seul à savoir...⁶

Elle offre donc une vision réductrice des problèmes à traiter et passe à côté de questions centrales pour les savoirs faire de l'accompagnement.

Il est ainsi beaucoup plus riche de se questionner sur les leviers que l'action pourra mobiliser. Cette notion est intéressante à deux titres. Elle suggère qu'une force placée au bon endroit permet de soulever un poids impossible à déplacer autrement. Et elle insiste sur ce qu'il y a de systémique dans les processus de changement.

Car quand il s'agit de personnes en grande difficulté, cette idée est centrale dans les deux sens des trajectoires d'exclusion. Par exemple, les mécanismes de la désaffiliation lient souvent les difficultés au travail, les difficultés personnelles, familiales et le découragement, le sentiment que rien ne sert de lutter, etc. De la même manière, on ne sort pas de ces situations mécaniquement, simplement parce qu'on aurait un travail ou un logement. Mais bien à partir d'une motivation, de quelque chose qui mobilise... qu'il faut aller chercher. Tout cela est relativement clair et bien connu. Mais pas toujours très évident à intégrer dans le fonctionnement des dispositifs.

Il s'agit ainsi de se questionner *avec la personne* sur ce qui a du sens pour elle, ou encore comme le disait un intervenant avec justesse, sur le sens pour elle des efforts qu'il lui faudra faire. Et cela suppose d'accepter, que ça ne sera pas nécessairement ce qu'on proposerait en premier ressort, que c'est différent pour chacun. Et donc que comme il n'y pas de chemin standard, il est important que les portes d'entrée soient également diverses.

⁶ *Modèle qui lui même fait l'objet de contestations légitimes*

Par exemple, dans un CHRS⁷, l'équipe a décidé de mieux intégrer le fait qu'un certain nombre des hommes accueillis sont aussi des pères. Proposant à certains de les aider à organiser des vacances avec leurs enfants, elle a constaté à quel point cela pouvait constituer un levier puissant pour toutes les autres démarches à mettre en œuvre : « avec certains, ça nous a fait l'année et a entraîné des évolutions considérables » soulignait ainsi un des accompagnateurs.

Réfléchir avec la personne sur ce qui fait levier pour elle, sur ce qui compte vraiment...même si c'est modeste, permet enfin de limiter ce mécanisme habituel par lequel les personnes en difficulté ont souvent plus de passé que d'avenir dans les analyses qui sont portées sur eux. Et permet de réfléchir concrètement à la question du sens, si souvent agitée puis oubliée quand vient le temps de « passer à l'action ».

Resituer l'accompagnement dans son contexte

Il faudrait être bien naïf pour croire que des efforts des personnes accompagnées constituent à eux seuls la condition essentielle de la réussite de leurs démarches d'insertion. Et les démarches d'accompagnement ne font pas oublier si vite que l'exclusion n'est pas la seule résultante des incompétences individuelles des exclus. A l'issue des démarches d'accompagnement, les phénomènes de sélectivité dans le monde du travail, de discrimination dans l'accès au travail et au logement, le marquage social de certains par les stigmates de leur passé, la déshérence économique de certaines zones continuent à faire jouer leurs effets. Et quelque soit la qualité de l'accompagnement et les effets de remobilisation qu'il peut susciter, il n'amènera pas nécessairement les personnes au-delà de la frontière qui constitue les « normaux inutiles », selon la parlante et effrayante formule de Jacques Donzelot.

Dans les groupes de travail, nous avons régulièrement eu l'occasion de parler d'un sentiment généré par certaines situations et amenant les intervenants à penser que les personnes n'ont pas tort de refuser certaines des propositions qui leur sont faites. Et qu'on fait aussi du bon travail quand on n'en rajoute pas à la pression pour aider simplement les gens à essayer de faire avec une situation insatisfaisante. Comme le disait un jour un responsable de structure parlant de jeunes ayant connu d'importantes galères : « quand ils se retrouvent dans leur appartement, avec les contraintes d'un travail mal payé et pas toujours considéré... comment s'étonner que beaucoup préfèrent finalement laisser tomber ? Et comment penser qu'à leur place on ne ferait pas le même choix ? ».

Dire cela et laisser la question ouverte ne revient nullement à invalider ces démarches, qui peuvent apporter beaucoup de choses importantes aux personnes concernées. Mais l'efficacité de l'accompagnement reste fortement tributaire de l'action menée en différents lieux de la collectivité pour accroître « l'offre d'insertion » et construire un monde plus intégrateur. Ainsi cela concerne tout autant à la capacité collective à ne pas exclure du travail les moins performants, à aider des jeunes aux ressources précaires à accéder quand même un logement, et plus largement à faire de la place à ceux qui « ne sont pas dans le moule ». Tous ces combats essentiels se jouent ailleurs que dans la relation accompagnant / personne accompagnée. Il est parfois tentant de l'oublier.

Une compétence à plusieurs niveaux

En 1995, COPAS avait mené une recherche importante sur le thème à partir d'un certain nombre de réseaux associatifs qui s'interrogeaient sur la notion d'accompagnement social. Le travail avait débouché sur une charte associative⁸ qui témoignait de la volonté d'éviter l'instrumentalisation par les finalités des dispositifs d'intervention, et de mettre en avant une éthique de l'accompagnement.

Les risques observés à l'époque de voir appeler « accompagnement » des modes d'action très normatifs, sont toujours d'actualité. Faut-il rappeler que la notion indique plutôt l'idée de cheminer aux côtés de... et non celle de désigner autoritairement le but à atteindre ? Même si la normativité a sa légitimité, il est important que le langage que nous utilisons ne soit pas trop décollé de la réalité qu'il recouvre.

⁷ Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

⁸ *Accompagnement social et insertion- Collection Uniopss. Syros 1996*

Travailler les questions posées essentiellement sous l'angle de la méthode reste ainsi insuffisant. Car la compétence nécessaire à l'accompagnement doit être analysée dans toutes ses dimensions. Pour résumer, elle suppose une capacité de l'accompagnant à comprendre ce qui peut fonctionner comme levier dans une dynamique individuelle ; à négocier des compromis complexes entre les équilibres trouvés par les personnes et les prises de risque qui peuvent les faire avancer. Elle suppose une capacité d'entrer dans des relations de collaboration avec l'environnement, exigeantes sur le plan de la maturité professionnelle et des organisations internes. Plus encore, elle interroge la capacité de l'organisation à négocier un certain nombre d'objectifs avec la commande publique et à écouter les personnes accompagnées pour mieux comprendre les effets et impacts des démarches sur leurs vies. Sur tous ces aspects, il reste du pain sur la planche...

Laurent Barbe. Consultant COPAS

01 53 42 66 40

laurent.barbe.copas@wanadoo.fr

COPAS

03 28 04 52 24