

Réforme de la formation

Renforcer l'accompagnement des personnes : de quoi parle t-on ?

par André Chauvet

1- Donner à chacun la liberté de choisir et la capacité à construire son parcours ?

Le document d'orientation remis aux partenaires sociaux relatif à la réforme à venir de la formation professionnelle, précise dans son point 5-3 l'objectif suivant : *Renforcer l'accompagnement individuel pour permettre à chacun de construire son parcours individuel*. S'il n'y a que quelques lignes sur ce sujet dans un document de dix pages, les partenaires sociaux ont judicieusement proposé d'en faire l'un des premiers objets de la négociation en le liant à la question de l'accès aux droits. Je pourrais développer un certain nombre de points sur les liens à discuter entre formation, certification et emploi et sur l'enjeu du développement des compétences, non réductible à une vision linéaire et mécaniste. On perçoit assez vite le risque de mobiliser beaucoup d'énergie et d'argent public sans changer réellement la conception d'ensemble du système. Ce n'est pas parce que l'on institue une liberté d'accès et de négociation directe pour les personnes et que les différents acteurs de la chaîne de service ont des obligations et une labellisation, que le système devient ipso facto juste et pertinent pour chacun. Le risque est bien de faire toujours plus de la même chose, comme le dit justement Sandra Enlart¹.

Je voudrais plutôt, puisque ce projet de réforme ouvre un très intéressant espace de dialogue entre tous les acteurs, apporter une contribution à la réflexion en cours. Peut être pour mettre en lumière certaines zones d'ombre ou d'implicite ; peut être également pour nous amener à porter le regard sur certains chantiers à ouvrir.

Si l'on s'entend assez vite sur la nécessité d'accompagner les personnes confrontées aux transformations du travail dans leur parcours, il est tout aussi essentiel de réfléchir aux nouvelles organisations du travail possibles ou aux 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. Si le préambule du document d'orientation formule explicitement l'objectif de *donner à chacun la liberté de choisir et la capacité à construire son parcours*, derrière la formule consensuelle se nichent un certain nombre de confusions possibles et de questions redoutables. La première relève d'une confusion autour de l'intermédiation. Permettre un accès direct des personnes aux dispositifs de formation, en supprimant des intermédiaires, n'a de sens que si l'on précise le but poursuivi. Or, on risque de confondre deux fonctions.

- Une fonction de **filtre** : c'est un expert qui détermine la formation la plus adéquate et qui prescrit le parcours au regard de modalités prédéterminées. Le projet est validé et la personne donne son accord. Nous sommes dans une chaîne de service diagnostic/ validation /prescription où le pouvoir est détenu par tous les acteurs du système, sauf la personne. J'ai suffisamment combattu cette vision pour me réjouir de la voir disparaître à brève échéance.

- Une fonction d'**intermédiation** qui vise à aider la personne à faire des choix éclairés. Il s'agit non plus de filtrer les informations, de sélectionner l'accès du seul point de vue du professionnel mais de faciliter l'utilisation de ressources au regard des priorités, habiletés et besoins de la

¹ Sandra Enlart / <https://www.entreprise-personnel.com/fr/publications/etude-ndeg344-reforme-de-la-formation-professionnelle>

personne dans sa situation. Le travail mené actuellement dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle avec le réseau OPACIF sur la fonction référent (et sur la notion d'ensemblier) est éclairant sur ce point. Il s'agit de faciliter l'accès au droit non plus dans la seule optique de les faire connaître mais bien de les rendre effectifs dans la situation de la personne. En somme une vision capacitante de l'intermédiation qui s'intéresse à la liberté effective et non à la liberté formelle (voir bien sûr Amartya Sen² et l'analyse qu'en fait Denis Cristol³ dans un billet récent sur son blog).

La deuxième confusion possible renvoie plus à un implicite. L'accompagnement se réduirait au simple objectif de trouver la formation la plus adéquate. Or, l'accompagnement est présent dans tout le processus de développement des compétences, tant pour analyser les hypothèses d'évolution que pour construire des situations de travail apprenantes. On le voit actuellement dans l'expérimentation FEST⁴ (Formation en situation de travail) où l'appui à la réflexivité sur des situations réelles est clairement une activité d'accompagnement. Par ailleurs, la complexité et l'imprévisibilité des parcours professionnels amènent chacun, à tout moment de sa vie, à réinterroger ses choix précédents. Il ne s'agit plus alors d'un simple ajustement entre compétences nécessaires et besoins du marché, mais un questionnement plus large sur des questions interdépendantes : comment avancer professionnellement ? Comment concilier des enjeux de qualité de vie, de sécurité et d'adaptation aux évolutions du travail ? Quels moyens mobiliser ? Il ne s'agit plus uniquement de changer le packaging de démarches adéquationnistes qui ont montré leurs limites (voire leur danger) pour repenser les articulations personne / travail, souhaits et motivations personnels / enjeux et développement des territoires. Sur ce plan, l'accompagnement ne peut être non plus réduit à une simple fonction de soutien individuel (certes indispensable) ou d'information. Il doit lui même être intégré à une conception globale d'un appui aux personnes dans la conduite de leur vie professionnelle conciliant la nécessaire liberté de choix et la protection pour les plus vulnérables, chacun pouvant être vulnérable à différents moments de sa vie⁵. Il s'agit donc de penser l'accompagnement dans une approche plus holistique. Mais 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 renforcer l'accompagnement, c'est juste augmenter le temps consacré, on ne touchera en rien à des conceptions souvent limitantes. Car les pratiques d'accompagnement sont rarement des prestations ou des services hors contextes car 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.

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

- Une inflation du recours à l'accompagnement, terme polysémique, rarement défini avec précision,
- Une exacerbation de la responsabilité individuelle susceptible de fragiliser les personnes les moins à l'aise avec nos systèmes complexes,
- Des évaluations centrées conformité, efficacité et efficience et plus rarement **pertinence** et **qualité de la prévention**.

Tous ces éléments ont plusieurs conséquences qui nous amènent aux propositions suivantes :

² Amartya SEN, *L'idée de justice*, Flammarion, 2009

³ <http://4cristol.over-blog.com/2017/11/c-est-une-mauvaise-idee-de-supprimer-le-role-d-intermediaire-en-formation.html>

⁴ *Expérimentation FEST* <http://www.paritarisme-emploi-formation.fr/actualites/article/formation-en-situation-de-travail-fest-une-experimentation-utile-et-necessaire>

⁵ Guillaume Le Blanc, *Que faire de notre vulnérabilité ?*, Bayard, 2011

2- Renforcer l'accompagnement des personnes ? Des pistes de réflexion et de travail

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

Accompagner c'est apporter temporairement un appui permettant à une personne de faire quelque chose qu'elle ferait plus difficilement sans cet accompagnement⁶. Or le contexte actuel, notamment par sa complexité, peut décourager. D'où la nécessité de travailler sur la réduction de cette complexité par une médiation qui relève souvent de la traduction d'une langue étrangère. Car la forme de cet appui influence également le processus d'engagement des personnes. A des modalités uniques d'accompagnement, il nous faut réfléchir aux impacts du multi modalités dans l'ingénierie de l'accompagnement. Traducteur, co scénariste et souvent aussi metteur en scène : ces dimensions deviennent décisives et urgentes à investir et modéliser.

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 haut⁷. **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 et aux zones de partage et de coopération
- De faire en sorte que tous les acteurs soient parties prenantes

⁶ Manifeste du collectif KELVOA « Pour une philosophie et une éthique de l'accompagnement / <http://www.kelvoa.com/wp-content/uploads/2015/07/ManifesteKELVOA2015.pdf>

⁷ 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>

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. Et cela nous renvoie également à la question de l'ingénierie de l'accompagnement. Quels sont les processus à initier pour que les situations soient apprenantes⁸ ?

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

Comment 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 donc au centre. Ce qui compte, ce n'est pas nécessairement ce qui se compte⁹ 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. En étant vigilant à ce que les processus de reporting et de contrôle ne produisent pas l'inverse de ce qui est recherché : plus de travail empêché que d'interventions pertinentes ; plus de justification que d'inventivité ; plus de conformité que de personnalisation. Les professionnels ont aussi besoin qu'on leur fasse confiance.

La difficulté est donc toujours de concilier, dans un processus lisible, la dimension nécessairement singulière d'un travail sur mesure et le besoin irrépressible 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 une 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 apparente 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.

⁸ Voir Patrick Mayen <http://www.fractale-formation.net/dmddocuments/Les-situations-professionnelles-P-Mayen.pdf>

⁹ Voir Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres, cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard

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 designing¹⁰ 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. Sur ce plan, le « tout au long de la vie » n'est pas uniquement un slogan facile. Il va de pair avec l'imprévisibilité des évolutions du travail. Et aussi du déplacement des priorités de vie de chacun. Ce qui amène à penser l'accompagnement au moins autant dans sa fonction de régulation, de réajustement incessant et plus uniquement dans une logique de planification stricte. Plus que de capacité d'adaptation, c'est d'agilité dont il est question. Permettre aux personnes de reconnaître les occasions qui peuvent faire sens pour elles à ce moment de leur vie.

Penser l'accompagnement comme levier de solidarité

Il s'agit également d'expérimenter des modalités d'accompagnement inédites¹¹, 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.

Ces quelques réflexions et propositions pour dire que nous obtiendrons très vite un consensus sur les objectifs de renforcer l'accompagnement et la liberté de choix de chacun. Mais que derrière ces objectifs ambitieux, il nous faut également repérer ce qu'ils nécessitent comme clarté de pensée, ce qu'ils ouvrent comme chantiers et sur ce qu'ils impliquent comme innovations. A l'heure où le concept d'agilité fait la une, n'est-ce pas de cela qu'il s'agit. De passer d'une logique où on impose une agilité aux personnes à une logique où le système lui même s'assouplit, où il n'impose plus ses procédures mais garantit le sens et la pertinence pour chacun. Et que l'accompagnement joue pleinement son rôle d'appui quand cela s'avère nécessaire pour permettre d'accéder à ses droits. Plus que jamais la nuance proposée par Amartya Sen entre liberté formelle et liberté réelle se pose. Car la porte est ouverte pour les imprésarios de carrière et les courtiers en formation. Comment alors contribuer à plus d'équité sociale ? Une question pour nous tous. A laquelle répond Yann Le Bossé¹². En parlant du développement du pouvoir d'agir, il dit « *C'est une utopie, certes, mais réaliste. Et elle dépend aussi, et surtout, de nous tous.* ».

André Chauvet

¹⁰ Mark L Savickas et Al, *Construire sa vie (Life designing) un paradigme pour l'orientation au 21^{ème} siècle*, <https://osp.revues.org/2401>

¹¹ Voir les belles initiatives développées dans le cadre de la Garantie jeunes par le réseau des Missions Locales

¹² Yann Le Bossé, *Soutenir sans prescrire*, 2016, Ardis Québec