

Accompagnement : quand ce qui se compte n'est pas ce qui compte...

Notre collectif Kelvoa a publié en juin 2017 un ouvrage « *L'art d'accompagner autrement : différents regards* ». Pourquoi parler d'art ? Comme tous les artistes le savent, improviser, inventer en situation supposent un long apprentissage préalable, qui n'est pas la simple imitation de procédures déjà écrites, mais bien un travail régulier, des allers retours incessants entre ce qu'on veut, ce qu'on fait et ce qu'on observe de ce qu'on a fait. Une réflexivité permanente qui ne peut se contenter de fiches techniques mais qui a néanmoins besoin d'un cadre d'intervention. Un partage de *règles de l'art* en somme. Or, le travail du professionnel de l'accompagnement se déploie dans un environnement ayant ses contraintes et avec différents acteurs ayant leurs propres exigences et représentations : exigences du public en terme de fiabilité, de rapidité et de personnalisation, cahier des charges, règles du financeur en terme de reporting...tout cela dans un cadre associant volonté d'optimisation et d'efficience financière. Donc s'il s'agit d'un art, il est plus de l'ordre des figures imposées que des improvisations libres, plus d'une capacité à apprivoiser les paradoxes, à construire de la singularité et de l'inédit dans des procédures corsetées. L'art du funambule, en somme. Certes, il est légitime que la puissance publique se préoccupe de qualité et d'efficacité. Pourtant, on ne peut créer un appui aux personnes sans écouter ces mêmes personnes, les premières concernées. On ne peut non plus rester indifférents aux propos des professionnels qui font le mieux possible un travail subtil et exigeant. Alors qualité et performance, bien sûr. Mais ne faut-il pas s'interroger sur la manière de concevoir et d'évaluer l'accompagnement dans ces temps incertains. Un enjeu majeur pour tous. Il paraît difficile pour un professionnel de l'accompagnement d'être aujourd'hui à l'aise dans son travail, s'il n'est pas au clair sur ses finalités, sur les règles de l'art qui peuvent y être associées et les indicateurs qui lui permettent d'en rendre compte. Or, ce qui nous frappe, c'est la difficulté à 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 cherche à 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. Ce qui pose problème, ce n'est pas tant l'existence de ces normes, qui peuvent avoir l'avantage de cadrer le travail. Mais c'est qu'elle réduise le travail au seul respect de ces normes. Roland Gori¹ le montre remarquablement dans sa réflexion sur les évolutions du système de santé : ce qui va être valorisé, c'est ce qui est facturable, observable, quantifiable....Comment alors sortir de cette tendance à la réduction d'un processus complexe et intersubjectif (une rencontre, en somme) à

¹ Roland GORI, *La fabrique des imposteurs*, Actes Sud BABEL, 2015

une simple procédure qu'il s'agit de mettre en scène, avec quelques variations possibles. L'arrivée de Datadock² et des indicateurs de la qualité de la formation, malgré l'intention légitime, n'échappe pas à cette dérive d'une possible imposture : que celui qui sait montrer *qu'il fait ce qui est prévu* le justifie. Comme si faire ce qui était prévu est un indicateur de performance. En somme, le risque est que l'on fasse de plus en plus ce qui est prédéterminé et de moins en moins ce qui convient dans la situation de la personne. Alors ? Que faire ?

Pour sortir du dilemme, il nous faut remonter la chaîne et réinterroger la finalité de l'accompagnement. Si nous sommes simplement focalisés sur les effets d'impacts (insertion, emploi...), l'accompagnement peut être logiquement mobilisé pour aider les personnes à identifier une solution possible. On est plutôt alors dans une médiation situation de la personne / ressources de l'environnement. Mais on perçoit aujourd'hui les limites de l'exercice. L'insertion est un processus multifactoriel qui ne se résume pas à des simples ajustements de marché, dans un réductionnisme offres /demandes qui laisse parfois tétanisé devant tant de naïveté. On peut considérer aussi que la puissance publique doit s'interroger sur ce qu'elle met en œuvre pour permettre à toutes les personnes d'exercer leurs droits et leur libre arbitre. Dans le sens des capacités³ d'Amartya SEN⁴. Alors, d'autres finalités apparaissent : maintien des équilibres, autonomie, développement du pouvoir d'agir... Les indicateurs ne sont plus uniquement des résultats tangibles et standardisés, mais bien des observables sur des processus en mouvement. L'accompagnement permet la mobilisation d'autres approches : préventives, formatives, stratégiques...La pertinence des interventions peut se regarder avec d'autres prismes : considérer par exemple qu'une société moderne peut s'honorer de proposer des processus d'accompagnement bienveillants, préventifs, à l'écoute qui permettent de réduire le risque du renoncement, qui donne à chacun la possibilité de conduire sa vie et d'aller vers ce qui est important pour lui.

En somme une manière de considérer que l'accompagnement contribue à une société plus attentive aux vulnérabilités qu'elle génère et donc une manière d'approcher l'accompagnement dans une logique de réduction et de prévention des risques. Risques, nous l'avons tous compris, qui relèvent tant du champ individuel que de la vie collective. Et si nous portons le regard sur tout ce que permet cet accompagnement ? Qui est plus diffus, progressif, subtil. Qui est aussi difficile à compter. Car, vous l'avez compris, face à l'envahissement des normes et des nombres, si tu ne dis pas ce que tu fais, on te fera vite comprendre tout ce que tu n'as pas fait. Alors, est ce que ça vaut le coup (le coût) ? Bien sûr !

Et, pour finir, j'ai envie de laisser la parole à un de mes correspondants, petit prestataire comme il se définit lui même, simple opérateur. Il est plus direct. Il ne tourne pas « *autour du pot* » ! Il s'adresse à Monsieur Excel, compteur de son métier : j'ai bien dit compteur, pas conteur, ni comptable !

² Le Data Dock est un entrepôt de données qui permet aux financeurs de la formation professionnelle de vérifier la conformité des organismes de formation aux critères qualité définis par la Loi.

³ Martha NUSSBAUM, *comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Climats, 2012

⁴ Amartya SEN, *L'idée de justice*, Flammarion, 2012

Cher monsieur Excel, je comprends que vos cases soient utiles. Et je sais que vous êtes excellent ! Facile, me direz-vous. On y est ou pas. Il n'y a pas d'entre deux. Mais j'ai des doutes. Car quand vous me comptez, je me demande si je compte vraiment pour vous, enfin si je peux compter sur vous. Et là, j'ai un doute.

André Chauvet