

Billet d'humeur sur l'accompagnement à l'attention des uns et des autres.

Quelques points en guise de définition préalable :

Accompagner signifie « aller vers et avec »

Accompagner est orienter, stimuler, guider, soutenir un processus de changement ou d'évolution qui se passe avant tout chez la personne accompagnée.

Mais, aussi, un accompagnateur est comme un capitaine de bateau qui transporte des passagers. Son rôle est de les amener à bon port. Il a la responsabilité de la traversée et il doit connaître la destination, la mer à traverser, les voies les plus navigables, les dangers et les écueils possibles. Il coordonne et manage des moyens tant matériels qu'humains. Il a la responsabilité des passagers qui ont accepté la traversée sur son navire. Il peut prendre avis de l'un ou l'autre de ces interlocuteurs, membres de son équipe, personnels techniques à terre ou à quai, passagers, mais c'est lui qui avise ce qui est juste, qui décide et qui commande le paquebot. Il ne saurait laisser piloter le navire par un passager ou un membre d'équipage non compétent. Il est responsable de la destination et des conditions à mettre en place pour l'atteindre dans un temps raisonnable.

L'accompagnement repose sur un capitaine et celui-ci doit être compétent techniquement et humainement. Il doit savoir prendre de l'information sur un plan technique et humain, il doit communiquer et prendre des décisions, il doit évaluer les effets produits et réorienter le bateau si nécessaire pour que celui-ci arrive à bon port, à la destination prévue. Il ne saurait perdre ou abandonner le cap.

Ce capitaine doit donc faire preuve en permanence de compétences techniques, relationnelles et temporelles. Il doit être compétent et ne saurait assurer cette compétence sans une réelle capacité de discernement et l'exercice d'une juste autorité. L'accompagnement suppose ces compétences. Est véritablement compétent celui qui est conscient du cadre et surtout des limites de sa fonction.

L'accompagnement est une fonction et non un métier.

Nous assistons aujourd'hui à une tendance à la professionnalisation des accompagnateurs et à l'émergence de formations professionnelles qualifiantes à leur intention. Est-ce suffisant pour dire que c'est un métier ? Je ne le pense pas même si je confirme que l'accompagnement suppose des compétences professionnelles diverses.

L'accompagnement reste avant tout une fonction qui s'inscrit dans un cadre précis, délimitant un champ particulier de pratiques (relevant soit de la formation, de l'apprentissage, du soin, de l'éducation, de la justice, de l'orientation, de la culture, de la création artistique, etc...).

Une définition en terme de fonction évite les vagabondages et oblige à respecter, avec plus de rigueur, un cadre précis et orienté d'interventions.

Ce champ de pratiques s'inscrit ainsi dans un cadre dont les fondements sont : la finalité ou le but, la durée, les modalités préconisées, les procédures et les outils d'évaluation assignés au dispositif dans lequel l'action est préconisée. Ce cadre définit et limite la légitimité et la responsabilité de l'accompagnateur.

L'insertion est-elle un champ ? Le champ des pratiques qu'il recouvre reste flou, mal défini, mal contrôlé, en relation avec l'ambiguïté du terme lui-même. Cela pose un réel problème car cette notion d'insertion semble ne pas être suffisante pour garantir les conditions nécessaires à l'exercice conséquent et responsable d'une pratique d'accompagnement.

En effet, de quelle insertion parlons-nous ? Que signifie être insérée ou ne pas l'être, pour le public, pour les acteurs, pour les partenaires, pour les décideurs, A quoi considérons-nous qu'une personne est insérée ? Quels sont les critères et les indicateurs à prendre en compte ? N'est-il pas préférable de définir plus précisément les domaines visés comme par exemple, le logement, l'emploi... ? Comment opérationnaliser cette notion d'insertion en la définissant par des objectifs, concrets pour tous les protagonistes concernés ? Ne pouvons-nous parler directement d'emploi plutôt que d'insertion professionnelle ? Réapprenant à parler simple et concret pour que les personnes puissent, elles aussi, se saisir de ce qu'on vise pour et avec elles, pour pouvoir évaluer ce qui se passe.

Définir l'accompagnement comme une fonction amène à une plus grande rigueur. C'est en effet, à mon sens, une modalité d'action qui s'inscrit et qui trouve son sens dans un dispositif, au côté d'autres moyens.

L'accompagnement doit toujours être orienté vers un but précis, repérable et clairement énoncé. Ce but donne orientation et direction à l'action développée. Il exige la centration de celui qui accompagne et qui ne doit jamais perdre de vue cette destination première. Ce but circonscrit le champ à investir et à traiter, il lui donne à la fois son étendue et ses limites. Il donne à percevoir les voies possibles de navigation, les écueils à éviter et limite ainsi les risques de perte d'égarement et de vagabondage. Sans cette conscience permanente et responsable du but à atteindre, l'accompagnement risque l'errance et menace de devenir un bateau fantôme livré aux flots, déserté de ses habitants et faisant peur à tous.

Un accompagnement est uniquement justifié par le but à atteindre.
Ce but doit être compris du public et imposé à l'accompagnateur comme destination majeure.

Il doit donc être simple et concret afin que publics, accompagnateurs et responsables puissent exercer un contrôle nécessaire sur les conditions de la traversée. Il est en effet légitime pour chacun d'exiger que le bateau aille au bon port, sans se perdre, sans s'égarer, sans prise d'otages, sans vagabondages, sans que l'on raconte « des salades » qui égarent, qui endorment ou qui trompent.

Le voyage doit se faire dans une durée relativement proche de celle prévue au départ. Cependant, chacun sait qu'on ne met pas le même temps pour aller de Cherbourg à Jersey que pour aller de Cherbourg à Pointe A Pitre. Le trajet ne se fera pas dans les mêmes conditions. De même il est évident, pour chacun, que piloter un paquebot ne suppose les mêmes compétences que piloter un voilier et que le capitaine d'un bateau, accueillant des passagers, a une responsabilité d'une autre nature que celui qui transporte, à son bord, du blé. Toutefois, si ce blé est nécessaire et vital à une population, il est légitime qu'il ressente, là aussi, une responsabilité à forte charge humaine.

Cet objectif à atteindre peut s'appeler : emploi, logement, guérison de la blessure ou du trauma, apprentissage de la lecture ou de l'écriture, etc.... Il engage tant celui qui accompagne que celui qui est accompagné et constitue la sous-bassement fondamental du contrat.

L'accompagnement n'est pas la relation mais il repose sur une relation.

La relation n'est pas suffisante pour décrire un accompagnement. Ainsi il ne suffit pas d'écouter, d'être en empathie, d'avoir une bonne relation, d'établir la confiance, de vouloir aider quelqu'un pour l'accompagner. Ce sont des conditions nécessaires mais non suffisantes.

Même si l'ouverture à l'autre est indispensable, la gestion d'une relation d'accompagnement suppose un ensemble de compétences tout à fait techniques. Elle doit être établie, contrôlée en permanence pour permettre l'avancée du processus. Beaucoup semblent penser que la relation est l'accompagnement. S'elle en est le support principal, elle suppose aussi le contrôle d'un certain nombre de conditions techniques pour être et rester un moyen au service de l'accompagnement.

La relation ne soit pas devenir une fin en soi, cela autant pour l'accompagné que pour l'accompagnant. C'est un des pièges majeurs de l'accompagnement que celui de placer la relation comme une fin et non plus comme un moyen au service d'une finalité qu'elle sert et qui est inscrite dans le dispositif qui préconise et définit l'accompagnement.

Le risque est d'autant plus grand que les pratiques d'accompagnement ont tendance à s'individualiser à outrance tant pour l'accompagnant, souvent livré à lui-même, que pour l'accompagné qui n'a pour interlocuteurs que des personnes isolées, sensées représenter à elles seules la raison et l'efficacité d'un dispositif.

Le groupe peut aussi être une modalité précieuse pour l'accompagnement individualisé en ce sens qu'il offre un espace de parité, d'échanges et de confrontation nécessaires et indispensables. Un groupe de pairs peut offrir un appui, une stimulation, une dynamisation tout à fait indispensables pour régler un certain nombre de problèmes. De plus, les pairs peuvent et jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement de chacun.

L'accompagnement ne doit pas porter pas sur une personne mais sur une situation.

La notion de situation fait référence à l'interaction d'une personne ou d'un groupe de personnes avec un environnement donné, à un moment particulier. Elle ne réduit pas la personne à son problème et amène une lecture plus globale de celui-ci, prenant en compte tout autant les facteurs relevant de la personne que ceux inhérents à l'environnement. Elle rappelle aussi qu'il y a eu un « avant » le problème et qu'il y aura un « après » celui-ci. Une approche situationnelle des difficultés conduit à avoir une vision plus systémique et à intervenir avec un regard plus distancié vis-à-vis du problème ou des freins rencontrés.

L'accompagnement porte donc toujours sur une situation. Il devrait, de ce fait, prendre en compte et agir sur un système plus global, incluant la personne, son environnement, l'objectif, le temps, les moyens, etc.

Or beaucoup de pratiques d'accompagnement semblent faire peser sur la personne exclusivement la responsabilité du changement. Nous ne pouvons accompagner que les objectifs qui sont réellement sous le contrôle des personnes concernées. Ainsi, nous pouvons conduire quelqu'un à mettre en valeur ses compétences et son expérience dans un CV ou un dossier, nous pouvons le préparer au mieux pour qu'il le présente et le défende mais nous ne pouvons pas garantir que ce dossier ou ce Cv soit retenu par un employeur ou un jury.

Arrêtons de mettre toute la pression et toute la responsabilité sur les personnes accompagnées et sortons d'une démarche perpétuellement culpabilisatrice du public accompagné.

Sortons aussi de cette tendance lourde en France à psychologiser les problèmes d'insertion. Ne faisons pas toujours référence à des déterminants intra personnels pour évoquer et infléchir des facteurs qui se situent en dehors des personnes.

Il est important donc d'établir un diagnostic de situation, basé autant que possible sur des faits et non sur des interprétations non validées directement. Ainsi, le dossier peut être utile et il ne saurait remplacer une évaluation directe de la situation en question. Ce diagnostic doit être construit avec la personne, les hypothèses évoquées doivent être partagées. Il s'agit d'énoncer et de clarifier les informations recueillies, de les traduire en intentions, d'intervenir et d'évaluer objectivement les effets produits afin de confirmer ou de réorienter l'action, ce en lien avec le public.

Ce diagnostic n'a de valeur qu'à un moment donné comme photographie topologique d'une situation. L'accompagnement suppose une démarche d'évaluation permanente car la situation ne saurait être figée par un diagnostic arrêté et statique.

Cette approche situationnelle des difficultés repose aussi sur la reconnaissance des capacités des personnes à agir sur leur environnement, sur leurs compétences à changer et sur une confiance en elles. Evoquer la nécessité de rendre les personnes actrices de leurs démarches d'insertion suppose de leur laisser la responsabilité de celle-ci, c'est-à-dire de les considérer, avant tout, capable de le faire.

Toutefois, il incombe aux accompagnants de créer les conditions de la réalisation, en accompagnant la confrontation à des activités nouvelles, en guidant la lecture et la relecture de l'expérience, en les conduisant à transformer échecs et non réussites en objectifs d'apprentissage.

Laissons aussi de côté la notion de souffrance qui semble susciter, chez les uns, une attitude de protection souvent malsaine et inefficace et chez les autres, une justification après coup de l'échec de leurs interventions. La souffrance est la trace et la résultante d'événements, parfois oubliés, qu'il convient ou non de prendre en compte dans l'accompagnement. L'évaluation de la souffrance, de son impact et de ses conséquences suppose une lecture également objective. Cela constitue un des éléments diagnostiques qui demande aussi un passage de relais.

L'accompagnement suppose de l'accompagnateur, du discernement, de la distanciation par rapport à son propre vécu ou ressenti, de l'objectivité quant aux données perçues, de l'humilité aussi.

L'accompagnant doit être accompagné et encadré.

L'accompagnement s'inscrit toujours dans un dispositif qui l'institue et qui lui donne sa légitimité. Il ne saurait être lié à la stricte personnalité ou à la seule formation de l'accompagnateur. Aussi, par exemple, dans le champ de la formation, convient-il de cadrer les pratiques d'un accompagnant qui serait, par exemple, de formation initiale éducateur, psychologue ou encore vendeur pour qu'il développe effectivement ces compétences spécifiques, dans le respect du cadre et du champ concernés par le dispositif dont il émerge. L'accompagnement et l'encadrement de l'accompagnateur sont indispensables pour garantir la réalisation de la finalité posée et éviter les débordements liés à des passages à l'acte intempestifs.

Il n'y a pas d'accompagnement sans crises, comme il n'y a pas de vrai changement sans crainte.

Le changement fait souvent peur car il implique quitter le connu pour l'inconnu, le maîtrisé pour le lâcher prise. Cela demande une confiance dans les processus en cours, mais aussi en l'autre, celui qui accompagne et, en même temps, en soi.

Accompagner un processus d'évolution et de changement se passe rarement sans crise. La crise est le meilleur moment pour intervenir car tous les déterminants de celle-ci peuvent être mis à jour. Elle est souvent le signe d'une transformation, d'une réorganisation interne. Elle survient à des moments dits « critiques », dans le sens où l'issue de cette crise va déterminer le pas suivant et l'orientation ou réorientation de l'action.

La crise contient toujours du nouveau et de l'ancien. La personne concernée aura, elle, tendance à résoudre et à réguler la crise. Essayant de rétablir un équilibre connu, elle a recours aux moyens et aux solutions qui sont les siens et qu'elle connaît déjà. Cela la place parfois dans des fonctionnements en « cercle vicieux » dont elle ne trouve pas l'issue.

L'accompagnant doit l'aider à percevoir et à choisir les nouvelles possibilités contenues dans la crise et souvent mis à jour pendant celle-ci. Il doit aider à percevoir et à faire le choix de nouvelles solutions tout en soutenant leur réalisation. Même s'il est appréhendé et vécu négativement, le connu a, pour la personne en crise, une force d'attraction beaucoup plus grande que l'inconnu.

La compétence de l'accompagnant va se démontrer, en grande partie, dans sa capacité à aider la personne lors des situations de crise, dans sa capacité à la lire et à en partager la lecture avec la personne concernée, à la comprendre comme un processus dynamique positif, à en accompagner la traversée, avec sérénité et confiance en son issue.

L'accompagnement suppose obligatoirement un travail de partenariat et de réseau.

Les accompagnateurs doivent résister aux pressions qui les incitent à tout faire, à tout prendre en charge et à tout gérer :

- o Pression mise en place par eux-mêmes, impliquée par une prétention à être des sauveurs, par un sentiment de toute puissance, par une défiance ou un doute excessifs à l'égard des autres professionnels ou des autres structures. L'accompagnement demande de l'humilité, de la modestie et du respect pour les pratiques des autres professionnels.
- o Pression des usagers qui peuvent se décharger de leur fardeau sur les accompagnants, qui cherchent à les inviter à gérer ce qui relève de leur propre activité ou responsabilité. L'accompagnement exige de ne pas perdre de vue la compétence des personnes à résoudre leurs propres problèmes. Cela demande de les placer devant leurs propres responsabilités, tout en évaluant ce qu'ils peuvent objectivement faire.
- o Pression des employeurs qui cherchent à rentabiliser les dispositifs et à ne pas toujours donner les moyens à un accompagnement de qualité, qui ne sont pas vigilants à évaluer et à capitaliser les pratiques et les outils développés, à garantir une stabilité, un accompagnement et un encadrement des équipes.
- o Pression des décideurs qui ne sont pas toujours enclins à prendre en compte des indicateurs plus qualitatifs parce que plus complexes à décrire et à analyser que les indicateurs strictement quantitatifs.

Il est important que l'accompagnant soit convaincu de la nécessité de passer le relais au bon moment et de la bonne façon. Cela implique qu'il reconnaisse les limites de sa compétence, qu'il ne s'approprie pas le public, qu'il accepte que d'autres, structures ou professionnels, soient plus compétents et plus outillés que lui dans certains domaines. Cela suppose un respect du public et de ses besoins, cela sans perdre de vue son droit à l'information quant aux décisions et aux énoncés qui le concernent.

Une réflexion éthique sur les pratiques d'accompagnement s'avère indispensable aujourd'hui. Les institutions doivent la mener pour que les usagers soient eux aussi respectés dans leurs droits à l'information et pour qu'ils soient associés aux décisions qui les concernent.

Le droit des usagers doit être naturellement au centre des pratiques d'accompagnement, Ceux-ci ne sont pas objets d'accompagnement mais ils doivent être considérés comme sujets de l'accompagnement.

Dans le désir d'avancer plus avant dans la définition d'une charte de l'accompagnement, écrite avec et pour tous les protagonistes de cette démarche, j'aimerais poser ces quelques notes d'humeurs.

A vous les décideurs :

Les personnes ne sont pas des objets à insérer mais des personnes à accompagner vers un but. L'accompagnement ne peut se faire fondamentalement sans leur accord.

L'accompagnement consiste surtout à guider un processus de changement qui se déroule chez la personne accompagnée. Ce processus passe le plus souvent par une réorganisation du vécu, par une réactualisation de l'expérience, une réorientation de l'action. Ce processus de changement concernant à la fois le présent, le futur et le passé de la personne, il est rarement linéaire. Il passe souvent par des crises et des moments critiques.

Les personnes doivent être traitées et accompagnées dans le respect et dans la dignité. Il convient de sortir d'une approche par trop moralisatrice des problèmes d'insertion et d'emploi, faisant peser l'entière responsabilité du chômage et du non emploi sur les demandeurs.

Arrêtons de « psychologiser » à outrance les problèmes d'insertion pour éviter de faire porter toute la responsabilité aux publics. La culpabilisation est indigne des personnes auxquelles cette vision s'adresse. Le droit au travail est inscrit, jusqu'à aujourd'hui, dans notre constitution. Notre société fait-elle tout ce qui est en son pouvoir pour donner accès à chacun au travail, aux ressources et à la dignité qui s'y rapportent. Cet accès dépend autant, et sinon plus, de l'environnement économique que des personnes elles-mêmes.

L'accompagnement doit donc porter tout autant sur les facteurs relevant des personnes que sur ceux qui incombent à l'environnement économique et social.

Les indicateurs à prendre en compte pour évaluer les pratiques d'accompagnement sont bien sûr quantitatifs et cela est sain, mais aussi qualitatifs. Quels efforts sont faits pour définir des indicateurs plus fins pour évaluer réellement la portée d'un dispositif ? Rendre compte et évaluer le nombre de rendez-vous est-il suffisant pour évaluer la qualité, l'efficacité et la pertinence de ce qui s'y fait ? Conditionner le financement à de seuls critères quantitatifs est-il suffisant pour garantir l'atteinte de l'objectif ?

Estes-vous conscients que l'on assiste à un glissement vers des pratiques d'exclusion des publics les plus en marge de l'emploi par un certain nombre d'organismes soucieux de pouvoir honorer le cahier des Charges, ce afin d'être certains d'atteindre les objectifs quantitatifs posés aux dispositifs d'accompagnement ? En effet, on assiste à des pratiques qui conduisent à sélectionner les publics les plus proches de l'emploi et présentant le moins de freins à l'insertion. Que deviennent les autres publics, plus en difficultés ? Et qu'advient-il des organismes qui s'engagent vraiment à continuer à accueillir ces personnes plus éloignées de l'emploi ? Est-ce normal que ceux-ci soient évalués et rémunérés sur les mêmes critères alors que les exigences et les compétences de l'accompagnement à développer ne sont absolument pas les mêmes ?

Par ailleurs, il convient de rappeler que les publics sont aussi des personnes adultes, responsables et capables et que, pour la plupart, ils aspirent à trouver un emploi. Chacun est conscient que le travail donne, entre autres, dignité et statut social à ceux qui l'exerce. Beaucoup aimerait gagner leur vie en travaillant et aspire à cela. Ne les traitons pas toujours comme des fraudeurs, des incapables, des enfants ou des imbéciles. Certains semblent aujourd'hui condamné par la société à rester des assistés car, trop éloignés de l'emploi. Est-ce à cela qu'aspire la société ?

L'accompagnement suppose un partenariat respectueux et efficace, avant tout entre l'accompagné et l'accompagnant. Il doit être basé sur une relation adulte / adulte, sur une considération de chacun, dans le respect de sa capacité à agir et à évoluer de façon responsable et conséquente.

Les pratiques d'accompagnement ne sauraient être uniquement basées sur une relation duelle accompagnateur – accompagné mais elles demandent aussi des démarches plus collectives. Il s'agit de permettre à la personne de reprendre sa place et une place active au sein de la société, de trouver ou retrouver des repères partagés avec et auprès des autres. Le rôle des pairs est important dans les démarches d'accompagnement et un certain nombre de problèmes ne pourront jamais être résolus sans un travail de groupe.

La relation duelle peut être un piège tant pour l'accompagnateur que pour l'accompagné. La relation reste un support et n'est pas une fin en soi.

Le cadre de l'accompagnement est défini par :

Un but ou une finalité,

Un champ définissant des pratiques techniques et sociales (éducation, formation, orientation, santé, logement, justice, culture, etc..) qui suppose une conscience claire des limites de celui-ci et des frontières qu'il a avec les autres champs d'action,

Une durée qui définit aussi ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.

L'accompagnement n'est pas la panacée à tous les problèmes de la société. C'est un moyen supplémentaire, visant à renforcer d'autres compétences nécessaires et indispensables. Ainsi, par exemple, un accompagnement personnalisé peut aider un apprentissage mais ne remplace pas l'enseignement et la didactique des matières à apprendre.

Attention à ne pas utiliser l'échec d'une démarche d'accompagnement comme facteur d'exclusion ou comme justification d'une exclusion, sans analyser les déterminants de cette faillite. Il sera préjudiciable de conclure que « même avec un accompagnement personnalisé, cela ne marche pas ».

A vous les employeurs,

Veillez à donner une définition claire de la fonction accompagnement et à l'encadrer afin que les accompagnateurs ne dérivent pas trop, en étant livrés à eux-mêmes, en développant des pratiques quasi libérales, en étant confus parce que déconnectés de la finalité ou enclins à développer les compétences d'un autre métier. Un but concret assigné au dispositif orientera l'action de l'accompagnateur, limitant les risques de dérives.

Soyez attentifs, par exemple, à ce qu'un éducateur embauché sur une fonction d'accompagnement vers l'emploi, renonce à exercer une partie des compétences qui relèvent plus globalement de l'éducation ; Aidez un psychologue, recruté sur une fonction d'accompagnement à percevoir que dans ce même cadre, il n'est pas un soignant mais qu'il doit passer le relais pour que le soin puisse être mis en œuvre réellement. Si une formation initiale d'éducateur, de psychologue, de juriste ou de vendeur peut être intéressante pour une fonction d'accompagnement, elle peut être aussi un facteur de confusion si le professionnel en question n'arrive pas à resituer sa pratique et les limites de celle-ci, dans le cadre du dispositif où il intervient. Est-il en position d'intervenir sur sa compétence initiale ?

Les pratiques d'accompagnement demandent à être encadrées institutionnellement. Cela relève de la compétence et de la responsabilité de l'organisme pour que l'accompagnement mène au but visé par le dispositif.

Les accompagnants doivent être accompagnés, afin de les aider à expliciter leurs pratiques, à s'en distancier pour orienter l'action au mieux.

Il convient de définir et de garantir un cadre d'intervention, à travers :

- o La définition d'un but concret facilement représentable tant pour le public que pour l'accompagnant ;
- o La clarification du champ d'action et de ses limites afin que l'accompagnant le garde en permanence dans sa vision, le respecte et fasse respecter les limites et les frontières imposées par ce cadre ;
- o L'inscription de l'accompagnement dans la durée préconisée par la dispositif, avec une définition réaliste de ce qui est possible dans ce cadre temporel

L'action est, elle, définie par la finalité assignée au dispositif dans lequel elle est proposée. Ce but doit être clair, précis et concret afin qu'il puisse être appréhendé par le public. Il constitue pour l'acteur la destination finale, la direction majeure ;

L'accompagnement demande un encadrement des professionnels concernés afin qu'ils se situent et qu'ils restent dans le cadre du champ qui les concerne, dans la temporalité qui est celle du dispositif où ils exercent, dans la limite des compétences qui sont les leurs. La définition, la gestion et l'encadrement du Cahier des Charges de l'accompagnement est une garantie de son efficacité et limite les risques de dérive et d'abus.

Par ailleurs, il est important de veiller à ce que la fonction accompagnement soit occupée tant par des hommes que par des femmes. En effet, pour un certain nombre de publics, public jeunes ou adolescents en particulier, ou pour un certain nombre de problèmes, toxicomanie notamment, cela peut être plus pertinent que l'accompagnement soit conduit par un homme.

Les équipes devraient être composées par des accompagnateurs des deux sexes. Etre accompagné par un homme ou une femme n'est pas un facteur neutre mais cela peut infléchir l'accompagnement dans des directions différentes.

Accompagner suppose des qualités d'écoute, de compréhension mais aussi le développement d'interventions confrontantes et exigeantes.

Accompagner demande beaucoup d'énergie et d'implication de la part de celui qui accompagne. Les accompagnateurs ont, eux aussi, pour un ensemble de situations, besoin d'être accompagnés, soutenus et enrichis.

L'accompagnement ne doit pas reposer sur les seules qualités et ressources de l'accompagnant mais aussi sur des compétences professionnelles, en lien avec un travail d'équipe et une référence institutionnelle, développé dans le cadre d'un dispositif.

L'encadrement des accompagnateurs est nécessaire afin d'éviter le développement de pratiques à dimension trop exclusivement interpersonnelle. Le facteur humain est prégnant dans le sens où l'accompagnement suppose l'établissement d'une relation de coopération, orientée vers un but partagé, où les rôles et les responsabilités de chacun sont clairement définis. Mais cette relation est, et doit rester, un support technique, bien sûr avec une tonalité humaine. La relation n'est pas une fin en soi, c'est un moyen au service de la finalité visée.

Une réflexion sur la place des usagers et sur leur participation à la gestion et à l'évaluation des dispositifs est nécessaire. Elle est importante et riche aussi pour les personnes accompagnées qui peuvent ainsi passer d'une position « d'aidé » à un statut « d'aidant » et à une position d'acteur.

A vous les accompagnateurs :

Repérez votre cadre d'intervention et ses limites.

Inscrivez votre travail dans le champ d'action défini par le dispositif. Vérifiez que vous avez, et les conditions, et la légitimité, pour exercer les compétences inhérentes à votre formation initiale, dans le cadre de l'accompagnement géré. Si ce n'est pas le cas, abstenez-vous et restez dans le champ de pratiques inhérent à votre cadre.

Attention aux passages à l'acte, aux jugements, aux débordements qui peuvent créer de la confusion chez le public et empêcher le passage de relais. Considérez aussi que, pour un ensemble de problèmes, notamment ceux qui relèvent du social ou du soin, vos partenaires (professionnels ou structures) sont plus compétents et outillés que vous.

Ne traitez pas votre public comme s'il était incapable, démuni, infantile. Donnez-vous les moyens d'entretenir un regard positif et confiant sur les personnes que vous accompagnez, sur leurs capacités et leurs ressources. Veillez à renouveler votre regard, en acceptant d'être interpellés ou confrontés sur vos diagnostics, sur vos hypothèses de travail, sur votre action.

Soyez vigilant à ne pas trop vous sentir supérieur par rapport aux personnes que vous aidez. Permettez, si cela est possible, aux personnes aidées de faire l'expérience d'un autre statut, celui lié au fait de pouvoir aider elles-mêmes ou d'apporter quelque chose aux autres ou au dispositif.

Faites confiance à vos partenaires et aux autres professionnels ou structures. Il y a partout des personnes qui font du bon travail, qui s'impliquent avec rigueur et d'autres qui ne le font pas. Essayez aussi de

comprendre les caractéristiques, les systèmes d'intervention de vos partenaires : objectifs, modalités, temporalité, logique de communication et de décision, ce afin de communiquer mieux avec eux et de respecter leur travail.

Restez humble et centré sur votre pratique et faites confiance à votre public quant à sa capacité à évoluer et à changer, quant à son désir d'avancer.

Lorsque vous souhaitez avoir des informations, prenez la peine d'abord de le demander aux personnes accompagnées afin de limiter les moments où l'on parle sur elles, où l'on se fait une opinion par dossier interposé ou par avis partagé entre professionnels. C'est une question de respect et d'éthique vis-à-vis du public accueilli. Impliquez au maximum les personnes quant aux informations et aux décisions qui les concernent.

Les démarches d'accompagnement reposent sur des capacités à écouter, à se mettre en empathie, à comprendre mais aussi à confronter, interpellier, exiger. Les premières ont un objectif de stabilisation, de sécurisation, de renforcement du public, les secondes ont pour objectif la confrontation, la dynamisation, la stimulation, la mise en mouvement, la réalisation de nouvelles possibilités. Trop de compréhension et d'écoute peuvent parfois nuire et enlever de la force à l'accompagnement. Il faut savoir être père, mère, tuteur, pair, etc... Il peut être nécessaire d'occuper successivement plusieurs rôles au fur et à mesure d'un accompagnement. Cela demande une certaine souplesse et une capacité à se distancier pour éventuellement changer de rôle lorsque la démarche le demande.

L'accompagnant doit clarifier sa relation au temps et :

- o Se tenir dans la durée de l'accompagnement,
- o travailler et soutenir des projets à court terme, à moyen terme et à long terme,
- o s'orienter et orienter le public vers un projet qui concerne l'avenir, en lui permettant d'investir et de lire le présent, tout en prenant appui sur le passé et en réglant ce qui émerge comme frein à une avancée. Une partie de ces freins vont émerger de par la dynamique mise en place. Le traitement d'un grand nombre de ceux-ci, et des problèmes qui s'y rattachent, ne relève pas de son champ de compétences ou du cadre de l'accompagnement.

L'accompagnement demande l'identification des partenaires compétents et le passage de relais, le plus rapide possible, notamment lors des situations de crise ou d'émergence de difficultés ou de freins.

« Passer le relais » veut dire avant toutes choses, préciser à la personne que cela ne relève pas de votre champ direct de compétences, l'orienter vers la structure compétente en facilitant le contact, vérifier qu'elle a fait la démarche et, si elle ne l'a pas encore faite, en reformuler la nécessité jusque celle-ci soit effective.

Cela exige que l'accompagnant soit convaincu de ce besoin de relais et en maintienne l'exigence. Il s'agit aussi de faire confiance aux autres. Prendre contact est déjà une première étape et ce n'est jamais négligeable car le partenaire peut ainsi établir une première amorce de relation et communiquer des informations. La personne est informée de l'existence de réponses et souvent, saura les aborder lorsque ce sera possible. Certaines démarches doivent être accompagnées et médiatisées par l'accompagnateur.

Développez une compétence à diagnostiquer des situations et à hiérarchiser les niveaux d'interventions possibles, en distinguant celles qui relèvent de votre champ et celles qui en sont exclues. N'enfermez personne dans un diagnostic et de ce fait, prenez la peine d'en faire une réactualisation, chaque fois que nécessaire.

Ne renvoyez pas toujours le public à ce qui lui manque mais aidez le à explorer son expérience, ses acquis, son potentiel, à relire son vécu et à trouver les appuis et la valorisation dont il a besoin pour avancer. Apprenez à explorer tant les activités professionnelles ou de formation que les activités personnelles, sociales ou culturelles. Il y a deux types de parcours d'insertion, celui qui évalue une personne au regard

d'un profil attendu et qui pense l'accompagnement comme une recherche de mise en adéquation par l'emploi, la formation ou l'expérience de la personne avec ce profil et une seconde perspective qui propose de mettre à jour le parcours de quelqu'un et de repérer avec elle les expériences significatives, productrices de compétences et de savoirs divers, pouvant être réorientés vers l'emploi visé.

Une personne ne peut pas toujours être regardée de l'endroit du manque ou du déficit sans en payer le prix, c'est-à-dire celui d'un découragement, d'une forme de dépression ou d'un sentiment d'incapacité, ce dont elle mettra du temps à se remettre. Sachons valoriser son vécu ou ses expériences et aidons-la, avant tout, à en tirer l'essentiel. Beaucoup de personnes ont besoin, dans un premier temps, d'être « reverticalisées » avant d'être mis en mouvement vers de nouveaux objectifs.

Les démarches d'accompagnement demandent de la rigueur, de la centration, de l'exigence mais aussi de la souplesse, de la créativité, de la tolérance. Elles obéissent à deux systèmes de contraintes : celui imposé par la définition du dispositif et celui représenté par la personne et sa situation.

Cela demande des outils de prise d'informations, d'analyse, et d'évaluation et aussi une capacité permanente à se distancier et à reconsidérer l'action menée sous d'autres angles afin de la réorienter au mieux.

Acceptez, vous aussi, d'être accompagnés et de reconnaître la limite de vos compétences et de votre champ d'action.

N'oubliez pas vos propres expériences en tant qu'accompagné et si vous ne l'avez pas encore été, demandez-vous ce qui résiste en vous à cette idée.

Les personnes que vous accompagnez ne sont pas différentes de vous.

Les êtres qui entrent vraiment dans une démarche d'accompagnement et qui acceptent votre guidance, font preuve de grandes qualités et celles-ci se nomment humilité, simplicité, confiance, ouverture, modestie.....

Elisabeth Perry
Consultante en formation,
Psychologue