

R...E...P...È...R...E...S... .

Les cahiers de l'accompagnement

**ACCOMPAGNATEURS,
QUELS REPÈRES IDENTITAIRES ?**

**MISSIONS, RÔLES ET EFFETS
DE L'ACCOMPAGNEMENT**

52

Editions du CARIF Poitou-Charentes

Présentation

Ce numéro de la collection REPÈRES rassemble les travaux et les réflexions sur l'accompagnement coordonnés au cours de l'année 2003 par le GIP Qualité de la Formation.

Cette publication complète deux premiers documents, édités en juin 2002 et octobre 2003, et consacrés aux thèmes :

- Ethiques et accompagnement (Repères n°42)
- Les compétences des accompagnateurs (Repères n°42)
- L'entretien dans les pratiques d'accompagnement (Repères n°47)
- Les limites de l'accompagnement (Repères n°47)

Ces documents sont téléchargeables sur le portail régional Emploi Formation de Poitou-Charentes : <http://emploi-formation.poitou-charentes.org>

Pour toute information :

GIP Qualité de la Formation

22 bis rue Arsène Orillard - BP 393

86010 POITIERS Cedex

Tél : 05 49 50 32 90

Courriel : bienvenue@gip-qualiteformation.fr

Site internet : www.gip-qualiteformation.fr

Ont contribué à ce numéro :

Emmanuelle BUARD, IRIS Poitiers

Anne GODIN, GIP Qualité de la formation Poitiers

Elsa HEE, Audacie Châtelleraut

Christian HESLON, UCO Angers (christian.heslon@wanadoo.fr)

Magali HUMEAU, AGEVIF-CAFOC Poitiers

Geneviève Le BOULICAUT, formatrice indépendante Angoulême

Thierry PERREAU, Mission Locale de Châtelleraut

Marine PEYRE, ALIZE Poitiers

Coordination : Sonia SPERONI, GIP Qualité de la formation Poitiers



LES CAHIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Accompagnateurs, quels repères identitaires ? Missions, rôles et effets de l'accompagnement

.....
INTRODUCTION	
Les travaux sur l'accompagnement en 2003	4
PREMIÈRE PARTIE : CONTRIBUTION AU COLLOQUE DE FONTEVRAUD.....	6
Une expérience d'écriture collective.....	6
Accompagnateurs, quels repères identitaires ?.....	8
DEUXIÈME PARTIE : JOURNÉE D'ANIMATION DU 5 DÉCEMBRE 2003	
Missions, rôles et effets de l'accompagnement.....	16
L'accompagnement, un art de l'entre-deux, conférence de Christian HESLON.....	16
Compte-rendu des ateliers :	
• Vers une évaluation de l'accompagnement socioprofessionnel.....	24
• Points de vue croisés sur des dispositifs d'accompagnement.....	30
• Accompagnement et développement personnel	35
Conclusion par Christian HESLON	44
PERSPECTIVES	46
BIBLIOGRAPHIE.....	47

S
O
M
M
A
I
R
E

Les travaux sur l'accompagnement en 2003

Depuis plus d'une dizaine d'années, le dispositif régional¹ permet aux professionnels de l'information, de l'accompagnement et de la formation de se former ensemble. Depuis sept ans, l'accompagnement est identifié comme une thématique largement partagée que nous avons déclinée selon diverses modalités d'action : des modules de formation (depuis le dispositif 1996/97), une formation-action en 1998/99 avec laquelle nous avons inauguré une collaboration avec le CAFOC, le CARIF et le CIBC de Charente, des journées d'animation avec conférence et échanges sur les pratiques en juin et décembre 2001, en juin et novembre 2002, des publications dans la collection Repères²... Les Cahiers de l'accompagnement ont pour vocation de capitaliser et de diffuser les différents travaux conduits sur cette thématique : le présent numéro rend compte des échanges de l'année 2003.

Cette année 2003 s'est ouverte sur la perspective d'un colloque organisé à l'abbaye royale de Fontevraud par les universités de Tours et d'Angers, le CNAM, l'ANPE et la revue Education Permanente sur le thème « l'accompagnement et ses paradoxes ». Désireux de voir s'associer à ce colloque des acteurs de l'accompagnement en Poitou-

Charentes, le GIP Qualité de la formation en a largement diffusé l'information.

En écho à l'injonction de Mireille CIFALI (le 22 novembre 2002) : "tout professionnel devrait être dans une dynamique de recherche et de publication ; toute institution devrait favoriser la pensée", nous avons offert un appui à ceux qui souhaitaient proposer une contribution. L'idée était de constituer un groupe de travail qui formaliserait une pluralité de regards sur les pratiques d'accompagnement : l'écriture collective d'une communication à présenter lors d'un atelier du colloque.

Trois hommes, cinq femmes ont répondu à la proposition : professionnel(le)s de l'accompagnement vers l'insertion et l'emploi, désireux d'échanger et de mettre sur le papier des réflexions, des constats, des analyses ; leur texte et le récit de son élaboration constituent la première partie de ce numéro.

Au-delà de ce travail d'écriture pour le colloque, quelques uns souhaitaient poursuivre la réflexion et ont activement participé à la préparation de la journée d'animation.

1. Dispositif SAFRAN mis en oeuvre par le GIP Qualité de la formation et financé par la DRTEFP et la Région Poitou-Charentes dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région avec l'appui du Fonds Social Européen.
2. Les cahiers de l'accompagnement. Repères n°42 et n°47, Editions CARIF Poitou-Charentes.

Dès le mois de juin, la thématique s'est organisée autour d'un questionnement qui s'est d'abord exprimé trivialement : *l'accompagnement, ça sert à qui ? ça sert à quoi ?* et que nous avons reformulé en : Missions, rôles et effets de l'accompagnement.

Nous voulions dans cette journée traiter l'accompagnement non seulement en termes de pratiques (ce qui renvoie l'accompagnateur à lui-même et dans le meilleur des cas à ses pairs, ce que nous avons déjà largement fait en 2001 et 2002) mais aussi permettre une réflexion sur les effets attendus et les effets produits. Nous souhaitions une conférence pour illustrer notre thématique et engager la réflexion. Contrairement aux autres années où c'est le contenu proposé par le conférencier qui donnait son titre à la

journée et se déclinait en ateliers, nous avons cette année arrêté le thème principal et celui des ateliers avant même de rechercher un intervenant dont le travail s'accorderait à nos préoccupations.

Christian HESLON était lui aussi à Fontevraud, il y venait en voisin puisqu'il est chargé d'enseignement et chercheur associé à l'Université Catholique de l'Ouest d'Angers. C'est à partir de sa communication au colloque que nous avons envisagé sa participation. Il a accepté l'exercice d'adapter son propos à notre demande et d'être le fil rouge de la journée du 5 décembre 2003. Le texte de sa conférence et les échanges passionnés qu'elle a suscités figurent en deuxième partie, complétés par les contributions sur trois ateliers.



Première partie :

Contribution au colloque de Fontevraud

Pour répondre à l'appel à communications lancé par les organisateurs du colloque de Fontevraud « L'accompagnement et ses paradoxes », le GIP Qualité de la formation a souhaité mobiliser les acteurs de l'accompagnement en Poitou-Charentes autour de cet événement.

Un groupe de travail s'est constitué avec l'objectif de produire une écriture à plusieurs mains sur une des thématiques du colloque et de présenter cette réflexion dans un atelier. Il s'est réuni trois fois de janvier à avril 2003.

UNE EXPÉRIENCE D'ÉCRITURE COLLECTIVE par Sonia SPERONI (GIP Qualité de la formation)

Lors de la première rencontre, trois thèmes d'intérêt pouvaient constituer un projet d'écriture :

- 1) une communication centrée sur les pratiques avec une recherche de définition de l'accompagnement,
- 2) une communication centrée sur l'accompagnateur en tant que professionnel avec une réflexion sur la construction identitaire,
- 3) une communication présentant une réflexion sur les missions de l'accompagnateur, le rôle social paradoxal assigné à l'accompagnement.

Le groupe a adopté le deuxième thème sur la **construction identitaire** des accompagnateurs qui semblait le plus à même de porter les nombreux points de réflexion soulevés par les uns et les autres tels que :

- L'identité professionnelle de l'accompagnateur serait en déficit de structuration et caractérisée par la diversité et l'autonomie, l'absence relative de cadre ; d'où l'importance dans la construction identitaire des ressources personnelles et des formations suivies.
- Les efforts des accompagnateurs pour se grouper, pour constituer un groupe au plan socioprofessionnel (statut, salaire...).
- Comment la commande publique, les mesures pour certains publics, les conventions collectives structurent par l'externe l'identité professionnelle de l'accompagnateur de façon pas toujours satisfaisante.

Les textes me sont arrivés, chacun avec les marques de son auteur, sa problématique, sa construction, son style...

En 4 semaines il a fallu coudre ensemble ce document à plusieurs mains, à plusieurs voix, mais surtout il a fallu couper, modifier, réduire au plus petit dénominateur commun et trouver des articulations qui donnent à voir la problématique générale du paradoxe imposée par le colloque.

Le résultat a pris la forme d'un texte d'une dizaine de pages intitulé "Accompagnateurs, quels repères identitaires ?" qui a été envoyé le 14 mars au comité éditorial du colloque. Le comité scientifique a rendu un avis favorable à cette proposition de communication qui a été entendue le 22 mai dans l'atelier "Formes et figures de l'accompagnement" animé par Alexandre LHOTELLIER.

L'exercice a été difficile car il a mis en évidence la singularité de l'écriture et de la pensée, même dans un groupe que le hasard avait fait relativement homogène. L'exercice a été cruel car les contraintes de sélection du colloque (date, format, contenu) ont obligé à rejeter des passages entiers qui étaient sûrement pleins de sens et d'intérêt pour leur auteur. L'exercice a été passionnant car les échanges, nombreux avec certains, ont montré un débordement, un foisonnement de thématiques à poursuivre, à reprendre ailleurs.

UNE EXPÉRIENCE DE PARTAGE

Par Thierry PERREAU
(Mission locale de Châtellerauld)

Cette contribution au colloque de Fontevraud a constitué une première expérience d'écriture. Dans cette dimen-

sion collective qui était proposée d'emblée, il nous a fallu lire les textes les uns des autres et cela n'est pas toujours simple, tant chacun est centré sur sa propre pensée, sa singularité. Il fallait ensuite en faire un seul texte, et pour cela bien sûr enlever des choses, voir disparaître des mots de son propre texte et du texte des autres.

Le résultat est un texte de partage : on n'est pas pareils et pourtant l'écriture nous rend proches car elle demande d'écouter les autres, de faire en sorte que les propos aient du sens. Chacun des auteurs du texte a enlevé et perdu quelque chose mais au bout du compte il y a enrichissement : ça défie les lois de l'économie.

La communication au colloque de Fontevraud a constitué un moment exceptionnel de partage, de rencontre, une formidable connexion d'où tout le monde ressort plus riche.

Nous avons bien entendu Mireille CIFALI et son injonction de prendre du temps pour écrire. Ecrire pour être lu, c'est en effet inscrire des mots au-delà d'une parole et on doit encourager les gens à le faire.

ACCOMPAGNATEURS : QUELS REPERES IDENTITAIRES ?

L'accompagnement est la résultante de la montée en puissance de l'individualisme d'une part et de la professionnalisation des interventions sociales et de la relation humaine d'autre part. Le morcellement du monde ouvrier, l'augmentation des emplois précaires et de l'intérim a fini par estomper cette solidarité de classe sociale qui existait après guerre jusque dans les années soixante-dix. L'éclatement familial entraîne la disparition des soutiens collectifs de nos familles élargies d'autrefois. Dans ce contexte, de nouveaux métiers ont surgi : ce sont les médiateurs de toutes sortes, les chargés de mission de tout bord... et les accompagnateurs.

Les entreprises, qu'elles soient sociales ou économiques, les universités comme les hôpitaux ont de plus en plus recours à des intervenants divers pour réaliser ce travail désormais désigné comme : "accompagnement socioprofessionnel", "accompagnement vers l'emploi", "accompagnement du malade en fin de vie" etc... Débordant le champ du bénévolat, il va s'inscrire dans celui de la commande publique sur des financements des Directions du travail, des Régions ou d'autres collectivités locales. Exercé par des professionnels rétribués en direction de personnes dites « en difficulté », l'accompagnement devient progressivement une profession.

A l'origine souvent réservée aux psychologues dans le cadre du conseil à l'orientation, la fonction accompagnement a connu un élargissement progressif avec l'accompagnement social des personnes

Les auteurs :

Jean-Pierre AYRAULT accompagnateur socioprofessionnel, Actif rural, St SAVINIEN (17)

Emmanuelle BUARD, chargée de mission, IRIS animation des SIAE, POITIERS (86)

Michel CLAIRAND, Fédération des associations intermédiaires, PARTHENAY (79)

Elsa HEE, chargée de formation AUDACIE, CHATELLERAULT (86)

Geneviève LE BOULICAUT, formatrice indépendante, ANGOULEME (16)

Marie-José MARCILLAUD, accompagnatrice socioprofessionnelle, Centre Social ROUMAZIERES-LOUBERT (16)

Thierry PERREAU, directeur adjoint Mission Locale, CHATELLERAULT (86)

Marine PEYRE, formatrice accompagnatrice, ALIZE, POITIERS (86)

rencontrant des difficultés, l'accompagnement à l'insertion professionnelle ou au maintien durable en entreprise pour des demandeurs d'emploi ou des salariés, l'accompagnement en formation, les pratiques de bilan, le coaching, l'aide à la résolution de problèmes, l'analyse de pratiques, la mise en place de supervision... Si dans le secteur qui est le nôtre de l'insertion vers la formation et l'emploi, le rôle de l'accompagnateur est bien identifié, cela ne semble pas suffisant pour attribuer aux professionnels qui l'exercent une forme identitaire nettement définie. Nous avons examiné d'abord comment la formation, puis l'environnement profes-

sionnel et pour finir les cadres d'emploi, ne parviennent pas à offrir aux accompagnateurs les habituels repères des identités professionnelles.

LA FORMATION

Cette profession récente se cherche encore dans toutes ses spécificités. Les repères identitaires, souvent procurés par le type de formation suivi ou le niveau de formation atteint³, sont peu opérants là où n'existe pas d'homogénéité. Les formations de référence, si elles sont souvent liées à l'éducation spécialisée, à la psychologie, psychosociologie, ou encore aux sciences de l'éducation ne conduisent pas à un Diplôme d'Etat d'Accompagnateur qui rassemblerait la majorité des praticiens. Il s'ensuit une profession ouverte, exercée par des personnes ayant des profils, des parcours différents, qui ne se reconnaissent pas toujours dans la variété des représentations qui circulent sur l'accompagnement ou sur les accompagnateurs. Elles ont souvent en commun d'accéder à la fonction accompagnement dans un second temps professionnel et de construire leurs compétences d'accompagnateurs sur une expérience antérieure du travail relationnel. Cela ne semble pas suffisant pour créer ou définir une identité professionnelle à bords nets.

Ne croyez pas pour autant que les accompagnateurs ne sont pas formés aux fonctions qu'ils occupent ! Des formations courtes, thématiques, sont proposées à la carte dans un dispositif régional financé par les pouvoirs publics, en partie les mêmes qui commanditent les mesures d'accompagnement ; elles permettent d'actualiser / réactualiser les savoir-faire et les connaissances pour satisfaire aux

attentes des bénéficiaires, des structures employeurs et des financeurs. Ces actions sont aussi des occasions de rencontres entre pairs et contribuent au repérage d'une identité personnelle et professionnelle plus marquée. Au-delà de contenus techniques évidents par exemple sur les dimensions relationnelle et environnementale, il est essentiel que soient proposées des "formations sur soi", des espaces d'échanges et de réflexion permettant aux accompagnateurs de penser leurs itinéraires de vie et de travail, leurs valeurs, leurs choix, les déterminismes qu'ils se reconnaissent...

Ni constantes, ni identiques d'une année sur l'autre, ces offres de formation ne définissent pas un contenu type et échappent au risque de se trouver en décalage par rapport aux attentes de certains ou d'enfermer les pratiques dans un cadre rigide qui ferait perdre le bénéfice et la richesse d'une approche pluridisciplinaire et d'une « professionnalisation croisée ».

On est dans le paradoxe d'une offre de formation qui propose des axes de structuration sans chercher jamais à homogénéiser, sans véritablement déboucher sur une construction identitaire collective, dont les modalités rassemblent une sorte de « communauté des accompagnateurs » mais sans les priver de la diversité dont ils sont porteurs.

Les accompagnateurs, toutes spécificités confondues, ont beaucoup à s'appor-ter mutuellement par des manières de voir différentes, complémentaires, pour aller vers une synergie qui profite réellement aux publics accompagnés :

3. BOUTINET J.P. (1995) Psychologie de la vie adulte, Que sais-je ?

- par la mise en place de groupes d'échanges de pratiques interinstitutionnels avec des approches psychanalytique ou centrée sur la personne...
- par des forums permettant à chaque professionnel de rencontrer d'autres professionnels sur des thèmes donnés...
- mais aussi des lieux d'écoute pour les accompagnateurs, aussi bien sur un mode collectif comme la supervision d'équipe, au sein d'une structure ou interinstitutionnelle, qu'individuel comme le counselling.

A travers ces différentes actions, l'accompagnateur sera amené à se questionner sur son identité professionnelle en devenir, sur sa pratique individuelle et les ressources personnelles qu'il mobilise pour affirmer son style personnel, tout en se sentant appartenir à une communauté de professionnels qui partagent des valeurs et des compétences proches.

Un exemple de groupe d'échanges est donné à travers l'expérience d'accompagnateurs sur la mesure A.S.I. (Appui Social Individualisé) en Charente-Maritime.

Chaque accompagnateur désigné par sa structure pour rencontrer les personnes les plus en difficulté s'est senti rapidement isolé ; l'individualisation des interventions, réparties sur l'ensemble du département a incité les accompagnateurs à se regrouper dans un premier temps pour comparer leurs outils, leurs pratiques, mais aussi leurs relations avec les structures. De cette première réunion est né un véritable groupe de travail qui se rencontre mensuellement et partage toute information sur les directives et modes de prescription du conseil général et de la

DDASS 17. Les commanditaires de la mesure ASI du département ont reconnu la compétence de ce groupe de travail et ont proposé d'élaborer ensemble un cahier des charges pour cette action spécifique. Un débat avec un intervenant spécialisé est mis en place aussi souvent que possible.

Dans cet exemple, l'existence même de ce groupe de travail a permis aux accompagnateurs de se positionner dans leur propre structure et de se sentir reconnus dans un travail où le résultat n'est pas palpable immédiatement. L'important est que des intervenants très différents dans leurs formations initiales puissent échanger leur point de vue. Les plus anciens dans les pratiques du travail social, de l'éducation spécialisée, apportent des éléments essentiels pour les plus jeunes dont l'intuition ne peut pas encore s'appuyer suffisamment sur l'expérience.

Les journées de l'accompagnement organisées par le GIP Qualité de la formation répondent en partie à une demande grandissante des acteurs de notre région. Des rassemblements régionaux réguliers, avec comme thèmes les grands axes qui définissent une identité commune et dans lesquels se reconnaissent les accompagnateurs, aident grandement à construire un statut de praticien reconnaissable par tous, particulièrement par les structures.

UNE FONCTION DIVERSIFIÉE

Alors qui sont les accompagnateurs ? Est-ce une profession ou plutôt le prolongement de plusieurs professions ? Est-ce un métier ou une spécialité de métier ?

La motivation des accompagnateurs pour faire ce travail est induite par des comportements individuels, l'intuition, la capacité à écouter les autres mais aussi à créer une démarche fondée sur la vision la plus large possible d'une situation. C'est peut-être justement cette capacité à pouvoir changer qui facilitera le travail d'accompagnement. Le travail de l'accompagnateur est issu directement de l'approche institutionnelle du milieu où il opère. La structure d'appartenance moule-t-elle la finalité attendue, le résultat que doit produire l'accompagné ? Cette diversité est-elle nécessaire et s'inscrit-elle dans une panoplie de possibles où finalement l'accompagnateur peut trouver ce qui lui est nécessaire ?

Cette diversité, si elle n'a pas permis nettement la construction d'une « identité au travail⁴ » a été pour les acteurs qui s'y sont engagés source de liberté et d'inventivité. En des temps où les contraintes portant sur cette profession semblent plus pesantes, on peut en reconsidérer les caractéristiques en termes de déficit et examiner comment l'accompagnateur y remédie en puisant dans son environnement de travail. Comme la question de la formation, la question du statut de l'accompagnateur s'appréhende de manières diverses. Là encore, pas d'homogénéité ; le cadre d'exercice et les conditions d'emploi diffèrent largement. Les accompagnateurs sont salariés permanents ou vacataires. Ils travaillent dans les organismes de formation, les structures d'insertion par l'activité économique, les agences pour l'emploi, les structures d'accueil, les centres sociaux...

4. SAINSAULIEU R. (1988) *L'identité au travail*. Paris, Presses de la fondation des sciences politiques.

pour ne citer que les types de structures qui concernent les auteurs de cette communication.

Un autre exemple présente la diversité des formes d'accompagnement à laquelle est confronté un conseiller en agence locale pour l'emploi :

- depuis maintenant quelques années, les budgets concernant la mise en place de stages d'insertion ont considérablement diminué, au profit de la mise en place de nombreux accompagnements individuels, de plus en plus spécifiques d'année en année, les nuances devenant d'ailleurs très difficiles à intégrer par ceux dont c'est le rôle de porter un diagnostic sur la situation de la personne et de proposer une action personnalisée.
- l'offre est devenue à la fois plus riche et plus difficilement lisible : orientation vers un objectif emploi individuel ? objectif projet individuel ? collectif ? un bilan de compétences approfondi ? un appui social individualisé ? une orientation vers le PLIE ? vers un espace insertion emploi de telle ou telle commune ? vers un accompagnement à la création d'entreprise ? vers une structure d'insertion par l'activité économique ? et si oui, de quel type ? association intermédiaire ? entreprise de travail temporaire d'insertion ? entreprise d'insertion ? ... la liste n'est pas exhaustive.
- les passages de relais ne se font pas toujours car bon nombre d'accompagnateurs qui ont noué une relation avec la personne ont du mal à l'orienter vers d'autres professionnels dont la spécificité serait pourtant plus adaptée, pour lui éviter la difficulté de devoir se

raconter à nouveau auprès d'un autre professionnel qui aura peut-être une autre grille de lecture de la situation. S'ajoutent à cela le nombre sans cesse croissant et la complexité des prestations et des structures dont les fonctionnements ne sont pas toujours clairement identifiés par les différents accompagnateurs souhaitant néanmoins travailler en réseau.

Prenons comme autre exemple une Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE). Pour exercer un accompagnement socioprofessionnel individualisé, les SIAE s'appuient sur des activités économiques supports et réalisent, par la mise en situation de travail salarié, une formation « sur le tas », fil rouge pédagogique de la redynamisation sociale et de la requalification professionnelle.

L'organisation de cet accompagnement socio-formatif dépendra fortement de la taille de la structure. Une même personne peut être chargée des différentes phases : accueil, recrutement, mise en situation de travail, construction du parcours d'insertion ; une structure plus étoffée permettra une professionnalisation de l'équipe en spécialisant les activités. On aura alors des chargés d'accueil, des accompagnateurs socioprofessionnels, des encadrants techniques, des chargés de suivi, de missions...

Si l'accompagnement socioprofessionnel est bien identifié en tant que métier avec un intitulé de poste précis, il ne se limite pas à une seule personne. L'accompagnement est une fonction transversale de la structure, partagée par l'ensemble d'une équipe ; c'est « l'affaire de tous ». Ce partage dépasse même la structure qui, pour

répondre à l'ensemble des problématiques rencontrées par les publics, doit engager de solides partenariats. Tout ceci ne favorise guère la visibilité : quelle spécificité de l'accompagnement ? comment attribuer un résultat à telle structure ou à tel accompagnateur ? C'est dans ce contexte que s'exprime le besoin de reconnaissance de l'ensemble des acteurs de terrain qui, en articulant les différents dispositifs, contribuent à l'accompagnement des publics en difficulté.

Cette reconnaissance passe par une construction et une formalisation de compétences. Si l'on admet avec LE BOTERF que le professionnalisme et la compétence résultent non seulement d'un savoir agir (formation, entraînement, boucles d'apprentissage...), mais également d'un pouvoir agir (contexte facilitateur, réseaux) et d'un vouloir agir (image positive de soi, confiance en soi et engagement personnel donnant sens à ses activités), une démarche de professionnalisation devrait viser non seulement le développement des compétences individuelles des accompagnateurs, mais aussi intervenir sur l'aspect organisationnel. Les problématiques de professionnalisation des structures et des individus sont liées dans leur développement.

L'environnement de travail offre des repères structurants pour le professionnel qui va y construire des compétences et une identité d'accompagnateur. Ce sont d'abord la structure, ses moyens matériels et humains, sa situation financière, l'implication de ses administrateurs, sa légitimité auprès des partenaires... C'est aussi l'équipe et les relations entretenues avec les collègues de travail qui sont structurantes. Le réseau des partenaires en tant que

structures, mais aussi en tant que personnes constitue des points d'appui essentiels pour l'accompagnateur dont on a dit qu'il travaillait souvent de façon isolée à l'extérieur de sa propre structure. Le directeur a bien souvent un rôle déterminant sur la définition de l'activité elle-même : certains accompagnateurs peuvent voir en lui une figure paternelle, d'autres une figure d'identification, d'autres encore se construiront en opposition au directeur. Enfin, la situation des personnes accompagnées, leurs caractéristiques, l'intervention auprès de groupes ou d'individus sont des variables importantes de l'accompagnement.

Structure, équipe, réseau, hiérarchie, client, déterminent un type de professionnalisation et une « forme identitaire » qui portent la marque de ces spécificités.

VERS UNE STRUCTURATION IDENTITAIRE

Les accompagnateurs socioprofessionnels ont été laissés à eux-mêmes durant les années 80 et 90, c'est-à-dire sans cadre réglementaire spécifique, sans réelles directives nationales et/ou territoriales. On a vu plus récemment apparaître des formes de structuration venues des donneurs d'ordre ou des réseaux nationaux.

La mesure A.S.I. (Appui Social Individualisé) offre l'exemple d'une nouvelle donne dans les appels d'offres. L'objectif de la remise à l'emploi est clair. Les conventions sont suivies par des comités de pilotage réguliers qui réunissent financeurs et accompagnateurs. L'objectif attendu par chacun est l'insertion professionnelle. Pour les SIFE, le résultat demandé est de

50% d'insertion professionnelle en CDD de 6 mois ou en CDI.

L'accompagnateur doit établir une relation de confiance avec l'accompagné, les prescripteurs, les financeurs et la structure porteuse de la mesure ; il doit assurer la gestion rigoureuse de la mesure avec obligation de résultat tout en étant lui-même dans l'incertitude quant à la pérennité de la mesure et de son emploi, situation paradoxale pour des personnes qui doivent aider d'autres personnes à trouver un emploi durable.

Les prescriptions qui définissent désormais son action ne sont pas pour autant des repères positifs de son identité. Un dernier exemple illustre l'inconfort d'un cadrage extérieur pour ceux qui ont toujours été sollicités pour leur créativité, leur diversité, leur adaptabilité.

A l'origine de leur création en 1982, à la suite du rapport de Bertrand SCHWARTZ sur « l'insertion professionnelle et sociale des jeunes » les Missions Locales se constituent sous la forme d'associations loi 1901 à partir de l'énergie d'acteurs de terrain, politiques et institutionnels. Les structures sont petites avec très peu de personnes directement salariées. Ce qui est fondateur des Missions Locales, c'est qu'il s'agit du travail d'un rassemblement. Dans un contexte de crise économique encore passagère, ces toutes nouvelles structures attirent, rassemblent autour de projets inédits des individus qui apportent leurs trajectoires personnelles. Il y a de l'engagement, du militantisme, de la bonne volonté, des histoires de vie. Peu à peu ces structures vont sécréter leur coquille, créant du solide, de la protection.

Peu avant l'été 2002, la première grève nationale des ML/PAIO est déclenchée alors que la quasi-totalité d'entre elles sont engagées dans la nouvelle Convention Collective Nationale élaborée en 2001. Que le mécontentement s'exprime simultanément avec une reconnaissance nationale du réseau peut sembler paradoxal. La CCN apportée aux ML/PAIO est constituée sur la base d'un catalogue de compétences. D'un identitaire collectif créé, fabriqué, bricolé, mais non clairement exprimé ou revendiqué, on a abouti à un ensemble de compétences individuelles très concrètes, très lisibles, en elles-mêmes peu critiquables et d'ailleurs peu remises en cause par les professionnels. Cependant le changement considérable vient du fait même de cet état maintenant réalisé, palpable, imprimé qui vient stabiliser, figer ce qui était mouvant et en construction. C'est une communauté professionnelle enfin reconnue et cadrée par des textes qui exprime son mécontentement. Ce repère professionnel fort constitué par l'existence d'une convention collective (quelles que soient les réserves...) ne comble pas le manque de cadre qui pré-existait ; il permet à d'autres inquiétudes de s'exprimer. Les conseillers de ML n'exercent pas un « métier » mais ils développent des compétences qui font profession dans un contexte et c'est bien le contexte qui a changé et qui explique certaines tensions.

La loi de lutte contre les exclusions de 1998 a confié aux Missions Locales le pilotage du Programme TRACE. Pour la première fois, un objectif était fixé d'accompagner à l'emploi durable la moitié des jeunes entrant dans le dispositif. La loi GIRAUD, le changement politique de 95,

la volonté de réduire la fracture sociale par l'économique, la signature des conventions Espace Jeunes, le partenariat obligé avec des acteurs économiques, bientôt les relations avec l'entreprise citoyenne, secouent les structures d'accueil comme au sortir d'un long hiver. La rationalité économique vient imposer aux acteurs de l'accompagnement de produire un acte quantifiable dans le temps passé et dans le résultat à produire. Vouloir fixer un quantum de résultat relève de la gageure. Aujourd'hui, le PARE et le PAP marquent l'axe de pivotement qui fait basculer le travail de l'accompagnateur du partenariat à la prestation de service, de l'étayage à la prescription.

Cette crainte d'être instrumentalisé peut faire souhaiter une autre forme identitaire, celle d'une résistance basée sur des valeurs partagées ou appuyée sur la structure associative. En effet, la plupart des structures qui emploient les accompagnateurs ont toujours un statut loi 1901, c'est un statut de liberté qui reste adapté dans de nombreux cas ; l'économie sociale explore actuellement les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif. Ce sont là des espaces d'actions à réinvestir si nous ne voulons céder ni à la solution autoritaire qu'offre le pouvoir de payer ni au repli identitaire du professionnel qui fait et qui sait. La première génération des professionnels était souvent engagée au cœur même des instances de décisions (élu local, responsable syndical, membre de conseil d'administration, d'associations locales). La professionnalisation des structures et la complexification de la demande d'accompagnement conduisent à séparer militants et politiques du technicien professionnel.

La demande de formation et d'échanges trouve en Poitou-Charentes une réponse forte, variée et structurée. Mais cette offre qui provient des instances politiques régionales s'adresse plus souvent aux acteurs de terrain qu'à leurs employeurs, elle touche les praticiens plus que les décideurs.

Le collectif des accompagnateurs, si divers dans ses composantes est assez fort pour construire une référence professionnelle, une identité culturelle autour de l'accompagnement et il est largement soutenu pour cela ; le travail qui nous a amenés ici est un élément de cet appui à notre professionnalisation. Cependant il semble démunir devant les récents soubresauts de la commande publique, face aux injonctions paradoxales du "prière d'insérer"

émanant tout à la fois de politiques locales, de programmes d'Etat ou d'autres financeurs.

Les actions qui depuis plusieurs années ont permis aux accompagnateurs de construire un professionnalisme et une forme d'existence collective sont certainement à réinterroger. L'appui du dispositif régional a surtout cultivé la diversité individuelle mais la réflexion menée par notre groupe signale la pertinence de travailler au niveau des structures et de leur environnement, en transversalité sur certaines mesures et en mettant du lien entre commanditaires et praticiens. Peut-être plus qu'une autre, la fonction accompagnement devrait rassembler l'ensemble des protagonistes sur le sens partagé et les finalités poursuivies.



Deuxième partie

Journée d'animation du 5 décembre 2003

Missions, rôles et effets de l'accompagnement

L'ACCOMPAGNEMENT, UN ART DE L'ENTRE-DEUX

Conférence de Christian HESLON Psychologue des âges de la vie

Chargé d'enseignement et chercheur associé UCO Angers

Pour introduire cette journée consacrée aux missions, rôles et effets de l'accompagnement du triple point de vue des utilisateurs, des praticiens et des prescripteurs, j'ai résolument choisi de l'envisager sous l'angle de l'entre-deux. Certes ce sont bien trois protagonistes qui sont ici en jeu, de même que trois points de vue. Cependant, ce qui caractérise l'accompagnement c'est justement qu'il ménage des interstices, qu'il réalise des intersections deux à deux, entre ces trois protagonistes et ces trois points de vue.

Parler d'art à propos de l'accompagnement suggère déjà qu'il ne s'agit pas seulement d'une technique, mais aussi d'une pratique qui requiert ingéniosité et sensibilité. L'arsenal méthodologique et instrumental ne saurait suffire. Encore y faut-il du métier, de l'inspiration, du talent : autrement dit, l'art est ici à entendre comme un surcroît d'exigence et non comme simple fantaisie. Parler « d'art de l'entre-deux » ouvre de multiples perspectives, toutes adéquates à décrire les situations d'accompagnement, parmi lesquelles :

- celle de l'inconfort, comme dans l'expression « être assis entre deux chaises », qui dépeint bien maintes situations d'accompagnement ou de formation, entre conseil et assistance, guidance et écoute, orientation et développement personnel, etc. ;
- celle de la précarité que suppose le fait de se trouver entre deux étapes de vie, en transition ou en passage, entre rupture et reprise, précarité le plus souvent au cœur même de la demande ou du besoin d'être accompagné⁵ ;
- celle du moyen terme, de l'oscillation, du paradoxe, de l'hésitation, de l'ambivalence caractéristiques des crises existentielles qui donnent lieu à maints processus d'accompagnement⁶ ;
- celle du choix, du tranchant de la décision que rappelle l'adage « entre deux maux, il faut choisir le moindre » : l'étymologie grecque du mot « crise » renvoie précisément à cette idée de décision opportune que l'accompagnement aura souvent à cœur de générer ;

5. Ce thème est bien développé par Paul, M. (2002). *Recommencer à vivre : crise, reprise et rencontre dans la vie professionnelle*. Paris, L'Harmattan.

6. Citons ici le précurseur des actuelles théories de la complexité : Barel, Y. (1979). *Le paradoxe et le système*. Grenoble : Presses de l'Université de Grenoble.

- celle des médiations et des triangulations propres à tout « inter-venant », terme qui désigne précisément celui qui « vient entre » et s'applique bien aux praticiens de l'accompagnement ;
- celle des compromis et des aménagements tout au long de l'avancée en âge, qu'elle soit ou non accompagnée. La psychanalyse y verra une succession de compromis entre pulsions de vie et pulsions de mort ; la psychologie cognitive un processus d'équilibration discontinue en termes d'accommodation et assimilation.

Il ne s'agit pourtant pas ici d'explorer la totalité de ces perspectives que je laisse à la sagacité de chacun. Je me contenterai de développer trois points particuliers. Je montrerai d'abord en quoi l'accompagnement constitue une figure anthropologique caractéristique des cultures post-industrielles du fait de sa nature hybride, entre deux modèles socioculturels. Puis j'indiquerai comment cette figure de l'accompagnement ménage et maintient divers entre-deux au regard de ses trois protagonistes. J'achèverai le propos en situant quelques conditions propices aux situations d'accompagnement, exprimées elles aussi en termes d'entre-deux.

1. L'ACCOMPAGNEMENT CONTEMPORAIN, UN ENTRE-DEUX SOCIOCULTUREL

Le caractère indéfini, protéiforme, voire flou de la notion d'accompagnement, la nécessité dans laquelle nous nous trouvons pour la définir et la commenter d'avoir recours à diverses métaphores et analogies, me paraissent particulièrement significatifs. Il s'agit d'une configuration hybride, dont je pense utile de montrer

qu'elle est typique du moment de l'histoire des cultures occidentales dans lequel nous nous trouvons⁷.

1.1. Particularités de l'accompagnement en contexte post-industriel

Divers auteurs suggèrent que les cultures occidentales basculèrent à la fin du siècle dernier, soit depuis trois décennies environ, dans un modèle « post-moderne »⁸. Celui-ci fait rupture avec la culture industrielle précédente. C'est pourquoi je préfère ici parler de culture « post-industrielle », dans l'usage qu'en fait par exemple Castelain-Meunier à propos des métamorphoses de la famille depuis une à deux générations⁹.

Concernant notre propos, les cultures traditionnelles se distinguent par la ritualisation des passages au cours de la vie. Ces rites de passage, dont Lapassade montrait déjà les inadéquations au regard des aspirations des sociétés modernes¹⁰ sont parfois idéalisés par un discours nostalgique, voire traditionaliste. C'est omettre deux faits. D'abord, s'ils garantissaient l'accès à la société des hommes à ceux qui réussissaient les épreuves rituelles, ils en excluaient aussi un certain nombre.

7. Dans le numéro 153 (2002) de la revue *Education permanente*, J.P. BOUTINET soutient ce point de vue alors que la thèse opposée est défendue par G. LE BOUËDEC. Là où le premier s'intéresse aux formes contemporaines de l'accompagnement, le second ne marque pas la différence entre ces formes et celles qui précéderent. Or, ces dernières étaient, me semble-t-il, plus fondées qu'aujourd'hui par la certitude d'un "après" valorisé, comme ce fut le cas pour "l'excellence" visée par le compagnon ou "l'au-delà" espéré par le chrétien.
8. Le terme fut importé par LYOTARD, J.F. (1979). *La condition post-moderne*. Paris : Minuit.
9. CASTELAIN-MEUNIER, C. (2002). *La place des hommes et les métamorphoses de la famille*. Paris : PUF.
10. LAPASSADE, G. (1963). *L'entrée dans la vie, essai sur l'inachèvement de l'homme*. Paris : Anthropos/Economica (rééd. 1997).

Ensuite, ils concernaient justement la « société des hommes » et excluaient d'emblée la moitié féminine de l'humanité.

Du coup les cultures industrielles eurent à cœur de favoriser la démocratisation des passages, rendant peu à peu impensables les exclusions de toutes sortes fussent-elles liées au handicap, à l'ignorance, à la misère, à la race, à la vieillesse. Ce progrès incontestable pose divers problèmes. Le principal est de savoir si la démocratisation coïncide seulement avec l'industrialisation (ce qui oblige à distinguer entre révolution industrielle et promulgation des droits de l'homme qui furent quasiment simultanées) ou si la progression du capitalisme est la condition de la démocratie (thèse néo-libérale qui connaît trop de contre-exemples pour être absolument convaincante, mais aussi trop d'illustrations pour être spontanément réfutée). Quoi qu'il en soit, les rites cèdent dès lors devant d'autres critères de passages voulus plus égalitaires. C'est notamment le cas des examens et des diplômes, ou encore des âges d'accès à l'école, à la majorité, à la citoyenneté, au travail, à la retraite¹¹.

Or, le mouvement actuel paraît précisément rechercher une alliance inédite entre les traitements traditionnel et industriel des passages. Il ne s'agit plus tant de démocratiser que d'individualiser. Il ne s'agit plus tant d'éprouver que de soutenir dans l'épreuve. C'est une telle hybridation qui me semble caractéristique des cultures post-industrielles. L'accompagnement vaut ici comme nouveau rite sans enjeu et comme nouveau critère démocratique sans institutionnalisation.

1.2. Entre saut anthropologique et manœuvre de domination

Ce mouvement peut être analysé du point de vue anthropologique : face à la déritualisation d'une part et aux insuffisances de la démocratisation d'autre part, l'accompagnement constituerait une forme typiquement post-industrielle de traitement des passages de la vie mués. Ceux-ci se font d'ailleurs moins nets et plus nombreux, la transition se substituant au passage. C'est-à-dire que là où le passage démarque deux temps, celui de « l'avant » et celui de « l'après », la transition mélange ces deux temps. Elle comporte, pourrait-on dire, à la fois déjà de « l'après » et encore de « l'avant », ainsi que les sociologues le notent à propos des stratégies contemporaines de primo-insertion professionnelle ou d'entrée dans la vie conjugale¹³. Désormais, en finissons-nous jamais de transiter¹⁴ ?

Mais on peut tout aussi bien s'interroger sur les usages politiques de l'accompagnement. Le récent rapport ministériel intitulé « Pour un contrat d'accompagnement généralisé » ne tranche-t-il pas dans le sens d'une domination politique, plutôt que dans celui d'une mutation anthropologique, quand il affirme :

11. BESSIN, M. (1994). La police des âges entre rigidité et flexibilité temporelles. *Temporalistes*, 27, 09/94, 8-13.
12. Voir à ce sujet l'ouvrage de Ramos, E. (2002). *Rester enfant, devenir adulte. La cohabitation des étudiants chez leurs parents*. Paris : L'harmattan.
13. Ce qui, dans une perspective psychanalytique, pourrait être interprété comme un symptôme lié aux problématiques de la séparation. On sait qu'elles se soutiennent d'un "objet transitionnel" précoce et relèvent d'un "lâchage" de la mère, selon les observations de WINNICOTT, D.W. (1969). *Collected Papers*. London : Tavistock Publications.

« Ne refusant donc pas les lois de l'économie de marché, mais s'interdisant de renoncer à l'impérieux devoir de solidarité, fondateur de la cohésion sociale, cette démarche ne régénère pas une utopie inaccessible. [...] la solidarité, entrant en relation dialectique avec le marché ne prétend pas intrinsèquement en changer les lois mais simplement en refuser le dernier mot. »¹⁴

Outre l'usage contestable du concept de « dialectique », l'accompagnement est ici ramené à sa fonction la plus utilitariste, celle de l'adaptation à une « économie de marché » posée comme irréfutable, au nom d'un principe de solidarité au simple service de la « cohésion sociale ». La véritable dialectique en jeu pourrait bien n'être que celle de l'individu et du collectif, le marché étant au service de quelques individus et le lien social la condition de leur tranquillité...

2. L'ACCOMPAGNEMENT ET LES ENTRE-DEUX DE TROIS PROTAGONISTES

Ce serait cependant faire un procès trop rapide aux prescripteurs et financeurs des mesures d'accompagnement que de les considérer comme de purs protecteurs de la marche en avant de l'économie. Sans doute les deux aspects se conjuguent-ils. D'un côté, les vies plus longues et plus mobiles suscitent des transitions plus nombreuses et plus interminables, irréductibles aux nets passages ritualisés ou démocratiques antérieurs. D'un autre côté, la généralisation de l'intention d'accompagner tend à récupérer cette mutation anthropologique, socioculturelle, au profit des modèles antérieurs à peu près connus et familiers : modèle rituel traditionnel où

le passage dépend du succès dans l'épreuve ; modèle démocratique industriel où le passage est assuré par la détention de tel ou tel critère.

2.1. L'accompagnement entre nécessité et contingence

Le questionnement peut donc être enrichi. Si multiplication et télescopage des transitions au cours de la vie adulte en contexte post-industriel s'ensuivent de la prolifération des situations d'accompagnement, s'agit-il d'un ajustement nécessaire ou d'une récupération contingente ?¹⁵

Ainsi, l'accompagnement de transitions plus nombreuses peut-il tour à tour être lu comme une nécessité face à un panorama de l'existence dont nous avons perdu le mode d'emploi, ou comme une forme de contingence face aux besoins d'adaptation individuelle qu'exigent de nous les lois de la rentabilité et de l'efficacité.

De même, notre aspiration à nous réaliser en tant qu'individu rend-elle plus qu'il est nécessaire le recours à un accompagnement censé nous y aider, alors même que nous pouvons avoir le sentiment croissant qu'en d'autres temps et d'autres lieux nous aurions pu nous en passer.

14. SEILLER, B. MAIGNE, G. (2003). Pour un contrat d'accompagnement généralisé. Contrat de travail accompagné ou contrat de création accompagné. Rapport de mission auprès de François FILLON, Ministre des Affaires Sociales du Travail et de la Solidarité, à Jean-Pierre RAFFARIN, Premier Ministre. Paris : La Documentation Française. 42-43.

15. Pour développer le questionnement sur le fait que l'on réfère plus volontiers l'accompagnement aux transitions de la vie adulte, je renvoie les lecteurs à un précédent article : HESLON, C. (2001). Aléas de l'avancée en âge, ressources du jeu identitaire, nouveaux enjeux de l'âge adulte. *Carrièreologie*, VIII, 1-2. 103-120

2.2. Introuvables entre-deux

Est-ce notre regard qui accouche de l'accompagnement qui nous écoute ?¹⁶ Est-ce la situation qui accouche de l'accompagnement ?¹⁷ Prescripteurs, praticiens et bénéficiaires de l'accompagnement en ressortent en tout cas dotés d'identités floues, quelquefois flouées : le praticien aurait pu être bénéficiaire, le bénéficiaire commanditaire, le prescripteur praticien (ou dans un autre ordre).

Entre ces trois-là, d'introuvables entre-deux apparaissent. Le prescripteur commande au praticien qui, quant à lui, interprète cette commande à sa façon. Le prescripteur enjoint au bénéficiaire qui, quant à lui, demande souvent autre chose que l'injonction qui lui est faite. Le bénéficiaire demande au praticien autre chose que ce qui est commandé à ce dernier. Le praticien, quant à lui, reçoit cette demande et en fait ce qu'il peut. Fustier pousse alors la réflexion en prenant pour appui le fait que, rarement en situation d'accompagnement, le bénéficiaire s'avère être le financeur. Il s'ensuit un « lien d'accompagnement » spécifique assis sur un nouvel entre-deux : entre contrat salarial et logique du don¹⁸.

En tout cas, la mise en abyme de ces multiples « entre-deux » suggère l'une des constantes caractéristiques de toute situation d'accompagnement : le risque permanent du malentendu, de l'introuvable entente, de l'insatisfaisant entre-deux¹⁹.

3. ACCOMPAGNEMENT EFFICACE, ACCOMPAGNEMENT EFFECTIF

Pourtant, à défaut d'absolue adéquation entre commande, demande et processus

d'accompagnement, se pose la question de son utilité respective pour ses trois protagonistes. Celle-ci est parfois envisagée en termes d'efficacité, requise pour fonder les démarches d'évaluation. Ces dernières sont rendues nécessaires du fait même de la circulation financière que je viens d'évoquer : puisque le bénéficiaire n'est pas le payeur, le « bénéfice » recueilli par l'un ne suffit pas nécessairement à l'autre. A la réflexion, il me semble cependant qu'on gagnerait à tenter de définir non pas l'efficacité mais l'effectivité de l'accompagnement. Y a-t-il eu accompagnement ou pas ? Qu'en retire le bénéficiaire, et que peut-on transmettre de ce bénéfice ?

3.1. Entre effectivité et efficacité

Lors d'un travail précédent j'avais pu repérer six sources de questionnaire parmi les bénéficiaires de différentes formes d'accompagnement²⁰. Nouvel « entre-deux », ces bénéficiaires faisaient état d'une satisfaction « mitigée », étant en tout cas mal à même de repérer si l'accompagnement avait été utile ou non dans leur cheminement ultérieur.

16. Sur les deux logiques de l'écoute et du regard, cf. ARDOINO, J. (2000). De l'accompagnement en tant que paradigme. *Pratiques de formation*, 40, 5-19.
17. Sur les opportunités de la situation, cf. JULLIEN, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasset.
18. FUSTIER, P. (2000). *Le lien d'accompagnement : entre don et contrat salarial*. Paris : Dunod.
19. En ceci, l'accompagnement relève-t-il de la relation "d'amour de transfert" telle que la définissait LACAN : "Donner ce qu'on n'a pas à quelqu'un qui n'en veut pas" (LACAN, J. (1971). *Ecrits*. Paris : Seuil.).
20. Enquête réalisée auprès de bénéficiaires d'accompagnement en primo-insertion (Mission locale), en bilan de compétences (reconversion professionnelle subie ou promotion recherchée) et en aide aux aidants familiaux accompagnant un parent en fin de vie, dont les principaux résultats ont été communiqués lors du colloque "L'accompagnement et ses paradoxes" (Fontevraud, mai 2003).

Leurs six grandes sources de questionnement constituent autant d'antagonismes ou de paradoxes entre lesquels tout accompagnement navigue :

- entre rencontre humaine et évaluation instrumentale ;
- entre neutralité de l'accompagnateur et attente de sa participation ;
- entre sociabilité du don et contractualisation ;
- entre l'intentionnalité de l'accompagné et celle de l'accompagnateur ;
- entre demande subjective et commande sociale ;
- entre confidentialité et transparence.

La liste n'est sans doute pas exhaustive. Mais ces six axes configurent la plupart des conditions d'effectivité d'un accompagnement. Il suppose une rencontre transférentielle, de la neutralité, du don, une intention du bénéficiaire, une demande subjective et de la confidentialité. Mais il doit aussi pouvoir être évalué, ou comprendre des phases évaluatives comme dans le bilan de compétences, permettre parfois à l'accompagnateur d'être participatif, être contractualisé sans surenchère au contrat, correspondre à une intentionnalité chez l'accompagnateur, reposer sur une commande sociale et répondre à certaines conditions de transparence. Dans certains cas, l'accent est exclusivement mis sur un seul des deux pôles (rencontre, neutralité, don, etc. / évaluation, participation, contractualisation, etc.), au détriment à la fois de son efficacité et de son effectivité...

3.2. Quelques repères pour un art de l'entre-deux

Pour synthétiser les lignes directrices susceptibles de guider un accompagnement

effectif, je propose le tableau suivant (voir page 22). La première colonne y situe le positionnement du praticien, tour à tour mû par ses projections, ses intentions, sa non-directivité, sa recherche d'alliance ou, au contraire, de changement. En découlent diverses places laissées au bénéficiaire, et diverses logiques possibles d'accompagnement.

Il va de soi que le processus d'accompagnement oscille entre ces multiples combinaisons, que ce soit au cours des entretiens ou des travaux collectifs, ou au fil du temps, d'une séance à l'autre. Un tel tableau vise plutôt à permettre de situer les logiques à l'œuvre, et de permettre une lecture des positionnements réciproques des trois protagonistes. Il permet de guider une analyse des pratiques et d'en déduire des orientations selon la nature de l'accompagnement, sa durée, ses contraintes, ses objets et ses objectifs.

L'art de l'entre-deux consiste à se situer parmi ces cinq positionnements, à être capable d'en changer au bon moment afin de tirer le meilleur profit de la situation telle qu'elle se profile, non pas à deux, mais bien à trois protagonistes. On le voit, la tâche n'est pas simple... Puisse la recherche commune nous permettre encore de progresser avec goût, passion et utilité dans ces pratiques nécessairement encore profuses et à découvrir, puisqu'elles correspondent aussi à une évolution anthropologique que nous sommes loin d'avoir entièrement accomplie !

Positionnement du praticien	<i>Place du bénéficiaire</i>	<i>Motif de l'accompagnement</i>	<i>Logique de l'accompagnement</i>	<i>Contexte de l'accompagnement</i>
INTENTION SUR <i>un type de bénéficiaire</i>	agent, public, objet	commande	trajectoire, dispositif (protocole)	obligation faite, contractualisation non décidée par le bénéficiaire
AIDE POUR <i>une personne "en difficulté"</i>	acteur, interprète d'un rôle social	besoins	parcours (procédure)	éducation, conseil, aide au choix
NON- DIRECTIVITE <i>à l'égard d'une personne</i>	auteur, sujet dans sa vie	demande/désir	itinéraire (processus)	facilitation de la prise de décision
RECHERCHE D'ALLIANCE	partenaire (qui comporte sa part d'adversité)	attentes mutuelles non réciproques	cheminement (prospective)	ajustement permanent
PERSPECTIVE DE CHANGEMENT	interlocuteur que l'on cherche à modifier	stratégie	lutte (procédé)	argumentation

QUELQUES RÉACTIONS ET ÉCHANGES APRÈS LA CONFÉRENCE

Accompagnement : une dimension unipersonnelle ?

- Entre usager et accompagnateur il y a prescription, pas de demande mais adhésion, choix, ouverture à l'autre dans cette rencontre. On accompagne des individus vers l'utopie ou vers l'adaptation ? Quelle prise en compte dans l'accompagnement individualisé de la présence, de la prégnance du groupe d'appartenance, la culture, le milieu d'origine ?
- Les mesures d'accompagnement vont de pair avec l'injonction à l'individualisation. Cela est-il remis en cause aujourd'hui avec la place plus importante laissée au groupe ? Va-t-on sortir de la relation duale accompagnateur / accompagné ? Injonction des référents en chantiers d'insertion, difficulté des référents multiples, des liens avec plusieurs partenaires : cependant le groupe soutiendrait mieux que l'accompagnateur ? La relation accompagnateur/accompagné s'ouvre et s'enrichit de la dimension collective lors de regroupements, dans ces circonstances, le groupe peut devenir accompagnateur.

Auteur / acteur

- Avoir un projet pour l'autre, entendre le projet de l'autre : sur quel enjeu se rencontrer pour travailler sur un pied d'égalité ? Notre mission : aider la personne à se réaliser, l'accompagner vers sa réalisation à elle.
- Injonction à ce que la personne accompagnée devienne auteur ; pourquoi met-on cette dimension en valeur ? On

pose cette injonction en évitant un questionnement plus important : tout le monde n'a pas les moyens d'être auteur de sa vie, il ne va pas de soi que l'humain veuille aller mieux, il arrive qu'un être humain préfère sa souffrance, se maintienne dans une névrose d'échec. Il existe une pression à être soi mais aussi une « fatigue d'être soi »²¹.

- L'humain ne saurait être auteur de sa vie, il est en devenir ; être soi-même c'est aussi arriver à faire avec les difficultés, le handicap. On peut être auteur non pas de sa vie mais dans sa vie on souffre quand on a le sentiment de ne pas l'être. Si l'accompagnement permet la mise en mots, la mise en récit de l'histoire et de la situation de chacun, alors il offre à la personne la possibilité de devenir auteur.
- Notre culture suscite l'acteur plutôt que l'auteur, l'individu porteur de son projet. N'allons pas nous croire auteur là où nous ne sommes qu'acteur.

« Deviens ce que tu es »

- Illusion de l'authenticité d'un sujet profond (« nous serions heureux si nous étions nous-mêmes ») opposée à la conception de la personne qui se développe :
 - Rogers : le sujet possède les virtualités à se réaliser
 - Freud : le sujet ne se connaît pas lui-même
 - Psychosociologie : le sujet en situation complexe
 - Sartre : « ce que je fais de ce qu'on a fait de moi »

21. ERHENBERG Alain (1998). La fatigue d'être soi, dépression et société. Editions Odile Jacob.

- Rogers renâit : idéal d'un humain qui se réconcilie avec lui-même (Cyrulnik). L'accompagnement révélerait le sujet à lui-même, on peut souligner les connivences mais aussi la distinction entre thérapie et accompagnement.
- Dans une posture anthropologique, l'accompagnateur prend la figure du passeur des sociétés traditionnelles, dans une dimension religieuse au sens de reliaer. (...)

Les protagonistes de l'accompagnement

- On a signalé le bénéficiaire, le praticien et le financeur mais on peut encore distinguer le prescripteur du financeur et élargir aux rôles que tiennent là le poli-

tique et le citoyen. Il s'agit d'une légitimité plurielle, différente pour chacun.

- Y a-t-il crise de la commande ? confusion entre commandite et commandement ? Certains commanditaires veulent commander la procédure de mise en œuvre.
- Quelle peut être la marge de manœuvre de l'accompagnateur vis-à-vis de la commande ? Si l'accompagnement est rencontre, il est aussi altération mais dans une connotation positive. Nous fonctionnons à partir d'un système qui semble pur mais dans la rencontre avec l'autre il y a transaction. Il s'agit de lâcher quelque chose du dispositif, de la procédure, de se laisser corroder, ce qui ne veut pas dire corrompre.

COMPTE-RENDU DES ATELIERS

ATELIER 1 :

Vers une évaluation de l'accompagnement : deux exemples dans le secteur de l'insertion par l'activité économique

Atelier préparé par Emmanuelle BUARD, chargée de mission IRIS
(Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Activité Economique)

Comment évaluer les actions d'accompagnement réalisées, quels en sont les effets sur les parcours des personnes en insertion ? La question de l'évaluation est plus que jamais d'actualité et se pose aussi bien aux institutions qu'aux structures intégrant des temps d'accompagnement socioprofessionnel et formatif dans leur pratique.

Dans le même temps, l'évaluation entraîne certaines interrogations :

comment évaluer des actions touchant à la dimension humaine, comment apprécier ce qu'elles vont produire sur le parcours de la personne accompagnée et comment ne pas penser l'évaluation en termes de contrôle ?

Sous cette problématique de l'évaluation de l'accompagnement socioprofessionnel, de multiples pratiques et outils existent et se distinguent selon les objectifs qu'ils poursuivent, les personnes réalisant cette

évaluation, les destinataires et la méthode utilisée pour évaluer.

Que signifie évaluer ? Pourquoi entend-on développer les dispositifs d'évaluation dans les secteurs d'activité qui pratiquent l'accompagnement de personnes en difficulté ? Que veut-on évaluer ? Qu'est-ce qui est réellement évaluable ? Comment apprécier les effets des démarches d'accompagnement ?

C'est au travers de deux illustrations d'outils mis en œuvre par IRIS²², le réseau régional de l'Insertion par l'Activité Economique, que cet atelier propose d'aborder et d'interpeller les participants sur la question de l'évaluation.

- Présentation du référentiel coopératif²³ de l'attribution de la qualité des SIAE (Structure d'Insertion par l'Activité Economique)
- Présentation de la démarche de construction du référentiel d'évaluation de la dynamique de la personne en insertion-transition

Ces outils ont été créés collectivement, dans le cadre de groupes de travail constitués par 15 à 20 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) de la région Poitou-Charentes.

Les SIAE existent depuis une vingtaine d'années, elles ont été reconnues par la loi de lutte contre les exclusions de 1998. Leur but est de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de publics rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

22. IRIS - Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité Poitou-Charentes (www.iris.asso.fr).

23. Réédition des référentiels IRIS prévue sur l'année 2004 disponible sur demande

L'accompagnement socioprofessionnel mis en œuvre s'appuie principalement sur des mises en situation de travail salarié, supports à la redynamisation sociale et à la requalification professionnelle.

L'évaluation de l'accompagnement implique ainsi de se poser au préalable un certain nombre de questions :

- Pour quoi et pour qui ? *Quels sont les objectifs poursuivis et les destinataires de cette évaluation ?*
- Comment ? *Quelle peut être la démarche d'élaboration des indicateurs permettant de mesurer l'accompagnement ?*

1) Présentation du concept d'évaluation par Michel ADAM, directeur du CREAHI

Etymologiquement, le mot "évaluer" signifie extraire de la valeur, et valeur vient du latin *valor, valoris*, c'est-à-dire force de vie.

Jean-Marie BARBIER (CNAM) distingue 3 types d'évaluation :

- L'évaluation implicite qui est l'interprétation.
- L'évaluation spontanée : prononcer un jugement de valeur sur les effets sans prendre le temps de justifier le jugement émis.
- L'évaluation instituée ou organisée : précise les composantes du jugement, sans croire pour autant que l'on peut parvenir à une transparence totale de celui-ci.

C'est sur ce dernier type d'évaluation que se basent les outils présentés.

Trois étapes principales de l'évaluation sont observables et sont à distinguer :

- **Mesurer** : il s'agit d'observer, de comparer (regarder une chose par rapport à une autre), de confronter.
- **Juger** (au sens de jugement de valeur) : c'est diagnostiquer, interpréter.
- **Décider** : toute évaluation débouche sur une action.

L'évaluation d'un objet porte sur deux choses : la réalité et le repère (choix du repère).

Pour évaluer, on utilise des **indicateurs** et des **critères**. Les indicateurs sont ensuite comparés à un référentiel.

Quatre modes d'évaluation des actes d'une personne sont envisageables :

- Les comparer aux actes souhaités : c'est **l'évaluation critériée**. *Le repère est constitué par un ensemble d'objectifs ou de capacités.*
- Les comparer aux actes antérieurs : c'est **l'évaluation différentielle et personnalisée**. *Le jugement porté n'est plus du tout le même, nous ne sommes plus sur du contrôle.*
- Comparer les gens, les actes entre eux : c'est **l'évaluation normative ou comparative**. *Le repère, c'est la norme. On est dans une logique de classement et de hiérarchie, mode qui peut s'avérer dangereux.*
- Prédire, anticiper la situation future : c'est **l'évaluation tendancielle**, qui pose la question : quel est le risque ? Qu'est ce qui se passerait si moi, je n'agissais

pas ? *Le repère, c'est la situation future qui risque d'arriver si on ne réagit pas. C'est la logique de prévention.*

Il faut aussi aborder la question de la multiplication des points de vue dans l'évaluation et des écarts d'appréciation par les évaluateurs. **L'évaluation est une pratique à risque indispensable** mais qui suppose que ses acteurs se mettent d'accord sur des référentiels et indicateurs communs.

2) Présentation du référentiel coopératif de l'attribution de la qualité des SIAE par Gaël BROUCK, directeur de la régie de quartier de Villeneuve les Salines

Cet outil concerne l'évaluation des pratiques des SIAE dans le but de dépasser la logique de contrôle pour construire une lecture commune du réel. Cette démarche est partie du double constat que les dossiers présentés par les SIAE au conventionnement de l'Etat comportaient des lacunes et que les structures avaient des difficultés à valoriser leur travail.

D'où la nécessité de :

- Se doter d'outils de référence permettant une évaluation permanente de la structure.
- Promouvoir la structure d'insertion dans son territoire et sur ses pratiques. Les indicateurs doivent non seulement favoriser l'évaluation extérieure des dossiers mais constituer aussi un outil d'autoévaluation.
- Dépasser la logique de contrôle pour aller vers une logique de bilan qualitatif.

Un groupe de travail régional, composé des personnes qualifiées des 4 CDIAE (Comité départemental insertion par l'activité économique) et animé par IRIS, s'est ainsi constitué afin de travailler collectivement sur une grille de lecture commune des dossiers présentés par les SIAE au CDIAE.

L'outil a été construit selon la **méthode ECARTS** (Elaboration Coopérative et Adaptée de Référentiels pour tracer des stratégies) créée par Alain GEORGEL et développée par le CREAHI. Sa particularité est de n'amener que des contenants et pas de contenus, d'être stricte sur la forme, pas sur le fond.

Le groupe de travail est ainsi parti de la question « qu'est-ce qui fait dire qu'un organisme agit en tant que SIAE », en d'autres termes, sur la définition de ce qu'est une SIAE, ce qui la caractérise.

L'évaluation de la structure porte essentiellement sur 3 points :

- le projet d'entreprise et sa mise en œuvre,
- la fonction d'insertion,
- la mobilisation de ressources intérieures et extérieures.

La fonction insertion, traitant plus particulièrement de la question de l'accompagnement socioprofessionnel dans les SIAE, a été définie selon 3 dimensions :

- **l'accompagnement professionnel** des personnes (l'aspect formation par le travail est dominant ici)
- **l'accompagnement socioprofessionnel** des personnes (il s'agit majoritairement

de l'accompagnement global de la personne, de son parcours, de la recherche de solutions, d'orientation,...)

- **l'éthique des pratiques** (le salarié est au cœur de la démarche).

3) Présentation du référentiel d'évaluation de la dynamique de la personne en insertion-transition par Michel ADAM

Egalement élaboré selon la méthode ECARTS, l'outil d'évaluation de la dynamique de la personne en insertion vise en premier lieu la mise en œuvre des parcours d'insertion.

Evaluer la dynamique de la personne c'est repérer, mesurer les changements, les évolutions et choisir la stratégie à mettre en place en conséquence.

Il s'agit de construire une lecture commune du vécu, ici **la dynamique de la personne en insertion**.

Celle-ci a été déclinée en 3 sphères :

- la situation dans le travail (en situation professionnelle de transition),
- l'équilibre personnel (en situation privée individuelle et collective).
- l'avenir professionnel (le projet socio-professionnel en devenir).

Ces éléments sont appréciés dans la situation de travail dans laquelle la personne entre en interaction avec ses collègues. La SIAE repère, observe comment la personne s'investit dans le(s) poste(s) de travail proposé(s) et comment elle se situe au cœur de la structure.

Ce référentiel est utilisé par l'ensemble de l'équipe de la structure ; non seulement par l'accompagnateur et l'encadrant technique, mais aussi par les personnes du service comptabilité, du secrétariat, qui vont avoir leur propre regard ; et bien sûr par le salarié en insertion lui-même.

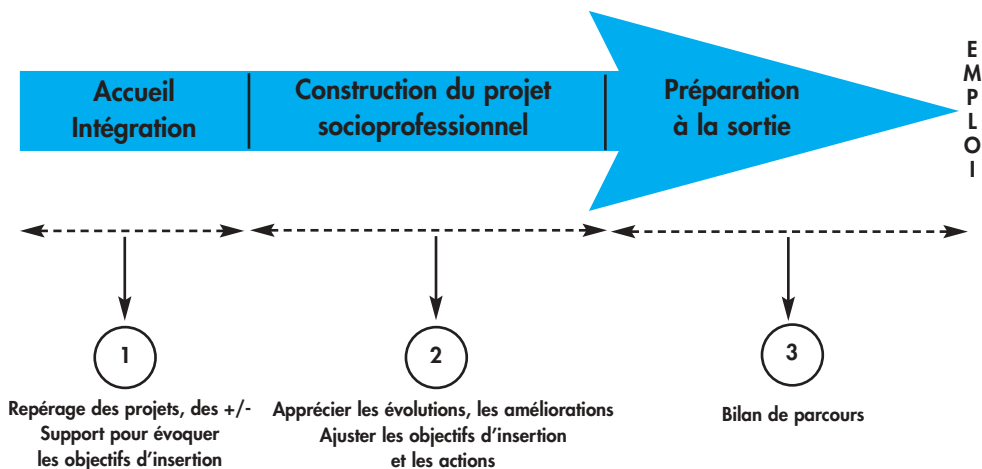
La grille d'évaluation est remplie par chaque évaluateur et permet de construire un diagramme polaire des objectifs à proposer et négocier entre le salarié concerné et ses accompagnateurs. Il peut s'agir d'une évaluation réalisée par

une seule personne, encadrant ou salarié en insertion (auto-évaluation) et/ou d'une co-évaluation menée par l'encadrant (ou tuteur) et le salarié lui-même.

Les temps et rythmes d'évaluation sont variables d'une structure à l'autre, d'un parcours à l'autre.

Un exemple de pratique dans une entreprise d'insertion distingue trois temps d'évaluation (et d'utilisation de l'outil) dans le cadre du parcours socioprofessionnel :

3 TEMPS FORTS DU PARCOURS PROFESSIONNEL



Dans tous les cas, l'outil permet :

- de donner au salarié des repères utiles pour la définition et la construction de son projet socioprofessionnel,
- à la personne de constater son évolution,
- de disposer d'un langage commun au sein de l'équipe pour échanger à propos des parcours des personnes.

Ces évaluations permettent **ainsi de se questionner sur ses propres pratiques et par là même de les faire évoluer**. Il est intéressant de comparer son évaluation avec celle d'un collègue, d'un groupe ou d'un salarié en insertion. Cela transforme les regards portés habituellement sur l'accompagnement et l'insertion.

La méthode de construction et les procédures d'utilisation de ces outils amènent plusieurs réflexions :

La question de l'outil :

Les deux présentations sont centrées autour de deux outils d'évaluation. Mais il apparaît bien que ce ne sont pas les outils en eux-mêmes qui posent question mais bien les processus qu'ils permettent ou ne permettent pas de mettre en œuvre.

En effet, l'appropriation directe des outils finis, si elle est possible, ne semble pas souhaitable dans la mesure où c'est la démarche de construction de tels outils qui mène les équipes à un travail de réflexion, de négociation utile à l'évaluation. Afin d'en faciliter l'appropriation, les contenus des outils doivent être aménagés en fonction de chaque structure. Ce sont aussi des **outils de développement des compétences collectives** des équipes accompa-

gnatrices, pouvant être utilisés dans le cadre des bilans d'équipe.

La peur de l'évaluation :

Les équipes qui ont été impliquées dans ces démarches étaient au départ réticentes. Elles craignaient que cela ne leur prenne trop de temps et peut être aussi d'entrer dans du contrôle de la personne. Puis, elles ont compris peu à peu que cela facilite la communication dans l'équipe, que cela développe des moments riches d'échanges où se croisent les perceptions de chacun sur le parcours des personnes et enfin qu'une telle démarche contribue à l'évolution des pratiques.

Mettre en place des démarches concertées d'évaluation permet de rester sur des pratiques démocratiques qui mettent en œuvre des processus de formation pour les équipes. Il s'agit d'apprendre à observer, d'apprendre à justifier ses jugements, d'apprendre à négocier.

Quoi qu'on en dise, évaluer est un processus naturel ! Au delà d'une approche binaire et normative : le bien et le mal, le bon et le mauvais... L'évaluation est un outil d'aide à la décision, qui dans un processus nécessairement systémique permet, à partir d'objectifs clairement définis, de procéder en permanence aux ajustements des moyens, des méthodes et des trajectoires pour les atteindre.

La place de la personne dans le processus d'évaluation :

L'évaluation doit donc être une démarche partagée par tous les acteurs intervenant dans le parcours de la personne en inser-

tion. Et cette dernière est nécessairement partie prenante... Il faut qu'il y ait une co-évaluation et traduction de l'outil dans un langage commun accessible à tous.

Le mieux est **d'associer la personne à la construction du référentiel** ou de lui faciliter l'usage de l'outil par un travail d'appropriation adapté. Cette pratique a été mise en œuvre à la Mission Locale d'Insertion de Poitiers, elle fait l'objet d'un groupe de travail de SIAE dont la production sera l'adaptation du référentiel de la dynamique de la personne en insertion afin d'en faciliter l'utilisation par la personne elle-même (référentiel de l'auto-évaluation de « ma dynamique d'insertion »).

Ce type de pratique est toutefois encore trop peu répandu pour en évaluer les effets.

Cela facilite-t-il la prise de décision pour la personne en insertion ou bien cela permet-il seulement aux accompagnateurs de légitimer leurs pratiques ?

Ce qui semble plus certain, c'est que l'utilisation de tels outils développe des pratiques de qualité et renforce la technicité des équipes des structures d'insertion. Il faudra donc probablement bâtir un outil d'évaluation des outils d'évaluation mis en œuvre en matière d'accompagnement !

ATELIER 2 :

Points de vue croisés sur des dispositifs d'accompagnement

Cet atelier répond au souhait souvent exprimé de mobiliser dans nos échanges les bénéficiaires et les commanditaires de l'accompagnement. Il importe en effet de porter la réflexion au-delà de l'analyse de pratiques entre pairs puisque le praticien lui-même dit l'importance du contexte, de la demande individuelle, de la commande publique, des valeurs de références.

Technicien(nes) d'institution(s) prescripteur ou financeur de l'accompagnement, praticien(nes), bénéficiaire(s), ont témoigné sur les attendus et les effets de trois prestations ou dispositifs d'accompagnement.

1) **Accompagnement à l'établissement de l'attestation d'activités**

Johann COMPAIN,
économiste à la DRTEFP

L'attestation d'activités se construit dans le cadre d'une écriture concertée entre employeur et salarié sur les missions de ce dernier. La démarche permet de reconnaître et de faire valider les activités réellement exercées. C'est un outil qui peut éventuellement servir de préalable à une validation d'acquis ou être utilisé à l'épreuve de description de l'expérience professionnelle dans le cadre des concours de troisième voie.

En Poitou-Charentes, l'Etat (DRTEFP) et la Région ont souhaité financer un accompagnement pour la rédaction de cette attestation d'activités. Il s'agit de donner une assise au document produit et de promouvoir la qualité de la rédaction. Faire appel à un accompagnement, c'est aussi introduire un tiers neutre qui apporte ses compétences, son recul, qui structure le travail. Il y a une plus-value attendue dans

la qualité, surtout auprès des primo-employeurs.

L'expérimentation menée en 2002-2003 a mis en évidence cette plus-value. La reconduction du financement de l'accompagnement a alors fait l'objet d'un appel d'offres dans le cadre d'un marché public, conformément aux règles en vigueur. Pour les institutions commanditaires, il s'agissait en effet de pouvoir répondre en nombre et en qualité aux besoins des salariés du programme Nouveaux Services Emplois Jeunes.

Marine PEYRE,

formatrice accompagnatrice à ALIZE (86)

a accompagné l'établissement de 22 attestations d'activités auprès de 11 structures.

L'attestation d'activités est une prestation d'accompagnement pour et avec les salariés en contrat Emploi Jeune. Sa finalité est le repérage, la formalisation et la validation par l'entreprise des activités réalisées en cours d'emploi d'une part, l'appropriation d'une méthodologie d'analyse d'autre part. Il ne s'agit pas d'évaluer des compétences, de travailler un projet professionnel ni de mettre en place une démarche de VAE. Le document final comporte des informations concernant le salarié, le contexte de l'emploi occupé (la structure, ses activités, ses finalités...) et les conditions de réalisation de l'attestation d'activités (nom et qualité des intervenants ayant collaboré à son élaboration, liste des activités décrites, date...). Il comprend également les descriptions d'activités réalisées et validées.

Requérant le volontariat de l'employeur comme celui du salarié, la démarche est « cadrée » : outil de recueil standardisé,

volume horaire prédéterminé, succession d'une phase de contractualisation avec détermination de l'objectif du document et d'une phase de réalisation/validation... Le cadre méthodologique confère à l'ensemble une certaine transparence. Mandaté pour intervenir, l'accompagnateur apporte une méthode, des ressources et des compétences mais n'a ni « maîtrise » ni « expertise ». Il ne détient pas le sens que l'accompagné veut donner à son attestation. « Accompagner, c'est s'ajuster » rappelle Guy LE BOUEDEC. Le travail de l'accompagnateur est de faciliter la mise au clair et la mise en mots des activités réalisées. Il s'agit de faire avec, de faire faire, de laisser faire et non pas de faire à la place de, dans la perspective de l'objectif singulier qui a été décidé. A ce titre, le repérage et la hiérarchisation des activités réalisées sont les éléments clés de l'attestation.

Au croisement entre une commande publique avec des objectifs et un contenu attendu, et une demande individuelle singulière, celle du salarié, la réalisation de l'attestation suscite un accompagnement individuel dans lequel l'engagement dépasse la demande standard. Bénéficiaire et accompagnateur inventent ensemble une situation dans laquelle ils sont partenaires afin de produire autre chose qu'un dossier complété et validé. Il y a deux niveaux d'accompagnement : un niveau explicite de production d'un « objet » attendu : le dossier d'attestation. Un niveau implicite, plus flou, toujours différent, où se formulent plus ou moins nettement des éléments de discours centrés sur la personne et ses préoccupations (attentes, angoisses, difficultés, image de soi...) pour lequel il convient, suivant la formule de Frédérique LERBET SERENI,

d'«entendre ce qui n'est pas dit et ne pas y répondre».

A chacun des niveaux correspond un "résultat". Au niveau explicite, les bénéfices du salarié accompagné semblent d'abord être une meilleure vision des activités réalisées, une plus grande facilité pour en parler, une confiance accrue en soi et une reconnaissance de l'employeur. Au niveau implicite la relation accompagné / accompagnateur produit une modification de l'image de soi, pas nettement exprimée et ne devant pas l'être, n'appartenant pas à la commande publique mais complétant et enrichissant la prestation.

Quelques réactions des participants :

Comment gérer l'inégalité de rapport employeur / salarié ?

- La modalité de contractualisation requiert l'implication et la bonne volonté de l'employeur. La place du tiers tenue par l'accompagnateur crée une situation de dialogue et de transparence.

Pourquoi travailler sur les savoir-faire et ne pas favoriser la validation des acquis ?

- Il ne s'agit pas de jouer une démarche contre une autre (attestation d'activités et validation d'acquis), la première ne peut que favoriser la deuxième.

Pourquoi ne pas aller jusqu'à l'accès aux qualifications ?

- Un employeur témoigne d'une salariée qui s'est approprié par l'attestation d'activités une meilleure compréhension de la structure employeur et a su faire le lien avec la convention collective existante.

2) Accompagnement à la création

Christine DION, Région Poitou-Charentes

La Région Poitou-Charentes souhaite favoriser le droit à la création, l'initiative, l'esprit d'entrepreneuriat. Accompagner des jeunes dans un premier projet, c'est leur permettre de se construire, d'acquérir une autonomie, de s'inscrire dans la société. Pour cela, diverses structures existent qui ont toutes pour vocation de susciter la création :

- Les CLAP (centres locaux d'appui au projet)
- L'École des projets
- CREAMFORT

Les ateliers de la création, partis d'un appel à projets de la Région, ont été initiés par les territoires (pays et agglomérations) et un par l'Université de Poitiers. Il s'agit d'offrir un lieu identifié avec un animateur dont la mission est d'abord pédagogique et méthodologique. Il propose un accompagnement de proximité adapté qui permet de faciliter le parcours, les recherches en valorisant les ressources accessibles localement, en permettant les échanges entre les créateurs. Chaque atelier, par l'intermédiaire d'un jury local multi-partenarial, émet un avis sur les projets qui sollicitent un chèque projet : il s'agit d'une aide régionale soutenant les actions et démarches préalables à la réalisation d'un projet à finalité professionnalisante.

Cet accompagnement permet de créer un espace favorable à la formalisation d'une idée et à la concrétisation d'un projet avec l'appui de l'ensemble des acteurs du terri-

toire régional (appel à la pluralité des compétences dans le domaine de l'accompagnement et de l'expertise) et d'éviter les obstacles en optimisant les ressources créatives. L'unicité de la personne y est prise en compte.

Thierry PERREAU, directeur adjoint Mission Locale de Châtelleraut

Sur l'atelier de la création nous accueillons tous les publics, toute personne qui prononce les mots "idée, envie, désir" : c'est la clé, c'est magique.

En tant que Mission Locale, nous sommes habitués à avoir une attitude de prescripteurs sur des outils déjà là. L'accompagnement à la création offre de mobiliser des ressources de façon non prescrite autour de quelque chose qui n'existe pas encore ; on y travaille davantage en co-construction, en négociation.

Nous avons par ailleurs l'habitude de travailler à partir d'un diagnostic de difficultés ; là nous partons des potentiels, de l'imaginaire, du désir. L'écart est considérable et interroge nos pratiques générales.

Nous nous intéressons actuellement à une expérimentation menée par la Mission Locale de Sénart sur la mise en place d'un DU (diplôme d'université) de créateur de niveau IV. Toutes les personnes accompagnées dans leur démarche de création n'ont pas créé une entreprise mais toutes sont en emploi. Il y a donc bien appropriation de compétences que le DU devra certifier. Dans cette expérience, l'Université a dû changer ses représentations sur un public qu'elle n'avait pas l'habitude de

recevoir et le financeur revoit ses objectifs. Nous allons engager un travail de repérage des compétences des créateurs, qu'ils aient été accompagnés ou pas.

Remarques de l'animatrice de l'atelier de l'Université de Poitiers : le rôle de l'accompagnateur c'est de mettre en relation, de mettre en réseau ; il n'est pas un spécialiste de la création.

3) Accompagnement vers l'emploi

Stéphanie MICHENEAU, coordonnatrice PDITH à la DDTEFP 79 (poste financé par l'Etat et l'AGEFIPH)

Le dispositif d'accompagnement socioprofessionnel mis en place vise un retour à l'emploi de personnes handicapées. Il permet des étapes intermédiaires – la notion de temps y est importante – et prend en compte aussi bien le projet professionnel que personnel. L'accompagnement proposé est individualisé mais le dispositif comporte aussi des temps de regroupement collectifs.

Cette action s'est créée fin 1998 à partir d'un groupe de personnes désireuses de préparer leur retour à l'emploi et sollicitant pour cela un accompagnement. Il s'agissait de mettre en place des relais vers les dispositifs de droit commun et l'ensemble des mesures d'insertion mais aussi de prendre en compte des besoins spécifiques auxquels le droit commun ne peut répondre. La convention financière est renouvelée annuellement sans discontinuité de l'action. Le dispositif est souple, sans durée limitée. Il évolue en relation étroite avec les associations de personnes handicapées. Il a influencé d'autres dispositifs dans les modalités.

Danièle PRUGENT, accompagnatrice à la Chambre de Métiers 79 depuis 1997, à 3/4 temps sur l'action pour 27 personnes.

La réflexion est née en 1997 à partir de demandes de personnes souffrant d'une même pathologie, ayant dû interrompre leur activité professionnelle et souhaitant la reprendre. Nous avons élaboré les modalités de cet accompagnement avec les personnes et à partir de leurs besoins. L'inscription dans la durée en particulier est apparue comme essentielle. Les financeurs ont suivi.

L'entrée dans le dispositif se fait avec un référent de l'association qui est un partenaire fort. L'accompagnement propose des entretiens individuels et un regroupement mensuel mais les modalités peuvent évoluer selon les demandes.

Il y a un objectif de recherche d'emploi mais il faut des étapes. La construction de la vie personnelle est aussi importante que le projet professionnel : nous travaillons avec la personne dans sa globalité, à la demande. Ainsi la thématique de l'alimentation est abordée, ce qui donne lieu à la mise en place d'un atelier cuisine ; les réunions mensuelles qui étaient d'abord un lieu de paroles entre soi, se sont ouvertes à d'autres partenaires qui viennent présenter un point réglementaire ou un dispositif qui intéresse le groupe.

L'accompagnement leur offre la possibilité de reprendre contact avec la vie, la société, les dispositifs existants (formation qualifiante, contrats aidés...). Il faut pour cela délimiter les champs d'intervention et renvoyer sur d'autres professionnels. La personne peut ainsi retrouver l'autonomie,

la capacité à faire à nouveau des choses seules.

Pour accompagner ces personnes, il convient de connaître leur pathologie, leur traitement, de tenir compte de leur état de santé, y compris pour le projet professionnel. Globalement l'action apporte un mieux-être par rapport à la santé. Ces rencontres produisent des bouleversements, des changements chez les personnes mais aussi chez l'accompagnatrice.

Cette expérience a produit de nouvelles actions sur la question handicap et emploi, par exemple une action de sensibilisation auprès des artisans. Elle a également des retentissements sur l'association au plan national.

Sandra COUPRIE, bénéficiaire du dispositif

Sandra COUPRIE est engagée sur le dispositif depuis le début. Auparavant couturière, elle souhaitait avoir des enfants ; son mari, atteint de la même pathologie, n'avait plus de goût à rien. Ils ont apprécié de ne pas être jugés dans ce qu'ils disaient, de ne pas avoir d'injonction à reprendre tout de suite un emploi. Elle a suivi une mobilisation sur projet, son mari a repris une activité en contrat aidé (CES). La naissance d'un premier puis d'un deuxième enfant leur a redonné force et moral. Son mari est actuellement en contrat consolidé et Sandra en congé parental. Elle assiste toujours aux réunions mensuelles. Les entretiens sur le projet lui permettent de bâtir des choses pour dans un an, un an et demi, "on en parle". Son mari envisage une validation d'acquis sur un diplôme de musicien intervenant.

Cette action leur a permis de retrouver, à leur rythme, une place dans la société active. Les accompagnateurs se remettent en question, "ce sont des guides".

Remarques transversales :

Ces dispositifs nouveaux donnent lieu à une co-construction, à de la concertation. Usagers et praticiens qui font vivre ces actions en font évoluer la conception ou engagent les financeurs vers d'autres objectifs. Les modalités souples, ouvertes, bousculent parfois les pratiques des

accompagnateurs ou permettent d'imaginer d'autres types d'actions.

Allons-nous vers des dispositifs de plus en plus souples, adaptables ? proches des besoins réels ? des dispositifs conçus davantage sur une logique de processus que sur une logique d'objectifs ?

La décentralisation et le dialogue avec le territoire (les associations par exemple) rapprochent le politique du praticien et du citoyen. Le financeur ne décide plus unilatéralement.

ATELIER 3 :

Accompagnement et développement personnel

L'objectif de cet atelier est de signaler comme un paradoxe le fait que le développement de la personne (changement de comportement, d'attitude...) est un des effets attendu ou recherché des pratiques d'accompagnement, alors qu'on note une attitude de prudence, voire de méfiance, vis-à-vis du développement personnel comme contenu de formation.

Deux interventions tenteront, non pas de définir le développement personnel mais d'interroger sa place dans les pratiques d'accompagnement ou dans les ressources des accompagnateurs.

1) Le développement personnel en formation d'adultes par Elsa HEE

Elsa HEE est Chargée de formation à Audacie, une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) et mène actuellement une recherche universitaire

sur le thème du développement personnel en formation d'adultes (thèse de doctorat en Sciences de l'Éducation).

Son intervention présente dans un premier temps ses travaux de recherche pour une tentative de définition du développement personnel. Elle confronte ensuite ces données avec son expérience professionnelle au quotidien : le développement personnel dans les pratiques d'accompagnement au sein des SIAE.

Le développement personnel du côté de la formation : éléments de définition et de compréhension.

Dans mes travaux de recherche, je tente de définir les formations relatives au développement personnel. Au lieu d'un consensus, d'une définition partagée sur de telles formations, il règne au contraire un énorme flou sur ces pratiques.

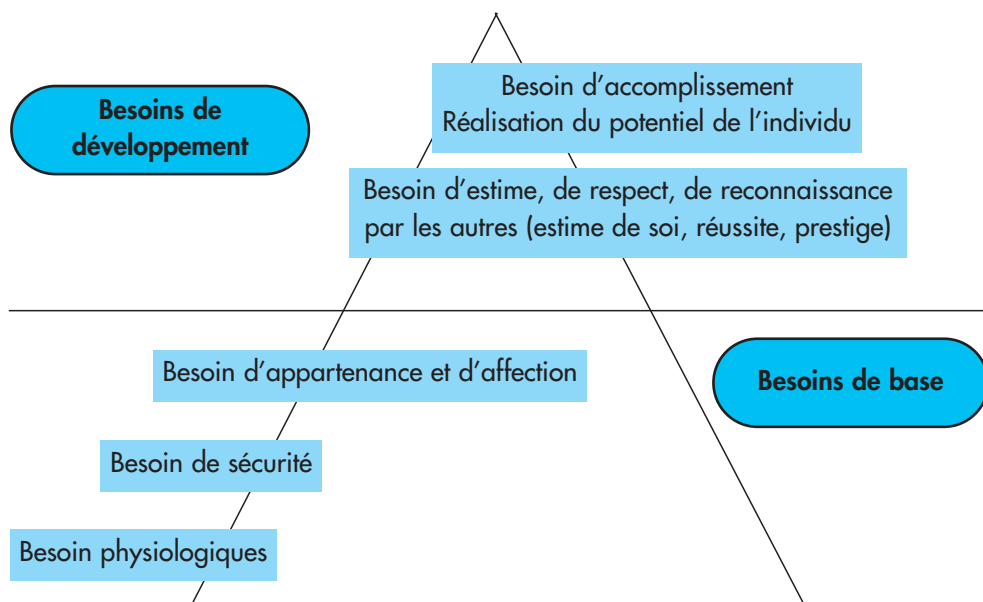
D'un point de vue bibliographique, un grand nombre d'ouvrages abordent une pratique spécifique sous la rubrique "développement personnel" mais il existe peu d'ouvrages de synthèse sur le sujet. Du côté de la pratique, on trouve de nombreux stages regroupés sous une rubrique "développement personnel" sans que celle-ci soit définie.

Tout se passe comme si aucune définition n'était nécessaire pour en parler, pour y recourir, et même pour le justifier comme un moyen salutaire pour les maux d'aujourd'hui.

L'ouvrage de M. Lacroix intitulé "Le développement personnel²⁴" est aujourd'hui le seul à notre connaissance qui, proposant une analyse des stages actuels de développement personnel, fournit des éléments de définition.

Tout d'abord, il distingue formations au développement personnel et psychothérapie, en référence aux analyses de MASLOW.

24. Dominos Flammarion, 2000



Les formations de développement personnel sont centrées sur le futur, les projets de vie, les objectifs, l'épanouissement. Les psychothérapies sont centrées sur le traitement, la guérison.

Pour dire encore autrement cette différence, les formations de développement personnel sont centrées sur le comment, tandis que les psychothérapies sont centrées sur le pourquoi.

Une fois identifié que le développement personnel aborde la réalisation de soi, l'actualisation du potentiel personnel, les formations dans ce domaine se divisent en deux catégories selon qu'elles abordent :

Le renforcement du moi (développement de l'affirmation de soi, mobilisation de ses potentialités en vue d'un résultat) dans une orientation vers la réussite, la maîtrise.

La dissolution du moi (développement transpersonnel, recueillement) dans une orientation vers la contemplation.

Nous avons là deux façons de concevoir le développement de l'individu en formation :

- le développement exogène : la formation permet à l'individu d'entrer dans la vie sociale ;
- le développement endogène : la formation développe une énergie interne.

Ce sont là de premiers éléments de définition des formations de développement personnel. Toutefois, il reste encore à préciser ces formations. En effet, si l'ouvrage

de M. Lacroix nous aide à comprendre les pratiques actuelles de formation, il n'aborde pas le plan historique. Difficile aujourd'hui d'identifier leur période d'apparition :

- Les formations relatives au développement personnel sont-elles nées au XX^{ème} siècle face à diverses mutations (économiques, sociales, politiques, culturelles) ?
- Le thème a-t-il toujours été présent en formation, à travers la psychologie, mais aussi la philosophie... ?

Un travail important reste à effectuer à ce niveau pour une compréhension plus exacte des formations relatives au développement personnel.

Au-delà des recherches bibliographiques, j'effectue actuellement une recherche spécifique sur les offres de formation inscrites sous l'intitulé « développement personnel ». Le terme correspond plus souvent à une rubrique de formation qu'à un intitulé direct de formation.

C'est le développement personnel comme rubrique de formation que j'ai tenté d'analyser dans des répertoires de formation, notamment le répertoire des dispensateurs de formation en Poitou-Charentes édité par le CARIF ou le catalogue du dispositif SAFRAN²⁵ 2002 : le développement personnel y constitue bien une rubrique de formation.

25. Safran est le dispositif d'appui à la professionnalisation des acteurs de l'information, de l'accompagnement des parcours et de la formation en Poitou-Charentes, financé par l'Etat (DRTEFP) et la Région Poitou-Charentes, et mis en oeuvre par le GIP Qualité de la formation.

NDLR : La rubrique Développement personnel correspond à un grand domaine de formation identifié dans le thésaurus Formacode du Centre Inffo et utilisé en France par l'ensemble des acteurs de la formation (ANPE, Assédic, Carif...)

Précisément, dans le répertoire du CARIF, le développement personnel est une rubrique importante : pas moins de 1021 propositions potentielles de formation s'y trouvent référencées.

Le développement personnel apparaît comme une rubrique "fourre-tout". Trente-trois thématiques y sont regroupées sur lesquelles de nombreux organismes se proposent d'intervenir : 250 sur les 586 organismes de formation.

L'articulation entre formation et développement personnel semble évidente, elle est faite d'emblée, mais pour autant elle n'est pas justifiée. En effet, dès lors qu'il s'agit de savoir ce que l'on met derrière, les réponses sont beaucoup plus difficiles à obtenir. Quel point commun par exemple entre "mise à niveau technologique" et "affirmation de soi"? Pourquoi la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) est-elle classée sous cette rubrique alors que l'Analyse Transactionnelle apparaît sous la rubrique "Psychologie"?

Afin de comprendre les formations relatives au développement personnel et de dépasser la seule interprétation selon laquelle il s'agit d'une rubrique "fourre-tout", des questionnaires envoyés aux organismes de formation référencés sous cette rubrique, devraient apporter des éclairages.

Thématiques	Nbre d'organismes
Affirmation de soi	6
Atelier écriture	1
Bilan de compétences	36
Bilan professionnel	25
Braille	1
Budget familial	1
Communication professionnelle	57
Créativité personnelle	3
Développement mémoire	12
Expression écrite	16
Expression média	1
Expression orale	18
Français perfectionnement	57
Gestion stress	26
Gestion temps	32
Illettrisme alphabétisation	54
Insertion socioprofessionnelle	115
Lecture rapide	7
Méthodologie négociation	2
Mise à niveau technologique	17
Orientation professionnelle	95
PNL	10
Préparation emploi	1
Préparation entrée formation	79
Préparation entrée université	5
Préparation examen concours	50
Préparation retraite	6
Prise notes	10
Prise parole	19
Raisonnement logique	12
Rapport compte-rendu	5
Recherche emploi TRE	75
Relation interculturelle	1
Relation interpersonnelle	39
Remise à niveau	108
Résolution problème	8

Le développement personnel du côté de l'accompagnement : retour sur ma pratique professionnelle.

Le développement personnel n'est pas seulement abordé dans le champ de la formation. Il est présent aussi dans le champ de l'accompagnement. Au-delà de mes recherches universitaires, je suis confrontée à la question du développement personnel dans ma pratique professionnelle dans le secteur de l'insertion par l'activité économique. De par mon expérience, je constate que le développement personnel est un thème inhérent aux pratiques d'accompagnement elles-mêmes.

Au niveau du processus d'accompagnement, le développement personnel des personnes dites "en insertion" participe à leur insertion socioprofessionnelle.

Il est ainsi promu comme un moyen essentiel à cette insertion, sans pour autant être défini.

Ce sont tout autant les notions de remobilisation, de travail sur soi, de bien-être..., qui permettent de le cerner. Le développement personnel est également évoqué dans certaines actions de formation spécifiques pour ces publics : techniques de recherche d'emploi, remise à niveau, ...

Dans ce contexte, le développement personnel apparaît comme quelque chose d'incontournable, d'essentiel pour les personnes en insertion. Mais pour autant, tout se passe comme si ce concept échappait aux accompagnateurs.

Le développement personnel, à ce niveau, est perçu en tant que développement des

personnes en insertion ; il est interprété par les accompagnateurs comme concourrant à leur insertion socioprofessionnelle.

Au niveau des accompagnateurs eux-mêmes : d'après certains formateurs ou accompagnateurs, le développement personnel apparaît comme essentiel pour des professionnels engageant de leur personne dans leur métier. Le développement personnel pour de tels acteurs peut consister :

- en outillage et techniques spécifiques utiles pour impulser le développement personnel d'autrui, par exemple des savoirs sur la relation d'aide à instaurer dans leur pratiques professionnelles ;
- en la transformation de l'accompagnateur lui-même : le développement personnel de l'accompagnateur devant ensuite l'aider dans l'exercice de ses missions professionnelles.

Mais finalement le développement personnel n'est pas davantage défini ici. Il apparaît simplement comme utile dans des métiers où l'on implique inévitablement sa personne dans la relation d'accompagnement.

Conclusion

Le développement personnel apparaît aussi bien en formation que dans les pratiques d'accompagnement, de manière aussi floue dans l'un et l'autre cas.

Mais avec une contradiction entre le développement personnel soupçonné en formation et espéré dans les pratiques d'accompagnement, alors que finalement les

métiers de la formation et de l'accompagnement tendent à se confondre dans certaines pratiques.

Une contradiction qui se répercute sur ces acteurs de l'insertion - formateurs et accompagnateurs - qui prennent en main, explicitement ou non, le développement des personnes qu'ils accompagnent, sans jamais savoir véritablement de quoi il s'agit.

Tantôt mission soupçonnée, parfois mission valeureuse, le développement des personnes en insertion implique souvent une quête de reconnaissance par ces métiers, un besoin d'aide face à l'utilisation de leurs ressources intérieures dans l'exercice de leurs fonctions... peut-être quelque chose de l'ordre du développement personnel.

Echanges et discussions :

- Dans les entreprises privées, les formations sur le développement personnel ont un franc succès car elles concernent le management (ex. les formations commerciales avec la PNL, etc.). On s'intéresse dans ces formations aux potentiels des personnes. Il y a une visée économique derrière.
- Dans les stages d'insertion, même si l'objectif est bien l'insertion professionnelle et le retour à l'emploi, on travaille d'abord sur des dimensions personnelles comme la confiance en soi, l'image de soi, savoir s'exprimer... Le développement personnel est le moyen ; le but reste l'insertion. Cela pose la question de l'évaluation de ces presta-

tions : comment mesurer et quantifier l'épanouissement de la personne ?

- Dans le champ de la formation, on serait plus souvent sur du non-dit, alors que dans l'accompagnement on dit plus clairement que l'on s'intéresse à la personne.
- Dans les Plateformes de Services et de Formation, des ateliers transversaux, c'est-à-dire non disciplinaires, proposent "affirmation de soi", "redynamisation", "remobilisation", "confiance en soi"...
- Le modèle de la pyramide de Maslow fait débat : peut-on accompagner le développement des personnes si les besoins de base ne sont pas satisfaits ?

2) L'approche centrée sur la personne par Geneviève LE BOULICAUT

Après une douzaine d'années d'expérience dans le champ de l'insertion socio-professionnelle des publics jeunes et adultes (trois années en tant que formatrice au sein de différents organismes de formation en Charente et un peu plus de neuf années en tant que conseillère principale à l'emploi à l'ANPE), Geneviève LE BOULICAUT est installée en tant que formatrice indépendante et psychothérapeute depuis le 1er octobre 2002 à Angoulême.

Son témoignage se base sur son expérience de différentes situations en tant que praticienne de la relation d'aide, au carrefour entre la formation, le développe-

ment personnel et l'action thérapeutique et s'appuie sur la présentation de l'Approche Centrée sur la Personne développée par Carl Rogers.

Présentation de l'approche centrée sur la personne :

Fondée sur les enseignements de l'expérience, l'hypothèse centrale de l'Approche Centrée sur la Personne peut se résumer en ces termes : *"Chaque individu a en lui des capacités considérables de se comprendre, de changer l'idée qu'il a de lui-même, ses attitudes et sa manière de se conduire ; il peut puiser dans ces ressources pourvu que lui soit assuré un climat d'attitudes psychologiques "facilitatrices" que l'on peut déterminer."* (Carl R. Rogers).

Cette approche, d'abord connue sous le nom "d'approche non directive", puis d'approche "centrée sur le client", valorise une vision positive des capacités du développement de la personne, centrée sur un présent qui prépare à un nouvel avenir, et non pas sur un passé qui, dans le présent, grève l'avenir. C'est l'individu et non le problème qui est au centre. L'objectif n'est pas de résoudre un problème particulier mais d'aider l'individu à se développer afin qu'il puisse faire face au problème actuel et à des problèmes ultérieurs d'une façon mieux appropriée. L'aide vise alors une grande indépendance et une grande maturation de l'individu.

Carl Rogers relève cette tendance permanente chez l'être vivant à l'auto-organisation en direction d'un mieux vivre, le développement puissant des potentiels

enfouis dans la personne, pour peu que celle-ci reçoive un cadre facilitant leur développement. Dans une importante recherche, il fait enregistrer de nombreux entretiens menés par des thérapeutes de différentes écoles ; les analyses mirent en évidence trois attitudes aidantes, trois conditions constituant un climat favorable au développement de la personne :

- la **congruence** : plus le thérapeute est authentique dans la relation, plus grande est la probabilité que le client changera et se développera d'une manière constructive. Cela veut dire que le thérapeute accueille ouvertement les sentiments et les attitudes qui coulent en lui, sur le moment. Il y a un état d'unification, ou congruence, entre l'expérience émotionnelle en cours, la conscience de cette expérience et ce qui est exprimé au client.
- la **considération positive inconditionnelle** : lorsque le thérapeute accepte le client d'une manière totale plutôt que conditionnelle, dans une attitude positive, une attention non possessive, alors un mouvement en avant est probable.
- la **compréhension empathique** : le thérapeute sent exactement les sentiments et significations personnelles que le client est en train d'expérimenter et il communique cette compréhension acceptante au client. Il peut alors non seulement clarifier les significations dont le client est conscient mais aussi celles qui se trouvent juste au dessous du niveau de conscience.

Approche Centrée sur la Personne et développement personnel :

L'intégration de ces attitudes se fait dans le cadre d'une formation expérientielle en groupes intensifs appelés aussi "groupe de rencontre" ou "groupe de développement personnel". Conçus au départ comme un instrument de formation cognitive, ils sont devenus peu à peu une méthode de "développement personnel". Pour utiliser une formule quelque peu paradoxale, on pourrait parler de "thérapie pour bien-portants".

Le groupe de rencontre est basé sur l'évolution personnelle, le développement et l'amélioration des communications et des relations interpersonnelles. Il est animé de façon non-directive ; l'animateur ne fixe pas d'objectifs précis au groupe, il laisse les participants libres d'en orienter l'évolution et il joue essentiellement un rôle de facilitateur de la communication.

Les participants à ce type de groupe font généralement l'expérience d'un changement personnel très profond à l'occasion de la relation de confiance et d'attention réciproque qui s'établit entre eux. C'est dans ce sens que le groupe est thérapeutique : il se révèle un puissant stimulant et un soutien du changement personnel.

Accompagnement et développement personnel :

L'accompagnement ne serait-il pas avant tout l'histoire d'une rencontre, d'une rencontre entre deux personnes, l'accompagnateur et l'accompagné ? Ne sous-estime-t-on pas ce que peut produire une rencontre, entre une personne qui parfois n'y croit plus et une personne qui croit en l'autre, en son potentiel pour trouver sa solution ? Certes, les accompagnateurs ne

sont pas des thérapeutes, néanmoins l'accompagnement qu'ils mettent en place peut avoir des effets thérapeutiques, parfois même sans qu'ils le perçoivent vraiment, parce que ces effets-là sont subtils et parfois très difficiles à mesurer au quotidien.

Dans leur travail au quotidien, les accompagnateurs socioprofessionnels rencontrent de nombreuses personnes dont les situations, aussi bien sur le plan personnel que professionnel, peuvent réveiller certaines difficultés rencontrées à titre personnel. Comment alors entendre cette souffrance sans être soi-même mis en difficulté, sinon par la mise en mots libératrice, qui permet la prise de distance et la poursuite de sa pratique dans de meilleures conditions ? Une telle démarche relève d'une action de développement personnel, d'un travail sur soi qui semble être un axe essentiel pour un accompagnateur soucieux de proposer le meilleur de lui-même à la personne accompagnée.

La mise en place de lieux d'écoute pour les accompagnateurs, aussi bien sur un mode collectif comme la supervision d'équipe, qu'individuel comme le counseling, semble pouvoir constituer une réponse au besoin des professionnels.

Pour un accompagnateur, participer à une telle action d'écoute et de soutien aux professionnels, implicite mais salutaire, c'est pouvoir exprimer les moments de fatigue, d'indisponibilité, d'usure professionnelle ; c'est approfondir ses questionnements, entendre les singularités de chaque professionnel dans sa relation, identifier sa propre souffrance, prendre le

recul nécessaire à l'exercice de sa fonction, échanger et réfléchir sur les problèmes d'éthique, la confidentialité, et enfin pouvoir se ressourcer, se remobiliser grâce à l'interaction avec ses pairs et la vision du facilitateur.

A travers ce type d'action, l'accompagnateur sera amené à se questionner sur son identité professionnelle en devenir, sur sa pratique individuelle et les ressources personnelles qu'il mobilise pour affirmer son style personnel, tout en se sentant appartenir à une communauté de professionnels qui partagent des valeurs et des compétences proches.

Echanges et discussions :

Le monde de l'entreprise :

La préoccupation actuelle des entreprises reste la productivité et la rentabilité ; elles n'ont pas les moyens de « faire du social ».

Il y a une notion de marketing dans les mots "développement personnel" actuellement.

Pourtant, les entreprises ont aussi besoin que les salariés se sentent bien, et donc sont intéressées par ce style de formation ; l'entreprise n'est pas destructrice.

La "mesure" des effets de l'accompagnement :

On redonne confiance à des personnes pour qu'elles puissent continuer leur chemin sans nous, on leur apporte suffisamment de ressources pour qu'elles puissent se passer de nous : la mesure de la réussite est là.

On redonne la capacité aux personnes de décider ce qu'elles ont envie de vivre et comment, on facilite la mobilisation de leurs ressources pour qu'elles trouvent leurs propres solutions. Les effets apparaissent quand elles se mettent en action, qu'il y a mise en œuvre d'un projet : cela peut être un déménagement, une séparation, une prise de conscience qu'il faut soigner son look, etc.

L'objectif de telles formations est l'emploi mais il faudrait convaincre les financeurs qu'elles sont utiles même sans accès à l'emploi après la formation.

Des résultats ne sont pas visibles immédiatement : on est sur des prestations qui ont une durée ; le résultat peut arriver finalement 6 mois plus tard. Cette notion de temps est importante.

Les limites dans l'accompagnement :

Dans l'accompagnement et la relation d'aide, on est dans une relation de personne à personne. C'est une attitude plus qu'une technique. Il est important de demander l'autorisation à l'autre de l'accompagner.

Il faut savoir rester humble. La personne a un avant, un présent et un après l'accompagnement. La qualité de l'accueil est primordiale dans l'accompagnement.

L'accompagnateur aussi a besoin d'être aidé et de se protéger. Il faut savoir intégrer ses propres limites, jusqu'à refuser de réaliser un accompagnement (par exemple avec un public agressif pas prêt à intégrer les règles d'une société).

Il faut tenir compte des contraintes des contrats d'insertion et de leurs injonctions. Il faut définir avec la personne ce que l'on met dans le contrat d'insertion : cela peut être du développement personnel.

Il faut faire avec plusieurs ingrédients : les objectifs fixés, les effets attendus et les contraintes. En étant centré sur la personne, on se décentre du dispositif, on peut alors l'accompagner sans a priori.

EN CONCLUSION...

Christian HESLON

Après s'être répandu et diffusé, l'accompagnement devient un ensemble composite, une nébuleuse. Quand nous sommes entre nous, quelle langue parlons-nous ? Nos échanges font apparaître de la perplexité face à un objet devenu flou.

Cet amalgame pose une question centrale : « sommes-nous convaincant ? ». Sommes-nous capables de penser cet objet de façon suffisamment claire pour les autres et en particulier pour les financeurs ?

S'il nous faut faire nos preuves, il s'agit bien alors d'être au clair sur les problématiques, de notre capacité à convaincre, à mieux penser un certain nombre de questions. Voici celles que je retiendrai pour rassembler quelques points d'intérêt partagé au cours de cette journée.

Le don

La logique du contrat vise un équilibre : il est question d'être payé à la mesure de ce qu'on fournit. Don et contre-don ne relèvent pas de la même logique, ils ne conduisent pas à l'équilibre mais au maintien de la dette. Il convient de ne pas assimiler le contrat et le don et se rappeler

en tant que professionnel que nous travaillons bien selon les termes d'un contrat. Certes, au cœur des pratiques d'accompagnement se pose la question du paiement pour le sujet accompagné : quel moyen a-t-il de liquider la dette ? comment va-t-il investir ou ne pas investir la relation pour ne pas se trouver en dette ?

Diplômes et compétences

Dans l'actualité où nous sommes du débat sur l'école, apparaît une tendance qui disqualifierait le diplôme au profit des seules compétences. Faudrait-il y voir les œuvres d'un néolibéralisme ou bien plutôt un mouvement plus anthropologique ? Le diplôme qui consacre la fin des études constituant un passage net avec un avant et un après alors que l'acquisition de compétences s'inscrit dans la durée et offre une transition. Sur cette autre logique du passage vont s'inscrire de nouvelles formes d'accompagnement des temps de la vie.

Le bénéficiaire

Il a été largement question ici du bénéficiaire de l'accompagnement : le jeune ou

le porteur de projet, l'acteur de son parcours... L'accompagnement est une dialectique : le sujet passe du statut d'acteur dans son histoire à une place d'auteur grâce à la mise en mots, la mise en récit que l'accompagnateur aura pour tâche de favoriser. Il convient cependant d'éviter le chiasme, le croisement dialectique : il ne faudrait pas que l'accompagnateur se prenne pour l'auteur de l'histoire de l'autre.

Développement personnel

Il a largement été question de développement personnel dans un des ateliers. Les deux termes individu et personne offrent une superposition de significations :

- *l'individu* renvoie à atome, ce qui ne se divise pas, le plus petit élément d'un ensemble, en l'occurrence le corps social,
- *la personne* suggère le sujet en devenir, la construction identitaire

Quelle lecture sociale pouvons-nous faire de l'accompagnement individualisé ? Faut-il des formes d'accompagnement pour que les individus ne fassent pas dysfonctionner l'ensemble ? Si le développement personnel c'est, comme l'écrit Max PAGES, le travail d'exister²⁶ pour soi, l'accompagnateur va-t-il faire en sorte que la personne réalise quelque chose d'elle-même ou bien a-t-il pour mission de développer la cohésion sociale ?

Justification sociale / évaluation

Nous serions dans un nouveau modèle social, dans une cité qui se construit par projet. Il nous faudrait être en projet pour justifier socialement de notre existence. L'évaluation n'est pas la mesure, celle-ci accordant plus d'importance à la valeur (quoi et combien ?) qu'au sens (pourquoi et pour quoi ?). Gardons à l'esprit que si l'évaluation renvoie bien à la valeur, nos pratiques ont d'abord à valoriser la personne et le sens.



26. PAGES Max (1996) Le travail d'exister, roman épistémologique. Paris, Desclée de Brouwer.

Nous avons souvent souligné l'assiduité et la satisfaction des praticiens pour ces temps de pause et d'échanges que proposent les Journées de l'accompagnement. Nous avons signalé l'importance de ce réseau inter-professionnel qui se rassemble là, de ces pratiques qui se travaillent dans le partage.

Cette année 2003 a été celle d'un enrichissement des échanges à plusieurs égards : les échanges entre praticiens dans une écriture collective pour une communication au colloque de Fontevraud, les échanges entre ces praticiens de terrain et le GIP Qualité de la formation pour l'organisation de la journée d'animation, les échanges entre commanditaires et praticiens lors des ateliers de décembre, les échanges avec nos voisins de Tours et Angers et les intervenants, praticiens, universitaires et politiques du colloque.

Il en restera des traces grâce à l'édition sur cédérom des actes du colloque. Aux éditions du CARIF Poitou-Charentes, le Repères N°49 présente une monographie sur l'accompagnement à l'emploi de personnes handicapées ; un autre texte est en projet sur l'accompagnement à la création.

De telles initiatives nous encouragent à susciter de nouveaux témoignages, à soutenir les démarches d'analyse et d'écriture.

Pour maintenir cette ouverture, nous travaillons avec des partenaires dans l'organisation des prochaines Journées de l'accompagnement : l'AGEVIF-CAFOC, le CIBC 16 et le CREAHI.

Peut-être plus qu'une autre, la fonction accompagnement s'éclaire à rassembler l'ensemble des protagonistes sur le sens partagé et les finalités poursuivies. La réflexion menée en 2003 et les modalités qu'elle a empruntées signalent la pertinence de travailler au niveau des structures et de leur environnement institutionnel, en transversalité sur certaines mesures et en mettant du lien entre commanditaires et praticiens. Si comme on l'observe, une plus grande formalisation des pratiques apparaît à travers les dispositifs de commande et d'évaluation, il semble pertinent de faire vivre de tels espaces de dialogue.

Bibliographie

CADRE DE RÉFLEXION :

• **Accompagnements en formation d'adultes.** Coll. d'auteurs. DEMOL Jean-Noël, POISSON Daniel, GERARD Christian [coord. par]. In : Les Cahiers d'études du CUEEP, N° 50-51, avril 2003, 220 p.

Résumé :

Les douze contributions rassemblées dans cet ouvrage, réalisées par des praticiens de l'accompagnement, des auteurs de recherche-action et des enseignants-chercheurs expriment des points de vue distincts sur leurs pratiques d'accompagnement.

• **Recommencer à vivre : crise, reprise et rencontre dans la vie professionnelle.** PAUL Maëla. BOUTINET J.-P. (Préface de). Paris : L'Harmattan, 2002, 283 p.

Résumé :

L'auteur porte son attention sur les ruptures dans les vies professionnelles, principalement celles produites par la perte d'un travail, la mise au chômage, un licenciement, et s'attache à caractériser cet « entre-deux inconfortable » entre rupture et reprise.

• **L'accompagnement en éducation et formation : un projet impossible ?** LE BOUËDEC Guy, DU CREST Arnaud,

PASQUIER Luc, STAHL Robert. Ed. L'Harmattan, 2001. (coll. Défi-Formation).

Résumé :

Cet ouvrage propose une analyse du processus d'accompagnement dans quelques situations et soulève différentes questions : en quoi l'accompagnement diffère-t-il d'autres postures éducatives ? Quel principe éthique peut servir de repère aux accompagnateurs ? Peut-on se former à l'accompagnement ?

• **Tenir conseil : délibérer pour agir.** LHO-TELLIER Alexandre. Paris : Ed. Seli Arslan, 2000, 254 p.

Résumé :

Le conseil est une dimension importante de l'activité de nombreuses professions et, néanmoins, trop souvent considéré comme une pratique livrée à l'improvisation et au mélange des genres. L'auteur propose ici un ensemble de points d'appui au lecteur soucieux d'avancer dans la compréhension de ce qu'il fait quand il tient conseil, pour fonder sa propre démarche de pensée et d'action.

• **De l'"accompagnement" en tant que paradigme.** ARDOINO Jacques. In : Pratiques de formation, N° 40, Novembre 2000, pp. 5-19.

Résumé :

L'auteur regarde la notion d'accompagnement dans ses diverses acceptions utilisées dans le domaine éducatif, de la formation professionnelle et de l'éducation continue des adultes, dans le domaine clinique des soins médicaux et hospitaliers, dans le domaine juridique et social, dans le domaine des solidarités et de la coopération internationale aussi bien que dans le domaine musical.

• **Sujet actif, sujet acteur : syntaxe et sémantique verbales dans les propos de praticiens de l'accompagnement.** SPERONI Sonia. 1998. (Mémoire de DESS "Fonctions d'Accompagnement en Formation", Université François Rabelais de Tours, sous la dir. de LAINÉ Alex).

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse à une question centrale des pratiques éducatives - le sujet individuel comme prenant une part active à sa formation et son orientation - à travers une pluralité d'approches et principalement socio-historique et linguistique. L'une fait apparaître la centralité de l'usager comme une idée largement consensuelle de cette dernière décennie, et en éclaire les soubassements idéologiques et scientifiques.

• **Accompagnements et histoire de vie.** Collectif d'auteurs. (coord. par PINEAU Gaston). Paris : L'Harmattan, 1998.

Résumé :

Comment accompagner - s'accompagner - à construire du sens à partir d'expériences personnelles ? Comment se construire et se conduire avec ce bagage expérientiel chargé, ambivalent, rarement transparent ?

Ce livre analyse un ensemble de pratiques d'accompagnement en histoires de vie d'enfants, d'étudiants, d'adultes. Cette analyse s'enrichit de l'éclairage de l'évolution de cette fonction dans les sciences humaines : orientation, psychanalyse, éducation, counseling de carrière. Il explore également l'apport de grandes traditions spirituelles de l'accompagnement à la recherche de sens.

Enfin, une dernière partie fait vivre des formes très contemporaines d'accompagnement entre pairs que crée cette volonté de travailler ensemble la vie, comme voyage collectif à accomplir et oeuvre personnelle à produire.

• **Accompagnement et formation.** Collectif d'auteurs. CHAPPAZ Georges (coord. par) Université d'Aix-en-Provence, CNDP, CRDP de Marseille, 1998. (Actes de l'Université d'Été 1997).

Résumé :

Dans le champ de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'insertion sociale, l'accent est mis aujourd'hui sur la "non-linéarité" des temps de formation. Une nouvelle fonction que l'on nomme "accompagnement" émerge et vise, entre autres, à permettre au sujet de construire sa propre trajectoire dans une relation soucieuse de préserver sa liberté. L'Université d'Été de juillet 1997 avait pour but d'élucider cette nouvelle fonction. Quatre interventions sont ici retranscrites, suivies de la table ronde de synthèse, d'une série de textes proposés par les participants et des productions des ateliers de la session de formation de formateurs qui a suivi le colloque. Une bibliographie sur l'accompagnement est proposée en fin d'ouvrage.

• **Vers l'autonomie : l'accompagnement dans les apprentissages.** CHESNAIS Marie-Françoise. Paris : Hachette Livre, 1998.

Résumé :

Dans le domaine des apprentissages, l'autonomie se caractérise par la faculté de prendre en charge ses apprentissages, sa formation, de voir l'utilité de ce qui est à faire et de mener à bien la tâche demandée. Lorsqu'il y a difficultés, le but de l'accompagnement est d'amener l'accompagné à trouver comment en dépasser les causes et à retrouver le goût de la réussite.

• **Le mentor : transmettre un savoir-être.** HOUDE Renée. Revigny-sur-Ormain : Hommes et Perspectives, 1996, 230 p.

Résumé :

Le mentorat est une relation interpersonnelle, réhabilitée depuis quelques années par des chercheurs et praticiens nord-américains, sous forme de programmes en vue, par exemple, de favoriser le développement de la carrière et la formation professionnelle, ou encore, de pallier le décrochage scolaire.

• **Le métier du tiers.** ROSCHITZ Charles. Paris : Editions Entente, 1992.

Résumé :

L'évolution de la formation se caractérise, depuis les années 80, par la prise en compte institutionnelle de fonctions complémentaires visant à la mieux conduire : accueil, suivi, guidance, bilans, reconnaissance des acquis, analyse des besoins, planification, évaluation, audit... A cette diversification des fonctions cor-

respond une spécialisation des acteurs. C'est à ces agents nouveaux, médiateurs, "tiers formant" ou simplement "tiers", que s'intéresse, non sans humour, cet ouvrage rédigé par deux praticiens du bilan et de la personnalisation de la formation.

ANALYSE DE PRATIQUES :

• **Pratiques d'accompagnement.** Collectif d'auteurs. In : Education Permanente, supplément au N° 153, 2002-4, 108 p.

Résumé :

Les articles de ce supplément, édité par le Service de la formation professionnelle de EDF-Gaz de France proposent une diversité de points de vue sur des pratiques d'accompagnement réalisées en entreprise.

• **L'accompagnement dans tous ses états.** Collectif d'auteurs. In : Education Permanente, N° 153, 2002-4, 266 p.

Résumé :

Les pratiques sociales centrées sur l'éducation et la formation des adultes semblent utiliser de plus en plus souvent les démarches d'accompagnement pour parvenir à leur fin. Ce numéro tente d'appréhender les situations d'accompagnement à partir de trois entrées : leur émergence socio-historique, leur diversité et les problématiques qui leur sont liées.

• **Et le travail se transforme.** CONSTANTIN Hélène, MAGNIER Jacqueline. Strasbourg : CRAPT-CARRLI, 2002, 61 p.

Résumé :

Des professionnels de l'insertion s'interrogent sur leur propre rapport au travail

pour mieux comprendre comment leurs publics y sont eux-mêmes confrontés. Il s'agit de mises en perspective du travail d'accompagnement social et professionnel sur des aspects aussi divers qu'inattendus : les cadres du travail d'accompagnement, l'identité professionnelle, le sens du travail et sa reconnaissance.

• **Pratiques d'accompagnement social et professionnel.** Collectif d'auteurs. Strasbourg : CRAPT-CARRLI, 2002, 111 p.

Résumé :

Onze textes, onze points de vue d'acteurs questionnant les pratiques d'accompagnement social et professionnel...

• **Le lien d'accompagnement : Entre don et contrat salarial.** FUSTIER Paul. Paris : Ed. Dunod, 2000, 238 p.

Résumé :

Le travail social comme le travail du soin oscille entre don et service contractualisé : donner de soi à autrui et être payé pour le faire. Cet ouvrage propose d'éclairer les significations profondes du lien d'accompagnement.

• **Accompagnement et insertion des publics.** Collectif d'auteurs. Châlons-en-Champagne : ARIFOR, 2000. - 172 p. (Formation & Territoire, n° 6 - juillet 2000)

Résumé :

Après s'être intéressé à la notion même d'accompagnement, les contributions proposées dans ce numéro s'articulent autour de 3 axes : tout d'abord, les enjeux autour des jeunes et des adultes quant à la compréhension des phénomènes et des inter-

actions qui en résultent, puis les questions de méthodes et de savoir-faire des acteurs concernés, enfin les aspects importants du débat de société autour des questions de l'engagement professionnel, du bénévolat et du chômage que les professionnels de l'accompagnement social ou professionnel côtoient tout au long de leurs activités quotidiennes.

• **Guide de lecture de la fonction accompagnement : résultat d'une formation-action menée dans le cadre du dispositif régional de formation des acteurs de la formation de novembre 1998 à mars 1999.** GIP Qualité de la formation, CARIF Poitou-Charentes, CAFOC Poitiers, CIBC 16. LANGELIER Bernard, MALKA Jean, MEZIANE Ouiza. Poitiers, 1999.

Résumé :

Ce document est le fruit d'un groupe de travail réuni dans le cadre d'une formation proposée par le GIP Qualité de la formation. Il s'agit d'un travail exploratoire sur la notion d'accompagnement, avec des participants venant de trois horizons différents : formation, bilan, structure d'accueil, auxquels se sont adjoints des acteurs de l'insertion par l'économique.

(Entre) **le marteau et l'enclume : analyse d'une expérience d'accompagnement de jeunes apprentis.** ANTONI Eric. Strasbourg : CRAPT Alsace, 1999.

Résumé :

Pendant un an, l'auteur a pris son bâton de pèlerin, endossé sa tenue de médiateur à raison de deux heures tous les quinze jours en CFA et d'une à deux fois par mois en entreprise. Récit...

• **La fonction Soutien/Accompagnement : le rôle de l'adulte référent.** Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, Fonds Social Européen. Collectif d'auteurs. Nancy : DRPJJ Lorraine Champagne-Ardenne.

Résumé :

Ce document retrace les différentes étapes d'une recherche-action, menée autour de la fonction soutien/accompagnement et conduite dans le cadre d'un programme pluriannuel de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, cofinancé par le Fonds Social Européen, relatif aux actions d'insertion. Ce programme concerne des jeunes qui n'ont pour la plupart pas de projet personnel et/ou d'insertion professionnelle et démontrent une réelle difficulté à en élaborer un par manque de motivation.

Deux parties composent ce document :

- 1ère partie : théorisation des pratiques mises en oeuvre
- 2ème partie : capitalisation de pratiques professionnelles.

• **La fonction accompagnement dans les actions de formation et d'insertion vers l'emploi.** DURU Marie-Chantal. Paris : CLP, 1997.

Résumé :

Réalisée par le FAS (Fonds d'Action Sociale), cette étude rend compte des pratiques d'accompagnement menées au sein des actions d'insertion et de formation, dans les organismes du réseau CLP. L'analyse développée cerne le champ de la fonction accompagnement avec d'autres partenaires, les compétences acquises par les intervenants et celles qui sont à développer.

L'étude repose sur une enquête réalisée à partir de six types d'action qui sont étudiées dans l'ordre suivant : les actions d'orientation approfondie (MOA) ; les actions de formation de demandeurs d'emploi ; les actions d'accès et de médiation à l'emploi ; l'accompagnement personnalisé pour l'emploi (APE) ; les réseaux de parrainage pour accompagner les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle vers les entreprises ; les actions en direction des bénéficiaires du RMI.

• **Pratiques de l'entretien d'explicitation.**

VERMERSCH Pierre, MAUREL Maryse (sous la dir. de). Paris : ESF Editeur, 1997.

Résumé :

Cet ouvrage veut montrer avec un premier échantillon de mises en oeuvre, comment les techniques des pratiques de l'entretien d'explicitation s'adaptent et se développent dans différents environnements professionnels. La priorité a été de donner le point de vue des praticiens engagés dans la réalité quotidienne pour faire clairement apparaître des exemples d'application, des cas réels d'adaptation au sein de pratiques nouvelles.

• **Guide pratique de l'accompagnement social : fiches méthodologiques.**

UNIOPSS. Paris : Syros, 1995.

Résumé :

Ce guide propose des outils pratiques et une méthode de travail qui concrétisent une nouvelle approche de l'accompagnement social privilégiant tout ce qui peut faciliter le renforcement du lien social, l'accès au droit, l'exercice de la citoyenneté. Les fiches de ce guide sont regroupées

pées en neuf rubriques : les repères clés (missions de l'accompagnement social, points d'appui, acteurs...), la compréhension des situations vécues par les personnes accompagnées, les conditions préalables à la mise en oeuvre de l'accompagnement, les types d'intervention, les modalités de l'action, les modes d'organisation, l'articulation avec les dispositifs d'insertion, les relations entre opérateurs et commanditaires, et enfin, l'évolution des acteurs.

- **L'entretien professionnel d'accompagnement : au diagnostic, à l'orientation, à la recherche d'emploi.** MOREAU André, TRUPHEME Michel. Paris : Les Editions d'Organisation, 1990.

Résumé :

Derrière ces entretiens de diagnostic, d'orientation approfondie, de recherche d'emploi, que de questions, de malaises, d'incompréhension. Dans ce livre, les difficultés, au plus près des situations concrètes, sont nommées comme elles sont ressenties. Huit études de cas sont détaillées en fin d'ouvrage.

A SIGNALER ÉGALEMENT, LES DOSSIERS SUIVANTS :

- **L'entretien dans les pratiques d'accompagnement – Les limites de l'accompagnement.** Ed. Carif Poitou-Charentes, Repères, N° 47, Octobre 2003, Capitalisation des travaux de deux séminaires, consacrés aux pratiques d'accompagnement, organisés en 2002 par le CAFOC Poitou-Charentes et le GIP Qualité de la formation.

- **Pour un contrat d'accompagnement généralisé : contrat de travail accompagné ou contrat de création accompagné.** SEILLIER Bernard, MAIGNE Gautier. Juillet 2003.

Rapport téléchargeable à l'adresse suivante :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/034000538.shtml>

Ce rapport propose un bilan et des perspectives pour les contrats aidés (CES – CEC notamment), permettant, en particulier, d'offrir à tout bénéficiaire un accompagnement social et professionnel personnalisé.

- **L'accompagnement de l'implication dans le projet issu du bilan de compétences des salariés en activité.** SAINT-JEAN M., MIAS C., BATAILLE M. Article. In : L'Orientation Scolaire et Professionnelle, N° 1/Vol. 32, mars 2003, pp. 97-122.

- **Ethique et accompagnement – Les compétences des accompagnateurs.** Ed. Carif Poitou-Charentes, Repères, N° 42, Juin 2002. Capitalisation des travaux de deux séminaires, consacrés aux pratiques d'accompagnement, organisés en 2001 par le CAFOC Poitou-Charentes et le GIP Qualité de la formation.

- **Formation, insertion : accompagnement et autonomie.** Education permanente, supplément AFPA, 2001.

- **Accompagner, une idée neuve.** Cahiers pédagogiques, N° 393, avril 2001.

- **L'accompagnement des personnes en difficulté.** Françoise Leplâtre (coord.). Actualité de la Formation permanente, N° 176, janvier-février 2002.

**Ces documents sont disponibles
dans les centres de documentation
du GIP Qualité de la formation et
du CARIF Poitou-Charentes.**

Pour les contacter :

GIP Qualité de la formation

22 bis rue Arsène Orillard
86010 POITIERS CEDEX
Tél : 05.49.50.37.52
Courriel : ressources@gip-qualiteformation.fr

CARIF Poitou-Charentes

15 rue Alsace Lorraine
17044 LA ROCHELLE CEDEX 1
Tél : 05.46.00.32.32
Courriel : info@carif.org



Le dispositif d'appui
à la professionnalisation
des acteurs de l'information,
de l'accompagnement
des parcours et de la formation.



Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes
15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1
© 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Juin 2004