



Accompagner par la démarche résolutive
Pour des solutions durables et leurs effets évaluables

SÉMINAIRE DU 3 AVRIL 2014
Marseille

Problématique du séminaire

Tout être détient une capacité de s'exprimer, quelles que soient ses vulnérabilités ou les limitations qui lui sont imposées par le fonctionnement démocratique de notre société. Mais son expression, pour être entendue comme une participation socialisée et socialisante, doit porter sur des objets prédéterminés et, d'une certaine manière, approuvés par la communauté des acteurs sociaux. Il en est ainsi de son expression de ses attentes ou difficultés, de ses choix et projets...

Si la participation relève aujourd'hui des remèdes les plus usuels de l'action publique, si elle s'inscrit depuis plus d'une décennie dans une perspective normative de "bonnes pratiques professionnelles" (notamment depuis la loi du 2 janvier 2002), pour autant : porte-t-elle en elle les germes de l'inclusion sociale ? Peut-elle constituer l'un des fondements d'une vraie place dans notre société, pleinement acquise et investie par les ressortissants de l'action sociale ?

Loin de produire un "acharnement à la participation sociale", l'accompagnement par la démarche résolutive - en ouvrant un espace de rencontres et de relations positives - s'intéresse aux ressources et aux solutions que les personnes sont capables de mobiliser pour accéder au même corpus de droits que tout citoyen et aux conditions de vie auxquelles elles aspirent.

- Changement de paradigme ou simple effet de mode ?

- Comment cet accompagnement "à caractère résolutif" parvient-il, face aux exigences accrues de l'environnement, à susciter une participation qui ne soit pas que circonstancielle ou institutionnellement admise ?

- Comment réussit-il à moduler ses composantes, de sorte que les personnes prises en compte s'inscrivent volontairement ou se maintiennent dans une dynamique "inclusive" ?

- Finalement, en quoi la démarche résolutive est-elle contributive d'une évolution des rapports entre celles et ceux dont nous attendons qu'ils "participent" et les contextes chargés d'accueillir leur "participation sociale" ?".

Approche résolutive de l'accompagnement social dans le logement via le bail glissant

Fabrice BIZET, cadre à ELIA

Construire des solutions plutôt que résoudre des problèmes : quels enjeux en termes de posture et de méthode ? L'accompagnement social à caractère résolusif : un autre regard sur la notion de problème humain.

Inspiré du constructionnisme social, l'accompagnement social vers et dans le logement de droit commun et inscrit dans une démarche résolutive, s'appuie sur l'idée que toute pensée est une construction sociale issue de nos relations avec les autres. En ce sens, l'accompagnement social, dont l'objectif principal est d'aider la personne à développer sa capacité d'agir dans le cadre des interactions qu'elle entretient avec son environnement, est lui-même un espace de co-construction entre accompagné et accompagnant ; les entretiens remplissent alors la fonction d'un espace où la personne va pouvoir déconstruire et reconstruire les représentations qu'elle a d'elle-même, de ses comportements, de sa situation, de ses relations avec autrui.

D'orientation systémique, cette approche de l'accompagnement social - dénommée « approche centrée solution » - propose un véritable changement de perspective : la résolution d'un problème n'est pas ici considérée comme intrinsèquement liée à l'analyse de ses causes, la finalité conditionne autant le présent que le passé.

Les entretiens sont donc orientés vers « l'espace solution » de la personne plutôt que vers « l'espace problème » dans le but de créer une dynamique autour des changements recherchés et des conséquences pratiques de ces changements dans la vie quotidienne (plutôt que d'obtenir une description et une analyse rigoureuse du problème qui exigent beaucoup de temps, sans pour autant garantir que les solutions soient trouvées).

Concrètement, quatre principes d'actions opérationnels sont au fondement de cette inclusion qui prend vie avec une posture et un outillage spécifiques :

√ *Une conviction inébranlable : la compétence de la personne accompagnée*

Bien au-delà du fait de penser que la personne a des compétences, qu'elle possède des ressources propres susceptibles d'être mobilisées au gré des circonstances, il s'agit d'être sincèrement convaincu qu'elle est compétente pour trouver ses propres solutions et qu'elle seule sait ce dont elle a besoin pour initier le changement souhaité. En regard des objectifs qu'elle poursuit, clarifiés au fil des entretiens, elle détient une capacité à utiliser ses ressources propres mais aussi à identifier le processus singulier par lequel elle deviendra capable d'engager le changement, en termes d'inclusion, qui lui correspond le mieux.

A cette fin, il est nécessaire que l'intervenant soit constamment animé par une posture professionnelle de « non savoir » qui s'appuie sur un cheminement professionnel auquel se conjugue une maîtrise technique et émotionnelle des entretiens et sous-tend un « renoncement à savoir pour l'autre » ce qui est bon, ce qu'il faut faire, quand et comment le faire.

√ *Travailler les « points forts » et accroître l'espoir de changement, bénéfique à l'intégration des personnes accompagnées*

Il s'agit de consacrer un temps important à l'identification des situations qui se déroulent bien ou qui font exception au problème afin de repérer des compétences. Cela renvoie à tout ce que la personne sait faire, ce qui « marche bien », ce qu'elle fait d'utile dans ses différents espaces de vie (familial, professionnel, amical...). Cela peut être une action, une attitude, un ton de voix...

Ce focus sur les points forts s'incarne à travers « une écoute sincèrement curieuse » de l'Autre et un travail de questionnement essentiellement basé sur des questions ouvertes. Il aura pour effet d'accroître la motivation, l'estime que la personne a d'elle-même ; cela faisant écho à un autre postulat important de la démarche résolutive : le changement est intimement lié à l'espoir de changement.

Cette inclinaison participera également à l'amélioration de la confiance en soi ; élément essentiel pour que la personne soit en capacité de créer, d'inventer, d'expérimenter, d'intégrer...

√ Susciter la créativité et enclencher le premier pas

La recherche et la construction de solutions requièrent, de la part de la personne, une capacité à mobiliser sa créativité. Considérant ce principe, l'accompagnement social consiste davantage à révéler la capacité de la personne à imaginer d'autres possibles, à expérimenter des façons de faire qu'à aider à résoudre ou dépasser un problème.

Et, pour impulser une nouvelle dynamique, il est question d'impulser un « premier petit pas » : engager une participation sociale suffisamment facile pour que la personne soit assurée de réussir, une forme de « défi » qui lui permet d'entamer une rupture en acte avec l'espace problème.

√ L'aide à la gestion émotionnelle : un levier dans la prise de décision et la construction de solutions

Travailler avec la personne à son inclusion sociale, passe par l'identification des émotions qui la traversent (peur, joie, tristesse, colère), via des situations concrètes qu'elle rencontre. Cela lui permet de comprendre ce qui est en jeu pour elle, au plan psycho-affectif. Par une prise de conscience de ses processus émotionnels, la personne peut accéder à une

distanciation, se regarder (ré)agir et se fixer des objectifs ou à tout le moins prendre une décision éclairée.

Cette aide à la gestion émotionnelle peut toucher les différents espaces d'interaction de la personne (le couple, la relation aux institutions, le voisinage, la vie familiale, la santé, le budget, etc.) et représente un levier important dans sa mise en mouvement vers un possible « nouveau départ » qui dans le cas d'ELIA, est un « bail glissant ». Elle représente également un moyen de prévention efficient du risque de répétition de comportements ou d'attitudes ne servant pas utilement le projet de la personne et les objectifs concrets qui le structurent.

Les conditions organisationnelles pour la mise en œuvre d'une démarche résolutive

Monique LINOSSIER, directrice d'ELIA

Travailler à une organisation apprenante reviendrait à instaurer un état d'esprit, à instaurer une veille permanente, à insuffler un désir d'apprentissage qui transforme et supposerait l'existence chercheurs-trouveurs impliqués dans l'action : défi ou gageure, mythe ou réalité ?

La démarche résolutive se fonde sur une approche méthodologique et un cadre technique qui nécessitent l'élaboration et la mise en œuvre d'un contexte organisationnel particulier. Si l'accompagnement social et éducatif possède sa propre logique, tant conceptuelle que pratique, il ne saurait se développer avec pertinence et efficacité sans que soient collectivement pensés, d'une part, les finalités de l'organisation qui le soutient et, d'autre part, le système de coopération auquel il doit se référer.

Les finalités et les enjeux de l'organisation apprenante

√ *L'efficience dans l'action*

La propriété première d'une organisation apprenante réside dans sa capacité à utiliser ses ressources internes (personnel, matériel, installations...) et renouveler ses connaissances (analyses croisées des situations) pour rendre à la personne le meilleur service possible. En rapport étroit avec les objectifs fixés par l'organisation, l'efficience constitue alors un point de référence pour les actions entreprises : la prise en compte des potentialités des personnes dans leur parcours de vie, comme la diversité des parcours professionnels des intervenants sociaux ou leur niveau implication/engagement sont autant d'éléments qui, mis en perspective, cherchent à optimiser les réponses produites face aux situations rencontrées.

C'est ainsi que l'approche orientée sur la recherche de solutions concrètes s'adosse à une logique organisationnelle créatrice de lieux d'échanges et de réflexion dédiés aux différents domaines de l'activité : l'analyse des pratiques professionnelles (regards croisés sur les postures d'intervention), l'évaluation technique (mesure objectivée des démarches réalisées), la réunion pédagogique (réévaluation des outils, méthodes et postures), la réunion d'organisation (transmission d'informations, tant au plan politique que relatives à la vie institutionnelle).

√ *L'ouverture inconditionnelle au débat*

Les processus de changement sont au cœur de la démarche résolutive comme ils sont le fondement même de l'organisation apprenante. Ce parti pris conditionne l'ouverture inconditionnelle à la mise en commun des valeurs propres à l'organisation (le respect de la dignité, l'intégrité par le respect de l'altérité, le partage dans la fraternité, la responsabilité comme

fondement de la citoyenneté) et le partage des principes opérationnels qui sous-tendent les actions engagées.

Au quotidien, ces valeurs et principes s'incarnent dans un cadre de participation au sein duquel l'ensemble des acteurs est invité à débattre librement sur des sujets pouvant traiter de l'engagement professionnel de chacun comme des orientations associatives.

√ *Le risque de la Rencontre*

Une organisation, quelle que soit sa configuration, c'est avant toute chose un ensemble de personnes qui interagissent les unes avec les autres et qui entretiennent, dans le cadre de ces interactions, des rapports d'interdépendance. L'une des clés de l'équilibre relationnel réside incontestablement dans un risque permanent : la Rencontre. Basée sur la confiance, le partage et la reconnaissance mutuelle des ressources et compétences, la Rencontre n'est jamais un état définitivement acquis, elle est une co-construction permanente entre tous les acteurs de l'organisation ; co-construction finalisée par une recherche de qualité de la relation humaine, principal support de l'approche résolutive. Dès lors, reconnaître, valoriser les potentialités de chacun, déceler et favoriser les compétences humaines et sociales de chaque personne, renvoient à une conception de la solidarité qui place l'être au premier plan des développements de notre société.

√ *Le déplacement vers la responsabilité*

L'exercice de la citoyenneté pose le principe d'une conscience de la responsabilité que chacun porte face aux développements en cours et à venir de notre société. Concevoir la citoyenneté comme un espace réel de réalisation collective, au sein duquel les droits et les devoirs représentent la forme la plus incarnée, engage chaque acteur vis-à-vis de lui-même et des autres.

C'est pourquoi l'organisation apprenante développe des conditions qui permettent à chaque professionnel d'entretenir un réseau, de s'impliquer

dans les rencontres et actions partenariales et, plus globalement, de soutenir en externe les valeurs et l'approche originale qui portent la démarche résolutive.

Le système de coopération

Bien au-delà du fonctionnement institué et des fonctions spécifiquement exercées, il existe une humanité que chacun d'entre nous cultive. Cette manière d'entrevoir les rapports entre les différents acteurs nous conduit à développer un système de coopération pluri-professionnelle axé à la fois sur les dimensions interpersonnelles et inter-fonctionnelles.

√ La réactivité : un traitement des problématiques au fur et à mesure qu'elles se présentent

- Etre en accord avec le « rythme intérieur de l'Autre » : que ce soit avant, pendant ou après l'hébergement, que ce soit pour proposer ou imposer à la personne certains actes ou comportements, il s'agit de façonner un lieu au sein duquel les intervenants peuvent repérer le moment du parcours de vie de la personne le plus propice pour intervenir d'une façon ou d'une autre ;
- Elaborer des critères qui permettent d'identifier, dans des délais courts, les différents types de comportements susceptibles de mettre la personne en danger, ou simplement de freiner ses possibilités d'inclusion sociale ;
- Reconnaître les attentes de la personne, quel que soit le mode sur lequel elles s'expriment, sans chercher à les interpréter mais en suscitant chez elle une mise en mouvement vers la prise de conscience que la solution la plus adaptée à la situation émergera de ses propres ressources.

√ L'évaluation permanente : un renouvellement constant des modes opératoires

Si la recherche de solutions innovantes vaut pour les personnes accueillies,

elle prend également sens pour les intervenants professionnels. L'organisation apprenante est aussi une organisation « autorisante », dès lors qu'elle encourage l'invention, la prise de risque, l'expérimentation... l'invention dans l'instant et dans la singularité. Ce processus, pour qu'il puisse être intégré l'idée d'une impermanence à la culture professionnelle, passe par la mise en question et la critique régulières des modes opératoires qui structurent l'intervention (méthodes, procédures, outils...). Il fabrique de la sorte une intelligence collective au service de la personne accompagnée.

√ La socialité et la convivialité : le partage comme fondement de la communication

Se rencontrer chaque matin autour d'un café, parfois déjeuner ensemble le midi, vivre occasionnellement des relations sont autant d'espaces de convivialité que l'organisation promeut.

La confrontation des points de vue, les tentatives parfois compliquées de résoudre des situations problématiques supposent un haut niveau d'entente et de confiance au sein du collectif professionnel. La « prise de risque positive » qui consiste à rencontrer son collègue de travail autrement qu'à travers des objets professionnels est non seulement utile à la connaissance réciproque des sensibilités personnelles mais elle est génératrice de complicité et d'acceptation des singularités.

Elle représente une ouverture forte aux possibilités d'ajustement des modes de communication interprofessionnels et, dans ce sens, favorise la prise en compte des intérêts et compétences tant collectifs que personnels dans la mise en œuvre quotidienne des actions.

√ La globalité et la transversalité : le développement du sentiment d'appartenance par une vision globale des enjeux

Une organisation apprenante, à travers les modes de coopération qu'elle instaure, doit accordée une prévalence à l'intelligence collective. Or, le

développement permanent de celle-ci s'envisage au travers d'espaces de réflexivité ouverts à tous les acteurs de l'organisation (quels que soient leurs statuts et fonctions), en vue de favoriser l'intégration continue des enjeux, de partager des analyses et d'élaborer des stratégies de résolution qui seront par la suite portées par l'ensemble des professionnels.

√ *Une coordination centrée sur les objectifs*

Des principes de rigueur et d'efficacité sont au fondement de la coordination quotidiennement mises en œuvre. Sans perdre de vue la finalité ultime de cette coordination (l'amélioration des situations humaines et, in fine, l'inclusion durable des personnes), chaque catégorie d'acteurs, de sa place bien définie (les intervenants sociaux en relation directe avec la famille, les fonctions intermédiaires - administratives et techniques -, les cadres), concoure à la réalisation du service, dont l'unique bénéficiaire est la personne accompagnée.

Ainsi, l'organisation des réunions doit prévoir que les intervenants puissent exprimer, d'une part les difficultés ou les besoins liés à leur fonction et, d'autre part, de définir, vérifier et valider les objectifs, le rôle de chaque acteur et les moyens à mobiliser pour engager l'action collectivement pensée.

L'évaluation des effets de l'accompagnement à caractère résolutif

Akim GUELLIL, consultant

Alors qu'une focale aiguïlée est placée sur l'évaluation des procédures et des résultats, l'accompagnement est producteur de processus complexes et générateur d'effets à géométrie variable.

Lorsque l'accompagnement social, éducatif "fait de l'effet", se peut-il que ses effets soient évalués... en vue de produire de nouveaux effets ? Quelle sorte d'évaluation, avec qui et pour quelle visée ?

√ *Pour contextualiser...*

La systématisation de procédures d'évaluation des interventions sociales, depuis le début des années 1990, a entraîné une forme d' « acharnement évaluatif » dont les principes visant à uniformiser sont devenus la référence dominante.

Plus récemment, cette tendance s'est vue amplifiée par une succession de textes de politiques publiques qui ont assorti la logique évaluative à une logique de résultats (LOLF de 2001, loi 2002-2, RGPP de 2007, HPST de 2009, MAP de 2012...) : ainsi, un accent particulier est mis sur l'évaluation des résultats visés ou obtenus, non seulement en matière d'organisation et de gestion des établissements mais aussi au plan des modes d'accompagnement éducatifs et sociaux.

Par voie de conséquence, la pratique des évaluations internes et externes des établissements et services des secteurs sociaux et médico-sociaux s'en tient principalement, à grand renfort de référentiels « logicialisés », à regarder les réalités protéiformes et complexes avec des grilles (dites d'évaluation) linéaire et simplificatrices. En d'autres termes, au travers de critères et d'indicateurs pour la plupart normatifs et standardisés, elle s'est emparée ainsi de cette culture du résultat pour appréhender les diverses formes de prise en compte des parcours de vie.

√ *Quelle approche évaluative des processus complexes ?*

Nombre de publications abordent l'évaluation de la qualité sous l'angle des pratiques professionnelles d'accompagnement ou de l'évolution des situations humaines problématiques ou encore sous celui des modalités d'organisation de l'intervention éducative et sociale. Cette approche est systématiquement confrontée à une limite : l'impossibilité de définir et repérer les processus interactionnels qui nourrissent les relations d'accompagnement.

Or, la démarche résolutive en est l'illustration probante, ce sont ceux-là mêmes qui fondent, pour les personnes accompagnées, leurs possibilités réelles d'établir un nouveau rapport aux situations qu'elles rencontrent et ainsi de construire par elles-mêmes les solutions à leurs problèmes.

Dans cette perspective, la recherche et l'analyse des éléments structurant les liens complexes entre l'intervenant professionnel, l'organisation qui le missionne et la situation de personne accompagnée sont empreints d'un regard particulier porté sur les processus et d'une lecture plurielle des effets qui en découlent. En d'autres termes, là où l'évaluation des résultats de l'accompagnement convoquera généralement une analyse procédurale, l'évaluation de ses effets vient plutôt s'intéresser à la compréhension des phénomènes relationnels et des processus qui les animent : il est toujours plus « facile » d'évaluer l'atteinte ou la non atteinte d'un objectif clair et unique (l'accès à l'emploi, par exemple) que le développement d'un processus d'accompagnement (la réciprocité des échanges, par exemple).

√ *Démarche résolutive et évaluation des effets : mise en perspective*

Les visées de la démarche résolutive (insertion puis inclusion sociale) pourraient se résumer en trois idées, presque en trois mots : *responsabilisation* dans les situations de vie, *autonomisation* dans les choix et les décisions, *adaptation* du comportement au contexte de vie... Quant aux moyens et aux outils mobilisés par l'accompagnement « à caractère

résolutif » pour soutenir ces visées, ils pourraient l'être en trois autres : *contractualisation / inscription dans une démarche de projet / participation sociale.*

Les intervenants sociaux s'accordent à penser que ces visées comme ces moyens et outils mettent en jeu des processus non linéaires et non mécaniques, qu'ils sont chargés de stratégies personnelles situées au fondement des relations d'accompagnement. Soubassement des échanges interhumains, la finalité poursuivie par l'acteur est déterminante de l'orientation de ses choix de vie, de son positionnement face aux autres et aux situations, ainsi que de sa faculté à participer à la résolution de ses difficultés. Dans ce sens, il est extrêmement périlleux de chercher à appréhender deux situations relationnelles de la même manière, c'est à dire avec les mêmes outils, les mêmes « grilles de lecture » ; au risque, le cas échéant, de ne percevoir que les dimensions préconçues par les outils ou « grilles de lecture » en question.

Génératrices de facilitation et de déstabilisation, à la fois complémentaires et antagonistes, toujours traversées par des paradoxes, les interactions entre la personne, l'intervenant et l'organisation qui autorise leur rencontre produisent des effets, dont certains sont clairement de nature à promouvoir la *responsabilisation, l'autonomisation, l'adaptation...*

Ainsi, il y a lieu de s'intéresser au développement des processus interactionnels pour tenter de saisir comment se construisent ou se produisent les effets d'un accompagnement, à partir des influences réciproques qu'exercent entre elles, a minima, les trois parties impliquées.

√ *Pour une évaluation des effets de l'accompagnement « à caractère résolutif »*

Afin d'envisager une approche évaluative des effets de l'accompagnement « à caractère résolutif », il convient de se livrer à un exercice singulier : celui de repérer les composantes d'un parcours d'accompagnement qui réalise le passage du pouvoir d'agir au pouvoir de décider de la personne

accompagnée.

- Une première phase du parcours - phase de *protection-sécurisation* - met en relief un faible niveau d'interaction, une forme d'attentisme, voire de méfiance. Cette première phase induit une « participation passive » au processus de résolution ;

- Une deuxième - phase d'*auto-centration* - suscite des interactions plus soutenues entre l'intervenant et la personne mais celles-ci s'appuient essentiellement sur la base des affinités et laissent émerger une première identification des intérêts réciproques.

Elle permet une participation fonctionnelle, notamment à travers la promotion d'initiatives ponctuelles ;

- Une troisième - phase d'*ouverture limitée* - permet aux acteurs des tentatives de prise de risque mais la confiance réciproque demeure encore « mise à l'épreuve ».

La participation de la personne se limite alors à une participation par consultation et encouragements (valorisation de ses « réussites », par exemple) ;

- Une quatrième - phase d'*engagement réciproque* - autorise la prise de risque et les décisions partagées.

La participation est plus interactive et l'on assiste à une négociation mesurée des axes d'accompagnement, un consensus sur les problématiques à résoudre ;

- Une cinquième - phase d'*émancipation choisie* - qui a pour effet une élévation du niveau de confiance entre la personne et l'organisation et son représentant, une augmentation de la créativité et du sentiment de coresponsabilité, et de la capacité à prendre des risques conjointement assumés par les trois parties ; prise de risque favorable à une auto-mobilisation de la personne accompagnée qui n'hésite plus à prendre des initiatives indépendantes.

En guise de conclusion...

En lien avec les mutations économiques et sociales de notre société, les conditions d'existence actuelles des personnes en situation de vulnérabilité sont rendues plus difficiles et leurs possibilités d'inclusion plus limitées.

Dans ce contexte, la démarche résolutive s'inscrit dans un projet sociétal humaniste qui promeut la capacité des individus à s'automobiliser et à développer pour eux-mêmes les « bonnes stratégies » en vue de dépasser, de résoudre leurs difficultés. Ce projet humaniste, il porte en lui :

- une croyance : celle que l'Autre est capable, compétent ;
- une conviction : celle que le futur conditionne le présent, au moins autant que le passé ;
- une posture d'accompagnement : l'intervenant est « non savant » des solutions pour l'Autre ;
- et des façons de faire : la mise en œuvre d'une méthodologie et d'outils pour promouvoir le parcours de vie des personnes, par la mobilisation de leurs ressources propres et par l'expérimentation de stratégies et de solutions nouvelles.

Ces croyances, conviction, posture et façon de faire requièrent une prise en compte globale des trajectoires et parcours ; l'organisation apprenante constitue à la fois le socle et la synthèse de leurs conditions d'existence et

de leur développement. Par les espaces d'apprentissage collectif et réciproque qu'elle soutient, par la recherche permanente d'efficience qu'elle engage, par la valorisation, dans les modes de coopération, des principes de responsabilité, de créativité, de convivialité, de transversalité, l'organisation apprenante est elle-même la source d'une mise en question permanente de la démarche résolutive.

De surcroît, plutôt qu'une centration exclusive sur les résultats atteints, qui renvoient aux objectifs et procédures, l'organisation s'attache à prendre en compte les trajectoires, les parcours, dans toutes leurs dimensions, et s'intéresse ainsi à la qualité des processus d'accompagnement qu'elle produit.

Ainsi, à travers ses valeurs, en cohérence avec ses modes opératoires, l'organisation entreprend une évaluation continue des effets de l'accompagnement qu'elle produit... au service d'une inclusion sociale redevenue possible.