

ORIENTATION / ACCOMPAGNEMENT / TERRITOIRES : le grand malentendu

Robert Solazzi

Je voudrais apporter ici le point de vue de « praticiens réflexifs » engagés dans l'Association Trouver/Créer.

Il est, tout d'abord, étrange, de constater, que le mot « orientation » n'est pratiquement jamais utilisé, comme s'il était réservé au domaine scolaire ? Quant on sait que dans le système scolaire, il masque très souvent les opérations de répartition des élèves dans les diverses filières, la confusion devient totale ! **Pourtant l'orientation pourrait avoir un sens positif, dynamique : s'orienter (ou aider à s'orienter) c'est inventer (ou aider à inventer) sa vie ; c'est chercher à lui donner du sens, dans une histoire collective traversée sans cesse par nos luttes et nos rêves.**

Cette nouvelle approche met en évidence la complexité des situations d'orientation et leur caractère paradoxal, comme dans la vie. Le modèle habituel assimile ces situations à des mécanismes horlogers, alors que nous sommes en présence de mécanismes biologiques où l'incertitude règne en maître : il y a plus de risques, donc plus d'angoisse, mais aussi plus de possibilités, donc plus de plaisir.

La difficulté provient du fait que nos habitudes de pensée se fondent sur la dichotomie cartésienne, alors qu'il nous faut appréhender plusieurs éléments à la fois : **nous pensons à la vie en écartant la mort, où si nous cherchons la mort nous ne voyons pas la vie ! Quel paradoxe ! Il nous faut pourtant vivre comme si on ne devait jamais mourir... tout en sachant que c'est impossible.**

En général, nous chassons de notre esprit ces paradoxes sans nous rendre compte que nous sortons de la réalité... Pour, à la fois reconnaître le paradoxe et ne pas s'y enfermer, il n'y a qu'une solution, c'est l'action.

Le deuxième pilier de notre approche met en évidence la notion d'expérience, vécue, construite, mais réfléchie, servant de base à de

nouveaux projets, et ainsi de suite... Si les praticiens pouvaient se mettre d'accord entre eux sur cet objectif en liaison avec les collectivités territoriales et les acteurs locaux, les décideurs politiques pourraient construire des mesures, des financements, et des procédures en accord avec cet objectif. Or actuellement, nous procédons à l'envers, c'est-à-dire que le modèle décisionnel s'inscrit dans une hiérarchie descendante, tandis qu'au niveau local, les acteurs de l'orientation sont des agents d'exécution chargés simplement de mettre en place ... des mesures.

Comme « s'orienter (ou aider à s'orienter) » est un problème complexe (au sens d'E. MORIN) et non un problème compliqué, il ne faut pas s'attendre à de grands résultats. En effet, s'orienter demande du temps, d'une durée variable selon les personnes et les territoires ; demande de la créativité, de l'expérimentation, de la concertation, des recherches spécifiques et une réflexion partagée entre les acteurs...

Étrange paradoxe : plus les solutions sont incertaines et difficiles à construire, plus on exige des réponses rapides, sûres, simples et durables, faciles à évaluer du même coup. Le « marché de l'orientation » est devenu un vaste service d'urgence qui est envahi de toute part rendant impossible l'aide aux urgences réelles faute d'avoir un minimum de temps pour les déceler... Les décideurs ont l'impression que leur politique a réussi, et, dans le cas contraire, pensent que les agents ne font pas bien leur travail, donc il faut mettre en place de nouvelles structures, de nouvelles mesures, sans pour autant supprimer les anciennes... Par exemple, des actions d'insertion de longue durée sont considérées comme inutiles et trop onéreuses et remplacées par des mesures courtes...

Sept ans après le problème est le même, voire s'est aggravé...

Mais le pire n'est pas là ; il se trouve dans le fait suivant : l'Etat et les individus en quête d'orientation sont tacitement d'accord pour exiger une réponse simple, rapide, peu coûteuse, durable et ils se renforcent l'un et l'autre, transformant en bouc émissaire les accompagnateurs et les acteurs locaux....

Qu'en est-il de l'accompagnement ?

Ce terme est d'un emploi récent en orientation. Jusqu'aux années 80, on employait celui de Conseil, au sens restreint de « donner un conseil d'orientation » ou dans le sens d'une instance de groupe « le conseil de classe...

L'accompagnement est apparu pour parler de l'aide apportée en vue de l'insertion des individus en difficulté. Il est associé à la notion de parcours, qui implique du temps pour parcourir un chemin dans une situation de compagnonnage. Il est plus proche de la notion anglo-saxonne de « counseling. », ou de celle de « tenir conseil » théorisée par Alexandre Lhotellier

Mais il est un autre mot qui devient à la mode, c'est celui de « coaching » qui serait censé répondre avec facilité et modernisme à la double demande utopique signalée précédemment de l'Etat et des individus... Le temps serait-il venu de « l'individu extéro-déterminé », en lieu et place du citoyen autonome et solidaire ? À la limite, le mot importerait peu s'il était correctement défini, si ses fondements théoriques, sa méthodologie et sa mise en pratique, étaient clairement décrits. Force est de constater que nous sommes loin du compte, et la situation n'est pas particulière à la France. Les formations diffèrent, tant par leur durée, leurs contenus, leurs diplômes. Deux points communs : la faiblesse insigne de la formation aux pratiques professionnelles et l'absence quasi totale de laboratoires de recherche. Il est vrai que si les accompagnateurs ne sont que de simples salariés chargés de mettre en place des mesures bien ciblées, quel besoin d'une solide formation ?

Pourtant l'accompagnement est une activité beaucoup plus complexe... **Il ne suffit pas de proclamer qu'il faut respecter, écouter, comprendre l'autre, être bienveillant et neutre... pour que cela devienne réalité.** Qui ne serait pas d'accord avec les termes d'une telle déclaration ?

Dans la pratique cela se passe comment ? Je peux être si neutre que je ne sers à rien ...dire que je ne veux pas influencer et manipuler les personnes... Respecter, est-ce tout accepter ? ... Que faire des rêves, des blocages, des silences ?... Vais-je faire le bonheur des gens malgré eux ? Est-il si simple d'établir un climat de confiance alors que mon client évolue entre méfiance et crédulité ? Est-il simple de rendre l'autre, plus autonome, alors qu'il hésite entre une attitude de contre-dépendance et l'envie de s'en remettre totalement aux décisions de l'accompagnateur.

Mais si nous demandons aux accompagnateurs de s'adapter à des situations imprévisibles, pour accompagner des gens en recherche d'identité professionnelle, sociale et personnelle, n'est-il pas nécessaire de les armer correctement pour qu'il puissent faire un travail de qualité ? Non seulement les praticiens doivent se présenter « désarmés » pour des missions impossibles, mais leur situation est plus proche de celle des « intellos précaires » que de celle de véritables praticiens de l'accompagnement.

Cette professionnalisation, devrait entraîner une autre exigence : un travail réflexif entre les accompagnateurs leur permettant d'évaluer leurs actions, de les mettre en valeur, pour aussi, les modifier en adoptant « des bonnes pratiques », et améliorer sans cesse la qualité de leur travail. On rejoint ici l'un des objectifs du PRAO¹.

C'est ce qu'Alexandre LHOTELLIER appelle « Tenir conseil » et il développe une conception socio-existentielle « fondée par une éthique et

¹ Le PRAO est le POLE RHONE-ALPES de l'ORIENTATION. Il s'agit d'un GIP qui rassemble l'Etat, la Région et les partenaires sociaux, où l'on retrouve tous les réseaux d'orientation de la Région.

une politique animée par une démarche pratique située par un développement socio-historique, Le conseil sera ici défini par les conditions de l'acte de tenir conseil, c'est à dire : **la création d'une communication dialogique où prévaut la pensée de l'autre ; la recherche méthodique et plurielle du sens d'une situation-problème ; et la construction d'une démarche active et créatrice. »**

Et la place des territoires ?

Si nous voulons vraiment aider la personne à s'orienter, à construire son identité à partir de ses expériences pour s'engager dans de nouveaux projets, il semble impossible de faire abstraction de la notion de « territoires » en liaison avec une conception complexe de l'accompagnement.

Malgré tous les efforts déployés depuis des décennies, la France demeure un pays centralisé, avec pour corollaire, une attitude de tout attendre de l'Etat, une répartition égalitaire des moyens, etc... La réalité socio-économique est tout autre, les Régions sont très différentes, les départements, parfois, ne correspondent pas du tout aux réalités humaines, sans parler du tissu économique, de la répartition des emplois, du dynamisme ou du déclin, etc... Mais cette réalité économique et socioculturelle est fort mal connue du public, les stéréotypes et les préjugés très répandus, l'information déformée par les médias et l'écran des représentations sociales très opaque compliquent encore l'accompagnement des personnes.

Il importe au niveau d'un territoire local de mettre en place une organisation de pilotage qui commence par faire l'inventaire des atouts et des points faibles avant de construire une stratégie d'action.

Cet inventaire doit, bien entendu, faire appel à des experts de disciplines diverses mais aussi s'appuyer sur l'expérience capitalisée des associations, avec (et c'est essentiel) la participation de groupes de chômeurs, de bénéficiaires du RMI, d'exclus.

L'accompagnement commence ici par la reconnaissance de l'identité de chacun : il s'agit d'un travail où se rencontrent des personnes aux expertises et aux savoirs différents : savoirs de vécus, savoirs d'action, savoirs de chercheurs... Les résultats vont ensuite être transformés en outils pédagogiques pour sensibiliser toute la population à la réalité de leur territoire. Non seulement pour informer mais aussi pour contribuer à la transformation des représentations socio-économiques de leur lieu de vie pour construire une vraie citoyenneté, enfin. Ce dispositif permet de créer une base favorable pour dynamiser le travail d'orientation, promouvoir un travail d'accompagnement, associant sur un même territoire, accompagnateurs et accompagnés.

La recherche des solutions individuelles n'est plus une simple action d'ajustement entre l'offre et la demande, mais une activité d'accompagnement solidaire sur un territoire dont les atouts et les faiblesses sont connus de tous. Il nous semble que ce type de recherche-action-formation gagnerait d'être suivie par une équipe de chercheurs attachés au territoire, permettant une évaluation permanente qui servira de base aux décisions politiques, suivant en cela les recommandations du CESR de la Région.

Il n'y a pas de fatalité au chômage et à l'exclusion, mais cela nécessite de sortir des sentiers battus, de donner une vraie place aux territoires, aux accompagnateurs et aux citoyens.

Article publié dans les **Dossiers de la MRIE** (Mission Régionale Rhône-Alpes d'information sur l'exclusion) 2007, *Territoires et emploi. Quelles dynamiques locales pour le travail et l'emploi de tous ?*