

SECTEUR SOCIAL

L'innovation est en marche



Une nouvelle stratégie d'accompagnement pour un nouveau contexte d'intervention



SOMMAIRE

1 - Le contexte.....	P4
2 - Définir une stratégie d'accompagnement global	P5
3 - Du contrat d'accompagnement vers une pédagogie d'adhésion	P6
4 - Un accompagnement social en phase avec son contexte d'intervention	P7
5 - L'accompagnement individuel	P8
6 - L'accompagnement collectif.....	P9
7 - La Pédagogie sur Lieu d'Accueil (PLA).....	P10
8 - Les partenaires : un relais pédagogique essentiel	P 11
9 - Le service communication : un atout à exploiter.....	P12
10 - La formation des professionnels : parlons-en.....	P13
11 - Construire une politique d'action sociale ancrée dans le réel	P14



Avant-propos

L'innovation dans le secteur social : tout le monde en parle !

Conférences, séminaires, colloques, articles de presse, livres et ouvrages savants : l'innovation est partout... surtout dans les mots.

Ce qui frappe en premier, c'est cette volonté absolue d'expliquer le concept : beaucoup préfèrent s'attarder sur le sens du mot plutôt que d'innover vraiment.

Ensuite, la transformation de l'action sociale ne serait liée qu'à d'indispensables et profondes réformes en matière de politiques de cohésion économique et sociale, présentées comme la condition *sine qua non* d'une véritable évolution dans le domaine de la relation d'aide.

Et si faire évoluer le travail social était plus facile qu'il n'y paraît, passant par quelques actions simples à mettre en œuvre, des ajustements à portée de main, et le tout à un coût maîtrisé...



1

Le contexte

Les grands opérateurs du travail social se questionnent sur leurs missions et les moyens de les remplir. Les travailleurs sociaux éprouvent de plus en plus de difficultés à accomplir leur travail. Les dotations aux collectivités locales baissent : les élus commencent à peine à mesurer l'écart abyssal entre les politiques d'aide financière orchestrées ces cinquante dernières années et les défis à relever en termes d'accompagnement social pour la décennie à venir. Enfin, les difficultés économiques et sociales traduisent les mutations profondes de nos conditions de vie.



Si le constat paraît un peu désespérant à première vue, il recèle pourtant des opportunités, des perspectives réjouissantes – voire excitantes ! – en matière d'innovation sociale.

Cela fait des décennies que l'action sociale est régie par des dispositifs d'accompagnement eux-mêmes gouvernés par les alternances politiques qui n'ont eu pour effet que de débaptiser telle aide, rebaptiser telle autre, générer des réorganisations à répétition au sein des collectivités territoriales et parmi les acteurs de poids des politiques sociales, se déclinant en projets de services vendus comme le nouveau chapitre d'une évolution nécessaire et innovante mais n'étant la plupart du temps que le texte d'une vieille pièce de théâtre à rejouer.

Aujourd'hui, les marges de manœuvre sont devenues très étroites. Le public à accompagner a évolué, les progrès technologiques, les évolutions économiques, démographiques, écologiques et sociétales ont modifié la donne : le monde a changé. C'est là qu'est l'opportunité à saisir : le travail social doit désormais adapter ses pratiques à ce nouvel environnement, à ces nouvelles contraintes, à ce nouveau public.

2

Définir une stratégie d'accompagnement global



Au jeu d'échecs, les joueurs d'exception savent prévoir jusqu'à dix coups d'avance ; les meilleurs joueurs, eux, anticipent 4 à 5 coups : avancer mon pion (surveiller sa tour en A4) pour dégager mon fou (s'attendre au déplacement du cavalier en B5) afin de libérer ma reine (déplacement probable de sa reine en D4) et protéger mon roi...

Disons les choses telles qu'elles sont : le plus souvent, l'action sociale est pilotée à vue et par à-coups. Ce système de management n'a plus d'avenir.

Définir une stratégie d'accompagnement consiste à intégrer plusieurs paramètres :

1 **Faire l'inventaire et distinguer** les outils de diagnostic, les outils de reporting, les outils d'accompagnement.

2 **Recenser les problématiques récurrentes** auxquelles les travailleurs sociaux sont le plus souvent confrontés lors des accompagnements.

3 **Traduire ces problématiques** en messages à transmettre et en supports d'intervention.

4 **Construire une complémentarité** entre les différents modes d'intervention (individuel/collectif).

5 **Élaborer une pédagogie d'accompagnement** stimulant une démarche d'équipe.

6 **S'assurer d'une cohérence minimale** dans les messages transmis au sein d'une même équipe de professionnels, mais également au sein des structures partenaires opérant sur un même territoire.

7 **Organiser la répétition des messages** au sein de la structure, mais également sur tout le territoire d'intervention.

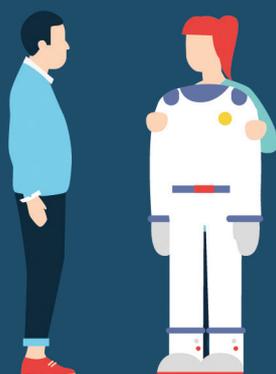
Et, pour définir une stratégie, encore faut-il avoir une vision. C'est là qu'est la clé : avoir une vision précise de ce que l'on veut faire et comment on veut le faire, mais aussi être lucide sur les moyens qui permettront de la concrétiser.



3 Du contrat d'accompagnement vers une pédagogie d'adhésion



Une situation
initiale



Un parcours progressif avec
des étapes claires

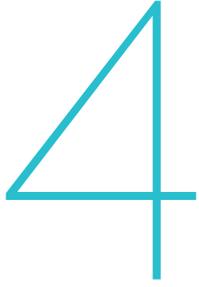


Un objectif
bien défini



Il fut un temps où le simple fait de formaliser un accompagnement ou l'accès à un dispositif social par un contrat (contrat d'insertion, contrat d'engagement réciproque, RSA...) semblait suffire à préciser les engagements de chacun. Soyons clairs : aujourd'hui, apposer sa signature sur un document quel qu'il soit est de moins en moins perçu comme la matérialisation d'un engagement mais davantage comme le moyen de s'acquitter d'une démarche administrative.

L'adhésion d'une personne à un accompagnement se suscite plus qu'elle ne se décrète. Un parcours balisé, séquencé, animé par un collectif de professionnels œuvrant de concert et s'appuyant sur des outils concrets est devenu une nécessité. Les dispositifs d'aide sociale doivent opérer leur révolution copernicienne et dépasser le formalisme qu'exige la seule gestion des deniers publics afin d'intégrer dans leur contenu une dimension à la fois pédagogique, moderne, dynamique et réellement tournée vers l'objectif d'insertion.



Un accompagnement social en phase avec son contexte d'intervention

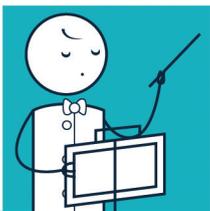
L'individu moderne est un être ultra-sollicité (médias, publicité, technologies, pression sociale...), tiraillé en permanence par des injonctions contradictoires : fais pas ci fais pas ça, achète ci achète ça, fais comme ci fais pas comme ça...

Chaque jour, les Français sont confrontés en moyenne à près de 2000 messages publicitaires et plus de 20 000 stimuli visuels. Le grand défi des travailleurs sociaux du 21^e siècle est de faire exister leurs messages au milieu de cette multitude. Pour y parvenir, il faut veiller à une présentation soignée et imagée, et associer le message à des mots simples portés par un discours tonique et percutant.

Ces règles de communication bien connues du monde de l'enseignement et de l'entreprise restent étrangement ignorées dans le secteur social. Elles sont pourtant simples à connaître :

- simplifier le message pour le mettre à portée du plus grand nombre ;
- répéter le message à différents moments, différents endroits et de différentes manières ;
- utiliser des supports ludiques et visuels ;
- repérer tous les points de contact potentiels pour optimiser la diffusion du message.

Ces règles doivent être déclinées simultanément et en complémentarité autour des quatre piliers incontournables de l'action sociale :



La réussite de l'accompagnement social repose aujourd'hui sur une coordination et une complémentarité orchestrées entre plusieurs éléments qui, associés les uns aux autres, contribueront à une démarche globale bien ancrée dans les nouvelles réalités sociétales.





5

L'accompagnement individuel

Incarnation du travail social par excellence, l'accompagnement individuel (que l'on nomme aussi « relation duelle » ou « entretien bilatéral ») est le socle sur lequel repose l'essentiel des dispositifs d'accompagnement.

Historiquement pensé comme le lieu où tout se passe et d'où tout part, construit sur des valeurs de neutralité bienveillante, d'écoute inconditionnelle, de non-jugement et de non-intrusivité qui ont contribué à définir les contours d'une éthique professionnelle nécessaire, l'accompagnement individuel mérite aujourd'hui d'être en partie repensé.

Afin de coïncider avec l'époque, avec des publics nouveaux, moins disponibles et toujours plus sollicités, les entretiens individuels doivent être conçus comme des modules articulés autour de séquences pédagogiques précises, favorisant l'interactivité, s'appuyant sur la mise en mots et en images des messages clés concernant la vie quotidienne.

Des supports d'entretien permettant de dynamiser les échanges, de mettre en perspective et de façon visuelle toutes les étapes d'un parcours co-construit, donneront la possibilité aux travailleurs sociaux de s'appuyer sur des outils d'accompagnement favorisant l'adhésion du bénéficiaire. De son côté, la personne accompagnée pourra plus facilement poursuivre son travail de réflexion (en dehors des temps de face-à-face) et identifier les actions qu'elle doit mener. Le tout participera à un véritable pilotage à double commande du projet d'insertion.

6

L'accompagnement collectif

L'accompagnement collectif peut être un formidable outil de dynamisation au service d'un accompagnement social global.

À condition toutefois d'être pensé comme un complément naturel de l'accompagnement individuel et non comme un simple outil de plus. Malheureusement, le plus souvent, la structure qui demande à ses travailleurs sociaux de « monter » une action collective pense qu'il suffit d'avoir des professionnels d'un côté et un public de l'autre pour que la magie opère : les uns transmettent leur contenu, les autres le reçoivent.

Du coup, ces actions se font la plupart du temps sans moyens : ni outils de communication (hormis une plaquette « bricolée » et un courrier

institutionnel qui ne sert à rien), ni outils d'animation (hormis ceux réalisés avec les moyens du bord par des professionnels qui doivent se débrouiller comme ils peuvent).

Enfin, la plupart des travailleurs sociaux ne sont pas formés à l'animation : le séquençage pédagogique est approximatif, le travail sur le ton et le rythme est négligé, la mise en scène des messages n'est pas satisfaisante. On notera que, contrairement à l'accompagnement individuel, l'accompagnement collectif ne fait l'objet d'aucune analyse de la pratique.

Pourtant, le temps d'animation constitue le cœur du projet : c'est à ce moment-là que tout se passe... ou pas.



■ Formation des intervenants sur l'accompagnement collectif afin de professionnaliser l'approche.



■ Conception du projet, des séquences pédagogiques et des outils d'animation. Séances d'entraînement à l'animation.



■ Mise en place des outils de communication/mobilisation réalisés avec le soutien de l'institution et du service communication.



■ Animation du projet, évaluation de son impact et des suites à donner.

7 La Pédagogie sur Lieu d'Accueil (PLA)



Voilà un angle mort encore inexploré et pourtant essentiel à notre réflexion.

Dans le secteur social, les lieux d'accueil et les espaces d'attente, qui représentent la première interface public/structure, sont les grands oubliés du parcours d'accompagnement. Sur ces murs, entre les affiches d'information qui font référence à toutes les plaies d'Égypte (sida, violences, drogues, suicide...) et celles qui sont là depuis des années pour « faire joli », les quelques personnes qui ont encore un soupçon de gaieté auront tôt fait de le perdre définitivement...

Et pourtant, ces lieux sont autant de points de contact qui constituent la première opportunité de transmission des messages élaborés par les travailleurs sociaux. Affiches percutantes, plaquettes véhiculant des messages simples et s'appuyant sur des visuels évocateurs : la PLA doit devenir pour l'accompagnement social ce que la publicité sur lieu de vente (PLV) est au commerce : un outil incontournable.

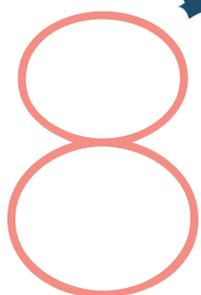


UDAF, mission locale,
chantier d'insertion,
association caritatives,
CHRS

Conseil
Départemental

CCAS

CAF



Les partenaires : un relais pédagogique essentiel

Le travail d'accompagnement social nécessite de répéter les messages de façon à les ancrer durablement dans l'esprit et dans les actes du public accompagné. Pour atteindre son but, cette répétition implique elle-même une cohérence entre les acteurs sociaux, qui sont alors partenaires de cette transmission. Des messages dissonants d'un acteur social à l'autre seront toujours dévastateurs sur le plan pédagogique et casseront la dynamique d'accompagnement.

Ce partenariat, bien que régulièrement invoqué dans les conventions ou autres projets sociaux de territoire, peine pourtant le plus souvent à trouver une véritable place dans une réalité d'accompagnement partagé.

C'est seulement lorsque les acteurs sociaux comprennent qu'ils n'ont face à eux qu'un seul et même public – et non chacun le leur – et une seule et même mission d'insertion sociale durable – et non chacun la leur – qu'ils œuvreront ensemble en concertant leurs efforts vers le même intérêt général.

9

Le service communication : un atout à exploiter

S'il y a un rapprochement à opérer dès maintenant, c'est bien celui entre la direction de l'action sociale et le service communication.

Dans un monde où coexistent de multiples supports médiatiques dans lesquels l'image prédomine, le savoir-faire des professionnels de la communication est un atout et une force incontournable à mettre au service de l'action sociale.

À condition toutefois de ne pas confondre supports de communication et outils d'accompagnement communicants : si les premiers sont au service des messages de l'institution qu'ils représentent, les seconds doivent intégrer, défendre et donner corps à l'approche pédagogique développée par les travailleurs sociaux.



1 La formation des professionnels : parlons-en

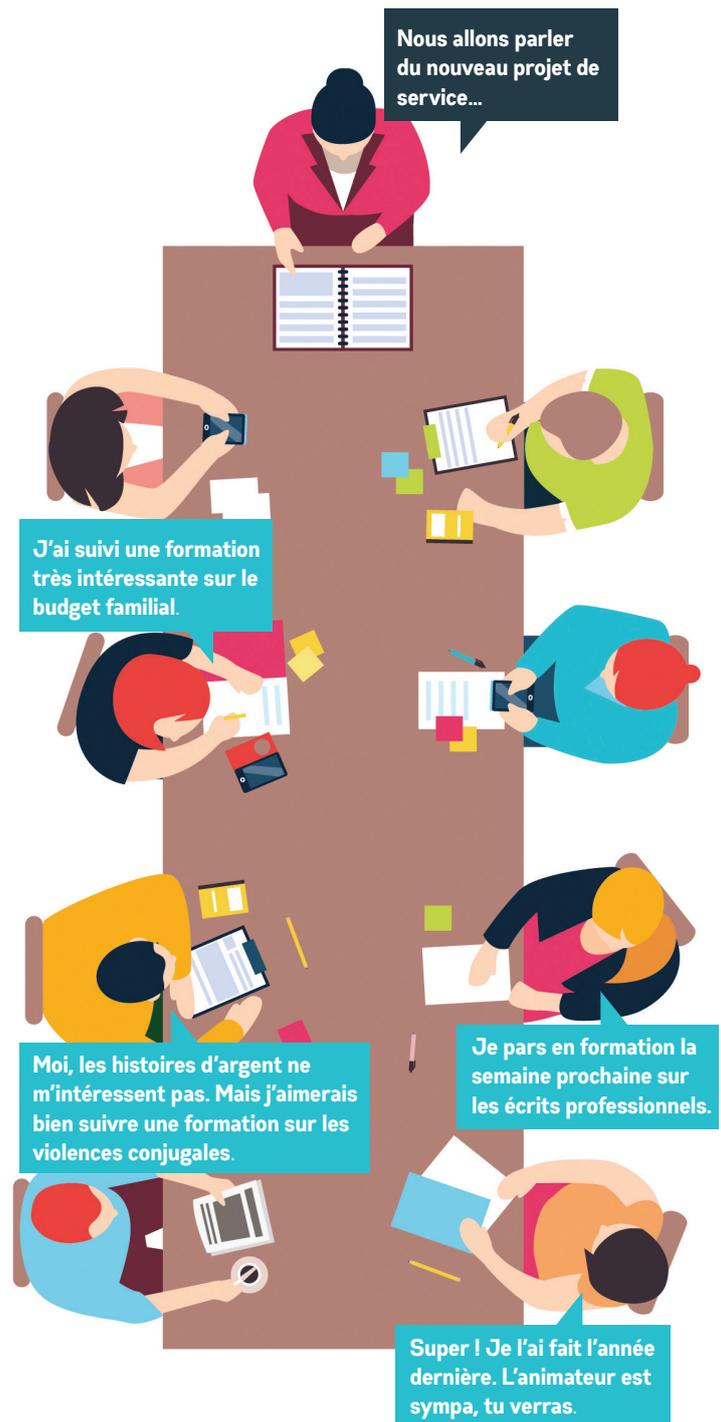
Voici un vrai sujet. Il ne s'agit pas ici de parler des formations initiales mais de la formation professionnelle continue.

Il existe dans le travail social une **exception culturelle** en matière de formation tout au long de la carrière, qui se traduit par le fait que des professionnels vont en formation sur tel ou tel sujet indépendamment les uns des autres, et sans que les cadres ou la hiérarchie n'aient une vision précise du contenu, de l'impact que peut avoir cette formation sur le management, sur les actions à mener, les outils à développer, la dynamique d'équipe.

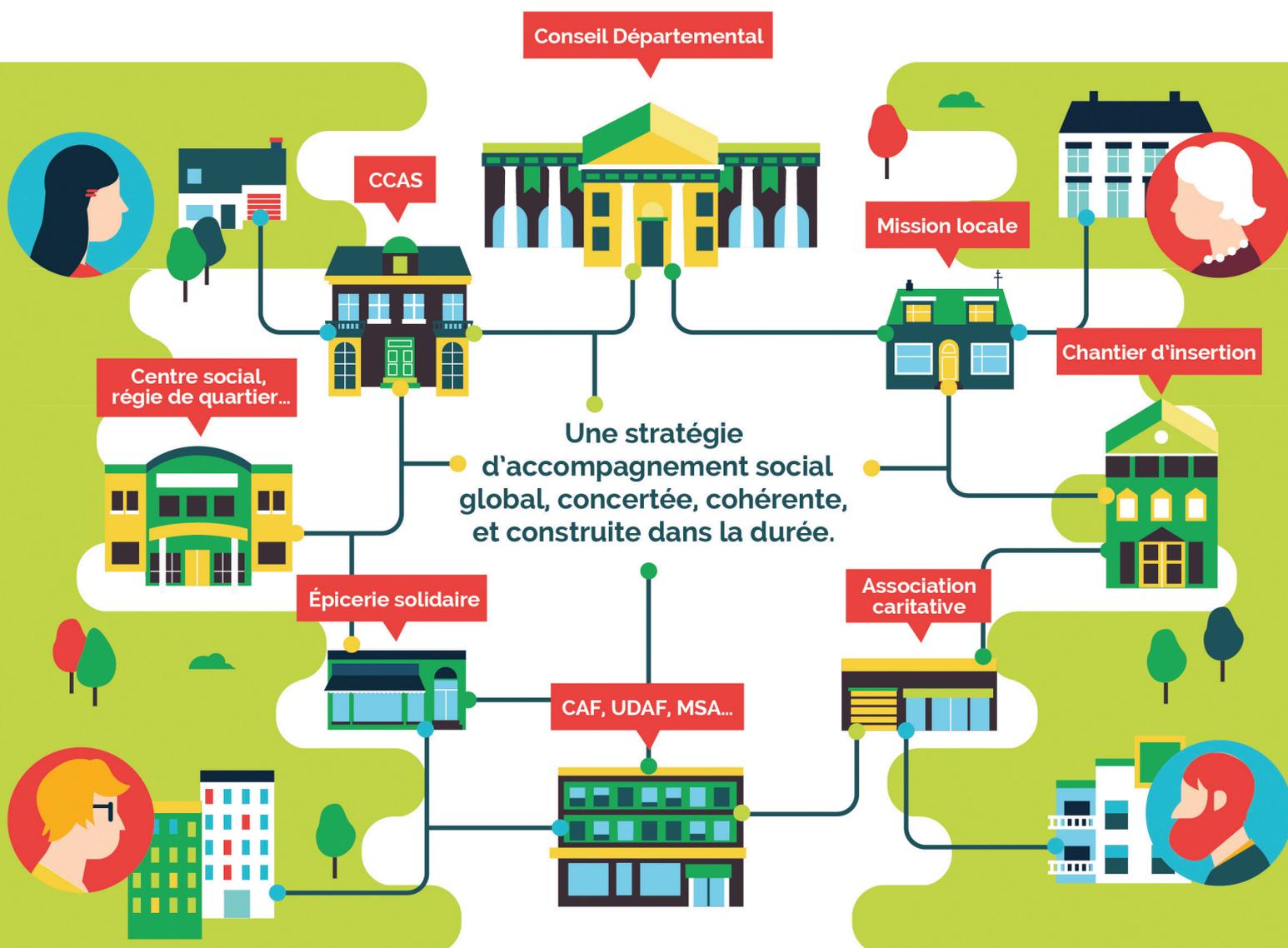
Résultat : même si ces formations sont pertinentes en terme de contenu, leur effet est peu important, voire quasi nul, sur les pratiques professionnelles car les savoirs ne sont pas partagés par l'équipe et pas ou mal connus par les cadres.



L'avenir de la formation professionnelle dans le secteur social passe par des formations pensées pour une équipe, et dont le contenu devra clairement contribuer à nourrir et renforcer la stratégie d'accompagnement de la structure concernée. Les responsables de services, quant à eux, devront s'assurer de la cohérence entre les formations et les structures en place.



11 Construire une politique d'action sociale ancrée dans le réel



Il est plus que temps de construire des dispositifs d'accompagnement qui tiennent compte des objectifs et des contraintes d'aujourd'hui, et non en perpétuant de vieilles traditions de relation d'aide dépassées et des querelles de clocher politiciennes dont nous n'avons plus les moyens.

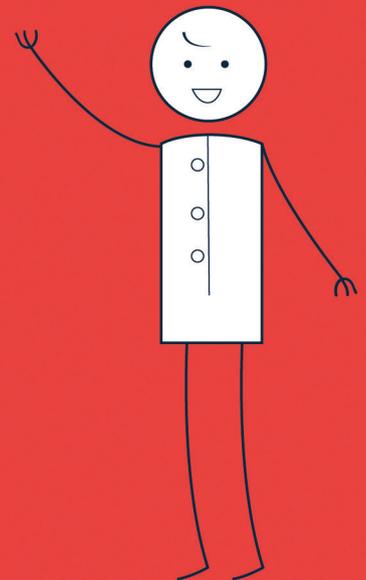
Aujourd'hui, nous avons besoin de modalités précises :

- une approche structurelle, en développant une pédagogie partagée à tous les niveaux ;
- une approche territoriale, privilégiant la cohérence des actions et des messages, et la complémentarité entre les différentes structures ;
- des formations impactantes sur les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux, inscrites dans une stratégie d'accompagnement pilotée ;
- une vraie prise en compte des évolutions sociétales.

Et maintenant ?

« La folie, c'est de toujours se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent. »

Albert Einstein



L'Ifccac est un organisme de formation et
un cabinet de conseil spécialisé en stratégie
d'accompagnement social.



Christophe MARCHAND

06 16 65 45 73

c.marchand.ifccac@free.fr

IFCCAC

En savoir plus sur

www.ifccac.com