

Avril 2004

LE CONCEPT D'ACCOMPAGNEMENT

Note de synthèse effectuée à partir de l'intervention de
Maela PAUL

Maela Paul est intervenue, en janvier 2004, dans le cadre du programme d'animation du C2R Bourgogne, thématique "Accompagnement et formation". Son intervention a consisté à **étayer une réflexion sur le concept d'accompagnement** en apportant des éléments théoriques illustrés par des exemples dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'insertion.

Maela Paul est actuellement **chargée d'enseignement à l'Université de Nantes**. Elle intervient dans différents diplômes universitaires (maîtrise de Philosophie de l'éducation, licence de Formation de formateurs, DESS Fonction d'accompagnement, ...) et auprès de professionnels. Elle est titulaire du DESS Fonction d'accompagnement. Elle a réalisé une maîtrise sur les ruptures dans les vies professionnelles et le "recommencement" à vivre. Elle a terminé en décembre dernier une thèse en Sciences de l'éducation sur l'accompagnement, *Ce qu'accompagner veut dire : entre tradition et post-modernité*.

#

Aborder le concept d'accompagnement n'est pas chose facile pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que la thématique de l'accompagnement renvoie à d'autres thèmes eux aussi mobilisés dans le cadre de l'accompagnement. Ensuite, parce que l'accompagnement est un concept non stabilisé, dont les pratiques s'inventent avec chaque personne. Cependant, ce n'est pas pour cela que tout et n'importe quoi doit pouvoir se faire sous couvert du terme accompagnement. Même si l'accompagnement n'est pas normé, émerge un besoin de repères, de balises.

Seront successivement abordés : le problème de la **définition** de l'accompagnement, les **modèles** de l'accompagnement, le **contexte d'émergence** de l'accompagnement, les **fonctions** et la **position** de l'accompagnateur, les **conséquences méthodologiques** de l'accompagnement.

#

✓ Définition de l'accompagnement

Les premières questions sont soulevées dès que se pose le problème de la **définition** du terme accompagnement. Qu'est-ce qu'accompagner veut dire pour chaque personne ?

[À partir d'un tableau répertoriant tout un ensemble de définitions, un travail personnel est demandé aux participants pour arriver à déterminer quelle est leur propre représentation de l'accompagnement.]

Il ressort que :

- le terme accompagnement est utilisé de nos jours à des fins politiques,
- c'est la "réponse" conçue dans un contexte de ruptures sociales et de transitions professionnelles,
- pour les institutionnels, l'accompagnement est vu comme un moyen pour que les personnes retrouvent du travail,
- l'accompagnement pose en conséquence des questions éthiques,
- l'écoute, l'aide, l'accueil, le temps sont des éléments importants dans la relation d'accompagnement,
- selon les problèmes de la personne accompagnée, les priorités et les objectifs ne sont pas les mêmes,
- la démarche d'accompagnement se déduit de la relation de la personne accompagnée à sa propre problématique,
- l'accompagnement est une démarche non linéaire : on sait d'où on part et on sait où on est censé aller mais on peut faire des détours,
- l'accompagnement est une relation. Or, certains contextes disant faire de l'accompagnement sont sans relation directe avec la personne accompagnée (par exemple : la validation des acquis de l'expérience),
- il existe un décalage entre les attentes des différents décideurs,
- le professionnel doit bricoler pour répondre aux attentes d'une part, des institutionnels, et d'autre part, des personnes accompagnées.

L'un des moyens pour tenter de voir plus clair dans un concept est d'explorer son **champ sémantique**. Dans le dictionnaire, l'accompagnement signifie "ajouter quelque chose à autre chose". Par ex., les haricots (choses secondaires) accompagnent le rôti (chose principale).

Dans le monde musical, l'accompagnement désigne une partie de soutien, qui est secondaire mais pas accessoire. À chacun sa partition. Dans le milieu militaire, l'idée d'accompagnement induit en plus l'idée de protection. Dans le secteur du tourisme, il s'agit d'accompagner une personne ou un groupe dans son déplacement de façon temporelle.

Au XIII^{ème} siècle, l'accompagnement était un contrat de pariage dans lequel deux parties d'inégales puissances s'approprièrent une terre en commun, en visant donc une parité.

La **notion d'accompagnement** est relativement proche d'autres concepts, qui eux-mêmes ne fédèrent pas un ensemble de pratiques unifiées :

- le counselling : conseiller, secourir, aider, diriger, gouverner, réfléchir, demander conseil, délibérer, assister, guider, orienter, soutenir, ...
- le parrainage : accueillir, introduire, admettre, veiller sur, ... Le parrain s'occupe de l'esprit. Le parrainage est issu de la vieille notion qu'est le parrain. Il implique des relations intergénérationnelles. C'est une notion maintenant institutionnalisée.
- le mentoring (ou préceptorat) : guider, conseiller, éduquer, enseigner, instruire, apprendre à vivre, éveiller, ... Cette notion de mentoring est plus utilisée au Québec. Il s'agit alors d'accompagner des jeunes (de tous niveaux) dans leur insertion professionnelle ou lors de changement de statut (par ex. un étudiant devenant travailleur).
- le compagnonnage : enracinement et itinéraire, qualités techniques et humaines, former, transmettre, accompagner, ... Le compagnonnage fait appel à des valeurs traditionnelles. Il concourt au développement de la personne, à son appropriation d'un bagage culturel. Il faut avoir été soi-même apprenti pour accompagner.

C2R Bourgogne

"Le Grama" – 15 place Grangier – 21000 Dijon

Tél. : 03 80 54 14 14 – Fax : 03 80 54 14 15

- le sponsoring : soutenir, répondre, s'engager réciproquement, ... Cette notion correspond au mécénat du domaine artistique. Il s'agit d'accompagner d'une façon économique un projet.
- le tutorat (ou monitorat) : tutelle, dépendance, soutenir, surveiller, assister, suivre, ... Le tutorat est une notion ancienne revisitée.
- le coaching ; entraîner, conduire, diriger, ... La notion de coaching est née du contexte économique. C'est une notion fourre-tout dans les pratiques et les méthodes utilisées.

Les pratiques de médiation sont également proches de l'accompagnement sauf dans le cas de règlement de litiges.

Toutes ces notions font appel à des valeurs anciennes. Mais elles s'adressent chacune à des problématiques différentes.

"Aide" peut être considéré comme l'ancien terme désignant l'accompagnement. La notion d'aide renvoie à celles de bénévolat, de caritatif, d'assistanat, d'État providence. Alors que la notion d'accompagnement renvoie à celles de professionnalisme, de démarche outillée, réfléchie d'autonomisation de la personne.

✓ **Modèles de l'accompagnement**

Il y a **trois traditions** de l'accompagnement, donc trois modèles.

- **thérapeutique**

Le premier précepte du serment d'Hypocrate est "premièrement ne pas nuire". L'important est de mobiliser les ressources (le "répondant") de la personne face à un dysfonctionnement passager et non de se substituer à elle en lui fournissant le remède.

- **maïeutique**, chez Socrate et Platon.

"Connais toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les Dieux". Le but est d'aider les hommes à "accoucher d'eux-mêmes". Il faut chercher à mobiliser les ressources de la personne en la mettant en contact avec son intériorité. Le rôle tenu est simplement celui de facilitateur en s'appuyant sur sa propre expérience. Au travers d'un dialogue, les deux personnes cherchent ensemble et se révèlent réciproquement.

- **initiatique**

Le but de l'accompagnement initiatique est le changement de statut par le biais de rites de passage. La personne accompagnée passe du statut de passif à celui d'actif, c'est-à-dire comme membre actif de sa communauté. C'est une forme d'accompagnement qui remonte à la nuit des temps.

Le compagnonnage aujourd'hui en est encore la trace avec deux temps : apprentissage et voyage. "L'Illiade et l'Odyssee" d'Homère illustre également ces deux temps.

L'accompagnement se situe entre tradition et post-modernité. Dans la tradition, l'individu se conforme à une loi extérieure à lui (les parents, les dieux, ...). C'est une situation d'hétéronomie (fait de recevoir de l'extérieur les lois régissant sa conduite, au lieu de les trouver en soi). Ce qui est bon, beau et bien est écrit dans les textes. Aujourd'hui, il n'y a plus de discours unique, plus rien ne fait unanimité. Chacun doit trouver en lui-même ce qui est bon, beau et juste. C'est une situation d'autonomie. Cette démarche a besoin d'un accompagnement car c'est dans les situations de dialogue, d'interlocution, d'intersubjectivité, que chacun gagne en autonomie et découvre en lui-même les critères qui lui permettent de se positionner.

C2R Bourgogne

"Le Grama" – 15 place Grangier – 21000 Dijon
Tél. : 03 80 54 14 14 – Fax : 03 80 54 14 15

Trois concepts clefs sont liés à ces trois formes d'accompagnement : **l'individualisation, l'autonomisation, la socialisation** :

- L'individualisation se retrouve dans l'accompagnement thérapeutique. À chaque malade correspond un remède. Il n'est pas attendu de tous le même résultat.
- L'autonomisation est une visée de la maïeutique.
- On retrouve la socialisation, l'intégration dans l'accompagnement initiatique avec les rites de passage.

Ces trois concepts se retrouvent également dans les différentes politiques mises en place au cours des dernières décennies. Dans les années 1980, les politiques d'insertion visent à ce que chacun trouve sa place et les politiques d'intégration visent à développer le sentiment d'appartenance. Dans les années 1995, la dépendance n'est plus générale collectivement et il y a injonction à l'autonomie. Dans les années 2000, de multiples dispositifs sont créés pour individualiser les parcours, les chemins. Il faut prendre en compte la personne dans sa singularité.

Ces trois concepts sont tous aujourd'hui au rabais pour des raisons socio-économiques.

✓ Contexte d'émergence de l'accompagnement

De fait, **l'accompagnement est né dans les années 1990**. Il surgit partout : dans le travail social, dans les placements judiciaires, dans la formation, dans le travail éducatif, dans le travail soignant ou encore dans le monde économique. Dans tous les actes de la vie, le terme accompagner est présent. Mais, ce terme ne recouvre pas forcément la même réalité.

À chaque décennie correspond une **idée maîtresse** qui évolue.

Les années 70 auront été les années "formation" avec la mise en place de la formation pour adultes (phase de co-construction, d'élaboration des contenus de formation, ...).

Les années 80 auront été les années "projet". Chacun doit prendre en charge ses projets. Mais comment ? Alors qu'il y a une perte des rails (il n'y a plus de linéarité entre le métier du père et métier du fils, plus de linéarité entre la formation et l'emploi, ...). Il n'y a plus de projet collectif. Les projets individuels doivent émerger.

Les années 90 sont les années "accompagnement". Aide et soutien sont nécessaires pour faire accoucher les projets individuels. Il y a besoin d'un accompagnement à un moment précis de rupture, d'embûche, de défi, de challenge.

L'accompagnement **résulte de plusieurs fractures** :

- entre 1950 et 1970, faillite des grands intégrateurs que sont la famille, l'école, la religion,
- vers 1975, faillite du travail, autre grand intégrateur,
- depuis 1968/1970, écroulement des idéologies collectivistes (par ex., la chute du mur de Berlin en 1989).

Parallèlement à ces fractures, on assiste à l'exacerbation de l'individualisme, de la compétitivité et à une crise de l'autorité.

Les premiers **usages sociaux** de l'accompagnement ont été dans l'accompagnement des mourants et l'insertion socio-professionnelle des jeunes.

C2R Bourgogne

"Le Grama" – 15 place Grangier – 21000 Dijon
Tél. : 03 80 54 14 14 – Fax : 03 80 54 14 15

L'accompagnement intègre dorénavant une dimension réflexive. Ce n'est plus seulement la recherche de solutions.

La préoccupation sociale de l'accompagnement est le lien de l'individu avec le social. La personne accompagnée doit être prise en compte dans sa globalité, avec tous ses besoins, avec sa dynamique personnelle (ses attentes, ses refus, son histoire). La personne est considérée inscrite dans un réseau de relations.

L'évolution du public concerné par les actions d'accompagnement a entraîné une évolution de la notion de "difficulté". En effet, dans les années 1995, les difficultés touchent aussi les cadres et le coaching naît. La notion de "revers existentiel" apparaît. Il est à noter que, aujourd'hui, le terme employé est fonction du public concerné : on coache les cadres et on accompagne les demandeurs d'emploi.

L'accompagnement est une **intervention dans les phases de transition**, pour tous les publics mais plus particulièrement pour les jeunes. L'objectif est non pas de faire acquérir de nouveaux comportements (intervention comportementale) mais de développer ce qu'est la personne (intervention développementale).

Accompagner demande de savoir où la personne accompagnée va. Cependant, "où elle est" et "où elle va" peut varier en cours d'accompagnement.

✓ Fonctions et position de l'accompagnateur

Les **fonctions** que doivent remplir les accompagnateurs (accueil, ...) sont multiples.

Accompagner signifie tout à la fois guider (c'est-à-dire orienter, conseiller), escorter (c'est-à-dire aider, protéger, surveiller) et conduire (c'est-à-dire diriger, enseigner, instruire, éduquer, former, initier). Des points communs se retrouvent :

- entre guider et escorter : veiller sur,
- entre escorter et conduire : surveiller,
- entre guider et conduire : éveiller.

L'intersection de ces fonctions se trouve dans la veille : être en poste d'accompagnement, c'est être en veille par rapport à une personne.

Ces fonctions peuvent parfois être contradictoires. Elles ne prennent sens que dans le temps, à condition que le temps soit accordé.

Accompagner, c'est être en équilibre entre trois attitudes : conduire, guider, escorter. Il faut sans cesse s'ajuster à la personne et à sa problématique.

Pour certains, le **métier d'accompagnateur** est un nouveau métier qui requiert des compétences professionnelles spécifiques. Pour d'autres, c'est une pratique ancienne que l'on faisait sans le savoir.

L'accompagnement, même s'il demande une expertise professionnelle, impose de la "retenue" puisqu'il s'agit d'éveiller autrui à sa propre capacité à se prendre en charge. L'accompagnateur doit donner du temps. Il doit s'investir personnellement dans la relation. Mais la notion de rendement, d'efficacité, est bien présente. Il est donc obligatoire de respecter une éthique.

C2R Bourgogne

"Le Grama" – 15 place Grangier – 21000 Dijon
Tél. : 03 80 54 14 14 – Fax : 03 80 54 14 15

Les pratiques d'accompagnement sont à l'intersection de deux axes : le premier va de la réflexion à l'action et, le second va du sens à la technique. Accompagner, c'est être en équilibre instable au carrefour de ces deux axes.

La **position de l'accompagnateur** est à l'intersection de ces trois exigences :

- répondre à une attente institutionnelle,
- entendre la personne accompagnée dans sa singularité,
- être efficace en tant que professionnel.

Le professionnel est une plaque tournante, l'interface entre la commande de l'institution et les attentes et demandes de la personne.

✓ **Conséquences méthodologiques de l'accompagnement**

Toutes ces considérations sur l'accompagnement ont des conséquences méthodologiques sur les quatre aspects suivants de l'accompagnement : la **fonction d'accompagnement**, la **démarche d'accompagnement**, la **relation d'accompagnement**, la **posture professionnelle**. *[Un travail par groupe a permis de dégager les réflexions qui suivent]*

○ **La fonction d'accompagnement**

On assiste à un décloisonnement des rôles de chaque professionnel. Il est important de travailler en réseau, de passer le relais à la bonne personne, de se connaître entre professionnels et de connaître les autres structures.

Il faut aider les personnes à voir clair sur leur parcours, sur le rôle de chaque structure. Il faut parfois accompagner physiquement des personnes lorsqu'il y a passage de relais. Le professionnel joue un rôle d'interface entre la structure et l'accompagné.

L'écoute, l'accueil, l'échange sont des éléments importants de la fonction d'accompagnement. Avoir une boîte à outils est une bonne chose mais il faut savoir se servir des différents outils.

○ **La relation d'accompagnement**

L'accompagnement implique une relation entre l'accompagnateur et l'accompagné. Les pratiques développées ont également revisité ce relationnel. La relation expert/demandeur est devenue une relation symétrique, paritaire. S'il y a ascendance de l'accompagnateur sur l'accompagné, il n'y a plus d'accompagnement.

L'accompagnateur a en face de lui une personne et non un dossier. Le terme "personne" est employé, pas le terme "individu" : l'individu n'est qu'une partie émergée d'un collectif alors que la personne renvoie à une notion plus riche qui se construit en relation avec les autres.

Il faut que s'instaure une relation de confiance, dans tous les sens. Il faut faire confiance à l'accompagné mais il faut aussi que l'accompagné se fasse confiance. Il faut donner un cadre de sécurité pour amener la confiance et ne pas attendre qu'elle jaillisse. L'une des problématiques est de rendre l'autre en état d'être accompagné.

Cette relation est singulière. L'accompagnement implique une relation duelle avec un même accompagnateur. Il peut donc frôler la relation fusionnelle et mener à la dépendance.

C'est une relation d'aide, d'écoute, de respect (avec réciprocité du respect), d'accueil (chez Homère, cette idée se retrouve avec l'hospitalité de l'autre comme étranger), d'échanges. L'accompagnateur et l'accompagné sont dans une démarche d'exploration.

- **La démarche d'accompagnement**

L'entretien est l'outil commun à presque toutes les pratiques, même si un entretien ne décrit pas à lui seul un accompagnement.

Il s'agit d'un processus, d'un cheminement. La démarche peut être volontaire de la part de la personne mais le plus souvent elle ne l'est pas. Cela demande une analyse d'une demande non formulée. Car la personne est porteuse d'une demande, de désirs : accompagner est faciliter le ressenti et la formulation d'un manque, d'un désir en amont d'une demande explicite Il faut également prendre en compte ce qu'elle ne veut pas.

Le temps est un paramètre important dans la démarche d'accompagnement. Malheureusement, il est de plus en plus court. De plus, il est prédéterminé et ne dépend donc pas de ce dont la personne accompagnée a besoin. L'accompagnement a remplacé le suivi qui, lui, impliquait un étirement dans le temps.

Le moment de l'accueil est important. Établir un contrat peut permettre de partir sur une même base. Le double engagement peut aider à la confiance.

La démarche d'accompagnement implique la notion de suivi et celle de bilan.

Dans ce travail, il est nécessaire de procéder par étapes et donc d'individualiser car le temps mis pour chaque étape sera différent d'une personne à l'autre. Il faut aider l'autre à s'approprier la démarche pour l'amener à l'autonomie.

- **La posture professionnelle** (c'est-à-dire le savoir être, savoir faire, comportement, positionnement du professionnel)

Le professionnel se constitue comme interface entre l'institutionnel et la personne.

L'accompagnement requiert une grande adaptabilité de la part du professionnel à la singularité de chaque personne.

Le professionnel est secondaire mais pas accessoire. Il a une posture en retrait, en retenue, pour ne pas dire à la place de la personne. Il agit avec modestie mais son action a une portée conséquente. Il manifeste de l'empathie.

Sa posture a un caractère double : il est à la fois facilitateur et expert, celui qui donne et celui qui reçoit, actif et passif parce que l'autre l'est aussi.

L'accompagné, comme l'accompagnateur, doit être actif. La posture professionnelle de l'accompagnateur est remise en cause pour devenir une posture inter-subjective.