

Les trois postures de l'accompagnant.e

La personne qui accompagne des adultes dans leurs changements est souvent amenée à adopter des postures tour à tour différentes : **animatrice d'une démarche** qu'elle fait vivre dans le temps, **experte du sujet** capable de conseiller et de proposer des alternatives techniques en cas de difficultés, mais également **facilitatrice à l'écoute des besoins des personnes**, prête à cheminer à leurs côtés sans faire à leur place. (Ifrée, 2015)

La consultante de Changement Vivant, Lara Mang-Joubert, a défini ces 3 postures, au-delà des grandes dynamiques de l'accompagnement, comme des casquettes que l'accompagnant.e peut adopter tour à tour au cours d'une même activité et elle en a précisé les spécificités. Nous nous appuyons ici sur ses apports en formation et aussi sur leur retranscription par le Graine Auvergne-Rhône Alpes (cf. source).

1 Prendre conscience de sa posture naturelle

Parmi les trois principales postures possibles, nous en avons tous une qui nous correspond davantage. Il est important de commencer par identifier cette posture naturelle pour en avoir conscience.

Est-on plutôt :

- **Expert.e** : apporte un savoir, des preuves, une connaissance structurée. Il s'appuie sur sa légitimité pour inviter le public à lâcher ses anciennes certitudes et à intégrer de nouvelles représentations sur le sujet.
- **Animateur/animatrice** : nourrit la dynamique collective, entretient la dimension « plaisir, jeu, exploration ». Il contribue au changement par ses outils, son énergie et son élan. Il donne « envie » pour motiver le groupe ou la personne à aller vers un objectif.
- **Facilitateur/facilitatrice** : propose un espace de transformation et de confiance, nécessaire pour oser lâcher les défenses et les résistances. Il contribue au changement par sa qualité d'écoute, ses questions ouvertes, ses reformulations en miroir, qui invitent le public à trouver ses propres réponses.

Lorsque tout va bien, il est simple spectateur du chemin de l'autre. Mais c'est à lui qu'on fait appel en cas de difficulté.

Opposition ou complémentarité

Ces trois postures sont bien complémentaires et nécessaires pour cultiver sur le long terme un changement des représentations et des comportements auprès des publics et peuvent être utilisées en alternance. Elles pourront être successivement incarnées par la même personne, ou par des personnes différentes.

Notre posture naturelle est celle dans laquelle on sera le plus à l'aise et le plus performant, La privilégier dans nos déroulés relève donc du bon sens.

C'est aussi celle qui va revenir au galop quand on cherchera à en incarner une autre, qui nous aura semblée plus intéressante pour faire progresser les personnes à un moment donné.

2 Choisir une posture adaptée à la séquence que l'on construit

Lorsque nous concevons une animation ou une séance d'un groupe de travail, nous les construisons en nous donnant une position face au groupe, correspondant à une ou plusieurs de ces postures au fil des activités proposées. Souvent, nous orientons la conception de nos animations en fonction de la posture qui est la plus naturelle pour nous. Il est important de questionner cette posture au moment de la conception : permet-elle au public, aux participants de franchir l'étape sur laquelle on travaille ? L'expert sera intéressant pour faire découvrir mais il ne permet pas l'appropriation en profondeur, car les personnes doivent exprimer et confronter leur point de vue, dans le cadre d'échanges permis par une animation efficace ou exprimer leurs réticences grâce à une facilitation offrant un cadre et un espace d'écoute adaptés à l'aspect parfois intime de ces partages.

Pour incarner la posture choisie comme pertinente, si ce n'est pas celle qui nous est la plus naturelle, nous devons donc avoir une vigilance particulière pour que cette dernière ne prenne pas le dessus.

Comment reconnaître la posture que nous incarnons quand nous sommes dans le face à face avec le public ?

- À un instant T, je suis sur le mode relationnel de l'**expertise** lorsque mon attention est focalisée sur le **contenu** et que je cherche à **convaincre**.
- À un instant T, je suis sur le mode relationnel de l'**animation** lorsque mon attention est focalisée sur le **niveau d'énergie du groupe**, la dynamique et l'**atteinte des objectifs fixés dans les temps impartis**.
- À un instant T, je suis sur le mode relationnel de la **facilitation** lorsque mon attention est focalisée sur le **processus de changement** en jeu et sur le **niveau d'autonomie des personnes**. Lorsque je suis prêt.e à prendre le temps nécessaire (au détriment de l'objectif fixé initialement) pour **m'arrêter sur une difficulté rencontrée** et la prendre comme nouvel objet de travail, voire faire vivre au groupe ou à la personne une expérience à partir de cette difficulté.



L'expert.e

- Centré sur le contenu
- Cherche à convaincre



L'animateur / l'animatrice

- Centré sur la relation
- Cherche à atteindre l'objectif de production



Le facilitateur / la facilitatrice

- Centré sur le processus
- Cherche à autonomiser les personnes ou le groupe dans leur progression

Réalisation graphique : Kristof Guilloteau

3 S'adapter au fil des réactions du public

Si une résistance s'exprime au cours d'une séance, l'expert va avoir tendance à contre-argumenter et l'animateur va avoir tendance à ne pas la prendre en compte pour ne pas mettre en danger l'atteinte des objectifs en fin de séance (on n'a pas le temps). Or l'expression des freins et résistances est indispensable, car elle indique exactement l'endroit où « ça coince », là où les personnes ont besoin d'être accompagnées pour franchir un cap.

Le plus souvent s'adapter consiste à lâcher momentanément la posture d'expert ou d'animateur, quand une résistance s'exprime, pour la prendre comme objet de travail et entrer dans un questionnement permettant à la personne ou au groupe d'approfondir le problème qui se pose à eux et de trouver des moyens de le dépasser... Il s'agit donc de faire un pas de côté par la facilitation. (cf. fiche « Prise en compte de l'état émotionnel lié au changement et des stratégies de résistance » et fiche « Les freins, des portes d'entrée vers l'étape de changement à franchir »)



Réalisation graphique : Kristof Guilloteau

Zoom sur la posture de facilitateur.trice du changement

L'accompagnant capable d'adopter cette posture professionnelle va développer un savoir-être incluant :

- une certaine distanciation ou « posture méta » par rapport à ce qui se joue au sein du groupe ;
- une attention portée sur les processus, autant ou plus que sur les contenus qui sont amenés ;
- une qualité relationnelle et un véritable lâcher-prise par rapport à un objectif immédiat de changement (accepter de « ne pas vouloir faire changer l'autre »... pour qu'il trouve lui-même la motivation nécessaire) ;
- une bonne capacité d'écoute active (garder le cadre, mais apprendre à laisser l'espace et la parole libre...).

Cela lui confèrera finalement :

- une capacité à choisir, proposer, tenir et faire évoluer un cadre adapté au contexte et à l'intention de la séquence pour laquelle la posture de facilitation est requise ;
- un mandat explicite donné par le groupe.

Être "en facilitation", c'est être complètement au service d'un processus de changement, nommé et choisi par le public. C'est l'art d'offrir à ses interlocuteurs un cadre et une qualité d'écoute qui leur permettront d'avancer en confiance et plus rapidement dans leur propre changement. Vivre cette expérience peut être véritablement transformateur pour le professionnel qui facilite,

comme pour le groupe qui reçoit cet accompagnement.

Cette posture ne nous a jamais été enseignée dans nos études (nous apprenons à être de parfaits experts dès la maternelle) et doit donc s'apprendre. Il existe des formations dédiées à développer la posture de facilitateur du changement.

Sources :

L'essentiel de cette fiche est extrait de la fiche 14 « La posture d'accompagnement » de *Ecocitoyenneté des adultes, accompagner le changement*. Publiée sous licence Creative Commons CC BY NC SA (Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions) par le Graine Auvergne-Rhône Alpes en partenariat avec le Grand Lyon.

Quelques éléments proviennent de : Ifrée, *Accompagner le changement de comportement chez l'adulte – dans la prévention des déchets*, collection « les livrets de l'Ifrée » no 7, novembre 2015, 130 p.

Avec la relecture de Serge Mang-Joubert, formateur et accompagnateur en changement.