

La notion d'accompagnement

L'accompagnement a longtemps été une pratique liée à la vie privée. Il entre dans la vie professionnelle dans les années 1990 et les dispositifs d'accompagnement se multiplient dans les années 2000, dans tous les secteurs (éducation, formation, santé...). (Paul, 2021)

→ Qu'est-ce qu'accompagner ?

La notion d'accompagnement véhicule l'idée d'un cheminement aux côtés de...

Le rôle de l'accompagnateur est alors assimilable à celui d'un guide de randonnée. Accompagnateur et personne accompagnée ont défini ensemble le but de leur excursion. L'accompagnateur a proposé plusieurs chemins possibles pour l'atteindre en précisant les implications de chacun des itinéraires envisageables : durée des étapes, nature du terrain, dénivelé... Il a vérifié que les personnes accompagnées disposaient bien des éléments nécessaires pour faire le chemin (sac à dos pas trop lourd, gourde d'eau, carte, bonnes chaussures...). L'accompagnateur va ensuite faire la route avec la personne accompagnée, marchant à son pas et se rendant disponible tout au long de la marche pour apporter les éventuelles ressources complémentaires utiles au fil du temps (informations, encouragements...). Si parfois l'accompagnateur marche devant, parfois il peut aussi être derrière... (Ifrée, 2011)

« On peut se référer à la définition commune du verbe « accompagner », définition qui s'exprime en trois éléments : « Se joindre à quelqu'un/pour aller où il va/en même temps que lui ». Cette définition nous enseigne que la relation est première « se joindre à quelqu'un », que la démarche est de l'ordre d'un mouvement qui se règle à partir de

l'autre « pour aller où « il » va » et que les deux avancent « de concert », c'est-à-dire « en même temps », « au même pas ». Il en résulte une définition minimale, accompagner c'est « être avec » et « aller vers » et des principes au nombre de trois. Le premier est que de la mise en relation dépend la mise en chemin, le deuxième qu'il s'agit moins d'atteindre un résultat que de s'orienter « vers » c'est-à-dire de choisir une direction et le troisième que l'action (la marche, le pas, le cheminement) se règle sur autrui soit aller où « il » va et « en même temps » que lui ce qui suppose de s'accorder à celui que l'on accompagne. » (Paul, 2012)

« Il s'agit moins de « mettre quelqu'un en mouvement » que de s'accorder au mouvement qui est le sien. Par extension, il s'agit moins de le « rendre autonome » que de solliciter son autonomie. On se trouve moins dans une logique de réparation qui consisterait à combler des déficiences que dans une logique qui s'appuie sur les ressources des personnes. Par l'accompagnement, on se trouve donc davantage dans la « sollicitation » que dans la « sollicitude ». L'accompagnement ne conçoit pas celui qu'on accompagne comme dépourvu ou insuffisant. » (Paul, 2012)

→ Pilotage, conduite et accompagnement du changement : quelles différences ?

L'accompagnement du changement se différencie de démarches plus directives appelées conduite du changement ou pilotage du changement.

Lara Mang Joubert, consultante de Changement Vivant, propose une distinction clarifiante de ces trois appellations.

Elle fait le constat que nos sociétés techniciennes ont d'abord été imprégnées d'une vision du changement liée à la gestion d'un projet technique. Cela a engendré le **pilotage du changement** : les points de départ et d'arrivée sont définis ainsi que toutes les procédures pour passer de l'un à l'autre.

Une dose de souplesse a été introduite dans ce modèle, quand il s'est agi de projets à dimension humaine, pour tenir compte des résistances humaines, on parle alors de **conduite du changement** : les points de départ et d'arrivée sont définis mais on préserve un espace de liberté pour choisir le chemin et le rythme. La conduite du changement trouve son sens dans un système dans lequel les personnes ont un lien de dépendance avec le niveau qui souhaite le changement et aussi quand trop d'ouverture pourrait conduire à la destruction même du système. Cependant, cela reste une façon de faire passer un changement déjà défini.

Mais quand on souhaite appliquer la conduite du changement à des acteurs avec lesquels on n'a pas de lien (fiche de poste, salaires...) on s'aperçoit que cela génère plus de résistance que de mouvement. C'est le cas des dispositifs mis en place par les collectivités ou les associations pour travailler avec le grand public ou avec les acteurs de la société civile : ils n'ont pas de prise sur les personnes et aucun moyen de les contraindre. C'est là qu'il faut passer à l'**accompagnement du changement** : partir d'un point de départ, nommer un flux d'évolution (qui doit être transparent : quelle direction on prend) mais pas de point d'arrivée défini (pas de changement précis attendu). Les personnes sont souveraines dans leurs choix, c'est leur propre moteur qu'elles doivent activer pour définir les changements précis qu'elles seraient prêtes à porter parce qu'ils les motivent. Si elles-mêmes sont motrices et dans une énergie créative, cela permet de générer un système vivant avec une énergie d'évolution. Si je force le système à atteindre un point d'arrivée précis, je vais geler la possibilité d'évolution, car, même si l'objectif peut avoir été atteint, le vécu des personnes aura été difficile et elles ne seront pas prêtes à de nouveaux changements. (Mang-Joubert, 2021)

→ Cadre et mandat de l'accompagnement

L'accompagnement suppose donc que la personne, le collectif accompagné soit en demande ou, tout du moins, d'accord pour être accompagné. On n'accompagne que les volontaires : cela pose la question de comment travailler le consentement quand on est sur des actions éducatives proposées par notre structure. Et ceci est encore plus complexe lorsqu'il s'agit d'animations sur le vif !

Pour cela, l'accompagnement suppose un cadre et un mandat

Pour accepter d'être accompagné dans une dynamique de changement, il faut qu'un certain nombre d'informations soient délivrées de façon transparente sur le cadre dans lequel cet accompagnement est proposé et comment il va se dérouler. C'est l'objectif du temps où l'on « pose le cadre ». Ce temps se termine par la recherche de l'accord individuel et chacun.

Les éléments à présenter pour clarifier le cadre :

- **Qui est l'accompagnant** : se présenter, qui l'on est, d'où l'on vient, quels sont nos références, notre parcours, nos motivations
- **Qui le missionne** : sa propre structure ou un commanditaire
- **Quel est le contexte de cette mission** : pourquoi, en lien avec quelle politique territoriale ou quel dispositif ce projet d'accompagnement au changement s'est mis en place ?
- **Pour faire quoi** : quel est le sujet/thème, quel est l'objectif/la direction, quel est le résultat attendu (qui peut être très imprécis dans le cas d'un accompagnement, mais c'est bien d'exprimer justement ce degré de liberté : ex. vous permettre d'avancer chacun à votre mesure sur les changements que vous auriez envie de mettre en œuvre sur tel thème)
- **Comment** : quelle est l'activité proposée/le déroulé/les modalités de travail
- **Quel est le rôle de l'accompagnant dans cette démarche** : je suis là pour ... (vous proposer des activités qui vont vous aider à ... ; animer les échanges pour permettre à chacun d'être pris en compte ; garantir que nous restons dans l'objectif que nous poursuivons ; vous nourrir de différentes ressources ; vous questionner pour vous permettre d'avancer sur vos motivations et vos possibilités d'actions ...), cela peut inclure des éléments de la déontologie respectée par l'accompagnant.
- **Dans quel timing** : quelles sont les heures de début et de fin/la durée de l'activité ; et, le cas échéant, le nombre de séances/ateliers, leur fréquence, la période sur laquelle ils s'étalent...

On considère que le **Quoi faire** et **Comment** représentent **l'alliance de travail** entre l'accompagnant et les accompagnés. Il est particulièrement important de la faire valider pour s'assurer que les participants sont bien partants pour la démarche et qu'elle n'est pas juste subie.

Le mandat :

L'accompagnant a souvent un double mandat :

- Celui que le commanditaire de l'action (qui peut être sa propre structure) lui donne, une fois la mission bien définie ensemble.
- Celui qu'il doit obtenir de la part des accompagnés.

Si le premier mandat est normalement acté au moment où les actions d'accompagnement se mettent en place, le deuxième se construit dans le face à face avec les personnes accompagnées.

Ce mandat fait partie du cadre, mais il a un rôle fondamental qui nécessite qu'on le traite à part.

Il correspond à l'alliance de travail (ce que je vous propose / êtes-vous d'accord, partants ?) et à la légitimation que les accompagnés vont lui accorder. Celle-ci se travaille au démarrage mais elle se construit aussi dans le temps, quand

l'accompagnement se fait sur une ou plusieurs séances.

On ne peut pas accompagner les personnes qui ne souhaitent pas être accompagnées ou qui ne nous accordent pas de légitimité pour le faire.

Toute tentative de passer en force sans avoir obtenu ce mandat peut donner lieu à des discussions stériles, où, les postures respectives n'étant pas claires, on en reste à un échange d'opinions.

Dans une activité avec un public captif (qui s'est inscrit ou vient pour une activité qui dure un temps déterminé), on pourra prendre le temps de déployer le cadre : expliquer qui l'on est, l'alliance de travail pour être transparent sur la direction dans laquelle on travaille et en **demander**

validation à chacun. C'est cette validation qui nous donne le mandat pour commencer le travail.

Un dernier élément du cadre consiste à déterminer des **règles communes de fonctionnement** (par ex. : confidentialité des échanges sur les situations personnelles, libre implication dans les activités proposées, écoute réciproque et non jugement des autres et de soi, etc.).

Dans les temps d'échange informels dans l'espace public ou en porte à porte, **le cadre et le mandat sont à considérer de façon raccourcie** : un stand, un badge, peuvent dire qui l'on est et au nom de qui on parle, on peut aussi l'évoquer en une phrase ; la direction dans laquelle on travaille doit être exprimée et on peut ensuite demander à la personne si elle a quelques minutes (cadre/timing)

et si elle souhaite qu'on lui en dise plus sur tel aspect (demande de mandat d'expert), ou si elle souhaite faire un quiz sur le sujet (demande de mandat d'animation) ou qu'on regarde ensemble les pratiques qu'elle a et celles qu'elle pourrait mettre en place (demande de mandat de facilitation). Il est important d'attendre le consentement pour passer à l'étape suivante afin de respecter le cheminement de la personne, car tant que le mandat n'est pas clairement donné, la personne ne sera pas réceptive à ce que nous pourrions lui proposer. Il s'agit donc d'être disponible, proposant, mais de ne rien imposer (voir fiche sur les 3 postures de l'accompagnant.e).

Après quelques échanges, on peut aussi solliciter le mandat pour un rendez-vous futur pour aller plus loin (entretien individuel, atelier collectif, sortie...).

Sources :

Ifrée, *Accompagnement des démarches de développement durable des collectivités – les pratiques des associations*, collection « les livrets de l'Ifrée » n° 3, décembre 2011, 128 p.

Mang-Joubert Lara, « Conduite du changement, accompagnement du changement, de quoi parle-t-on ? », entretien avec Charlotte Rotureau de EVVI, chaîne youtube EVVI Inspiration, juin 2021, 19 min, <https://www.evvi.fr/formation/#formation-acc-chg>

Conférence de Maela Paul, « L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique », *Les rendez-vous de l'orientation*, ONISEP, novembre 2021, <https://www.onisep.fr/equipes-educatives/offre-de-formation-et-de-service/les-rendez-vous-de-l-orientation/maela-paul-l-accompagnement-une-posture-professionnelle-specifique>

Paul Maela, « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient », *Recherche en soins infirmiers*, n° 110 - septembre 2012, p. 13-20 | en ligne : <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2012-3-page-13.htm>