

L'ACCOMPAGNEMENT, ART DE L'AJUSTEMENT

[Christian Heslon](#)

L'Harmattan | « Savoirs »

2009/2 n° 20 | pages 75 à 78

ISSN 1763-4229

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2009-2-page-75.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

© L'Harmattan. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'accompagnement, art de l'ajustement

Christian HESLON¹

Un tri salutaire

Le tri salutaire que Maela Paul opère dans « l'univers foisonnant » de l'accompagnement présente le double intérêt de l'inventaire et de la mise en perspective. Dégageant des lignes de force propices à penser la notion et les pratiques qui s'en réclament à partir d'une recension dense et actualisée, elle permet d'y voir plus clair quant à ce que recouvre le terme d'accompagnement. Un tel texte déporte alors le questionnement. En effet, la question qui se pose au praticien de la recherche et de la formation que je suis après lecture de cet état des lieux n'est plus de définir l'accompagnement, mais de s'interroger sur sa nature transdisciplinaire et pluri-professionnelle.

L'accompagnement comme « indiscipline »

Car si l'accompagnement se déploie effectivement depuis une décennie dans les quatre « champs » professionnels qu'examine Maela Paul, à savoir le travail social, la formation, la santé et le secteur du tra-

vail, il n'est pas certain que ces quatre champs soient les seuls à s'être emparés de l'une ou l'autre forme d'accompagnement. En effet, nombreuses sont les pratiques qui répondent aux lignes de force et aux épistémologies de l'accompagnement retenues par l'auteure qui se déploient au-dehors de ces quatre champs. Ainsi de l'éducation (soutien scolaire, accompagnement parental), des activités de loisir (apprentissage musical, entraînement sportif), des séminaires de développement personnel qui associent créativité et thérapeutique. Ainsi encore de la conduite accompagnée, de maints compagnonnages amicaux ou amoureux, des guidances spirituelles et religieuses, du conseil politique aux élus et dirigeants, de l'activité éditoriale des relecteurs ou des « planeurs-marketing » qui accompagnent leurs clients dans leurs campagnes publicitaires... On le voit, s'en tenir dans les champs de l'accompagnement à ceux du social, de la formation, de la santé et du travail est finalement quelque peu réducteur.

De plus, ces quatre champs ne constituent ni des ensembles homogènes, ni des sphères d'activités totalement indépendantes. C'est ainsi que le travail social est un cas particulier du travail en général, quand les pratiques émergentes de l'« éducation thérapeutique » estompent les frontières entre santé et formation. C'est ainsi encore que les « secteurs » du social, de la formation, de la santé et

¹ Maître de conférences qualifié en psychologie, Chercheur Cafore/Ceripsa (UCO Angers).

du travail se croisent et se recourent, tout en recouvrant chacun des réalités tellement plurivoques qu'il est difficile de les tenir pour des « champs d'activité » disjoints et bien identifiés. L'accompagnement d'adultes handicapés mentaux est un travail qui requiert des compétences psychosociales, médicales et paramédicales bien différentes de l'exercice en maternité, en oncologie ou en gériatrie. De même, travailler dans l'industrie, le commerce, le spectacle, la distribution, l'administration, l'armée, l'artisanat en tant que cadre, ouvrier, secrétaire, employé, ou intérimaire confrontera à des formes de tutorat, de coaching, de consultance et de conseil radicalement distinctes. On songe ici aux travaux de Renaud Sainsaulieu (1995) qui invitaient à une analyse plus fine et discriminante de ce « monde du travail » que l'idéologie des travailleurs sociaux, des formateurs en travail social et de maints acteurs de la santé tend à remettre dans l'espace suspect de l'« entreprise » réifiée.

Autrement dit, faut-il considérer que l'accompagnement se diffuse pour l'essentiel dans quatre champs socioprofessionnels posés comme distincts ou qu'au contraire, le recours à l'accompagnement dans ces quatre champs prototypiques tend à déplacer les frontières ontologiques, épistémologiques, méthodologiques et idéologiques qui permettaient jusqu'alors de les distinguer ? On peut ainsi se de-

mander si c'est le champ de la formation qui a recours à l'accompagnement, ou si c'est la posture d'accompagnateur qui en vient à remplacer celle de formateur. De même pour les autres champs: le médecin prescripteur se mue en éducateur thérapeutique, le cadre intermédiaire en *coach*, le collègue senior en tuteur, l'éducateur en accompagnant, le garant de l'autorité en « grand frère », le décideur en facilitateur et le salarié en auto-entrepreneur soutenu par ses conseillers-bilan et ses accompagnateurs en Validation de ses acquis de l'expérience. Car, plus qu'une pratique interdisciplinaire, l'accompagnement relève d'une indisciplinisme qui laisse autant place à l'intuition et l'improvisation qu'à la méthode, à la rencontre qu'à l'anticipation, à l'opportunité et à l'*insight* qu'à l'intention, bref à l'intersubjectivité d'individus désormais en réseaux (Castells, 1998/2001). Le tout sur fond de mutation anthropologique d'une mâle société basée sur la transmission unilatérale des pères vers les fils à une société mixte de pairs, dans laquelle frères et sœurs aînés entretiennent de fraternelles relations de réciprocité avec leurs cadets et cadettes (Debray, 2009). Le succès de l'accompagnement serait alors le signe de cette mutation anthropologique.

Au-delà des poncifs: un art de l'ajustement

Cette mutation se manifeste entre autres par l'effritement du discipli-

naire et des identités professionnelles, effritement qui ne va pas sans replis défensifs, que ce soit du côté des disciplines ou des identités professionnelles. Il n'en reste pas moins que l'accompagnement interroge dans ses fondements chacun des quatre champs identifiés par Maela Paul:

- celui de la formation, invité à abandonner la transmission unilatérale au profit de l'échange mutuel ;
- celui du travail social, moins invité à pallier le « coût de l'excellence » (Aubert ; De Gaulejac, 2007) qu'à aider à faire face pour s'adapter ;
- celui de la santé, invité à rompre avec son positivisme prescripteur au profit d'une alliance thérapeutique avec le patient ;
- celui du travail enfin, dans toute sa diversité, où l'apprentissage appliqué en vue d'une promotion assurée tout au long de la vie a laissé place au régime de l'actualisation des compétences et de la saisie des opportunités (*Éducation Permanente* n° 176).

Si l'accompagnement est bien une « indiscipline » nouvelle, c'est que ces quatre « champs » cessent peu à peu de s'opposer et de se distinguer. Or, qu'ont-ils en commun, sinon de s'intéresser à la dimension de la personne dans son affirmation sociale, à travers ces temps particuliers de la vie adulte au cours desquels le sujet s'éprouve non comme sujet ni comme acteur, mais comme auteur de son parcours de vie ? (Boutinet ; Domini-

cé, 2009): auteur de soi-même en devenant au cours d'une formation, auteur d'une action ou d'une production en situation de travail, co-auteur du devenir d'autrui en tant que travailleur social, auteur de sa guérison ou de sa maladie, à son corps défendant, lors de l'épreuve que constitue toute révélation de diagnostic pathologique.

C'est en ceci que le texte de Maela Paul donne à repenser: faisant l'impasse sur ce que tout accompagnement restitue à celui qui en est l'objet, ce texte nourri et abondant oblige à approfondir la réflexion. Sans s'éloigner des travaux fondateurs de Carl Rogers qu'elle ne mentionne pas explicitement, l'auteure néglige pourtant les travaux plus récents d'Alberto Bandura sur l'auto-efficacité (1997), de Mihaly Csikszentmihalyi sur l'autotélie (1990) et, plus près de nous, ceux de Boris Cyrulnik sur la résilience (2007) ou ceux de Jean Cottraux sur la psychologie positive (2007). Que justice lui soit rendue: c'est précisément parce qu'elle effectue un tour d'horizon très complet de la question que ces perspectives apparaissent à la marge de son propos, en une sorte d'ombre portée. Pourtant, se référer à ces conceptions actuelles aurait permis de mieux penser ce qui se joue dans l'accompagnement, à savoir la sollicitation, la mise à jour et la mobilisation des capacités et potentiels personnels. C'est même le parti-pris de l'accompagnement – dont on

peut justement discuter à condition de le repérer – que de supposer la personne capable de trouver et de mobiliser ses potentiels face aux situations de transition qu'elle traverse. Repérer ce parti-pris pour l'étudier, l'analyser et le mettre en perspective permettrait alors de dépasser quelques poncifs trop fréquemment rencontrés dès lors qu'on traite d'accompagnement à partir du travail social, tels que l'accompagnement au changement, l'accompagnement au service de la reconnaissance ou l'accompagnement comme pratique paradoxale.

En effet, tout accompagnement ne relève pas nécessairement d'une visée de changement et n'est pas toujours pourvoyeur de reconnaissance. Ces deux notions renvoient certes à des quêtes actuelles, comme le montre l'ouvrage dirigé par Alain Caillé (2007) à partir des travaux fondateurs d'Axel Honneth, mais l'actualité parallèle de l'accompagnement ne suffit pas à faire que ce dernier soit nécessairement au service soit du changement, soit de la reconnaissance. Enfin, toute pratique de l'humain ne renvoie-t-elle pas nécessairement au paradoxe ? Il y aurait sur cette question d'amples développements à fournir, afin de montrer que si le double lien de longue date identifié par les théories de la communication peut conduire à la folie, le paradoxe peut quant à lui mener à l'inventivité. Inventivité au principe de cet art de

l'ajustement que me semble être tout accompagnement.

Références bibliographiques

- Aubert N. ; De Gaulejac V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil. (2^e éd.).
- Boutinet J-P. ; Dominicé P. (2009). *Où sont passés les adultes ? Routes et déroutés d'un âge de la vie*. Paris: Téraèdre.
- Bandura A. (1997). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles: De Boeck. (trad. 2002).
- Caillé A. dir. (2007). *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*. Paris: La Découverte.
- Castells M. (1998/2001). *La société en réseaux*. Paris: Fayard. (3 Tomes).
- Cottraux J. (2007). *La force avec soi. Pour une psychologie positive*. Paris: Odile Jacob.
- Cyrulnik B. (2007). *La trilogie de la résilience*. Paris: Odile Jacob.
- Czikszentmihalyi M. (1990). *Flow. The psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
- Debray R. (2009). *Le moment fraternité*. Paris: Gallimard.
- Éducation Permanente n° 176, 2008-3, « Peut-on (rê) apprendre à anticiper ? »
- Sainsaulieu R. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.