

R...E...P...E...R...E...S...

Les cahiers de l'accompagnement

L'ENTRETIEN DANS LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

LES LIMITES DE L'ACCOMPAGNEMENT

47

Editions du CARIF Poitou-Charentes

Présentation

Ce numéro de la collection REPÈRES regroupe les travaux et réflexions menés dans le cadre des Journées de l'Accompagnement mises en place au cours de l'année 2002 sur les thèmes : L'entretien dans les pratiques d'accompagnement et Les limites de l'accompagnement.

Cette nouvelle parution fait suite à la première publication consacrée aux deux journées organisées en 2001 sur les thèmes : Ethiques et accompagnement et Les compétences des accompagnateurs. (Repères n° 42 - Juin 2002)

Ces rencontres, inscrites au dispositifs Safran¹, sont le fruit de la collaboration du CAFOC² de Poitiers, du GIP³ Qualité de la Formation, du CARIF⁴ Poitou-Charentes et du CIBC⁵ Charente.

Leurs coordonnées :

CAFOC-AGEVIF
15 rue Guillaume VII Le Troubadour
86000 POITIERS
Tél : 05 49 39 62 01

GIP Qualité de la Formation
22 bis rue Arsène Orillard
BP 393
86010 POITIERS Cedex
Tél : 05 49 50 32 90

CARIF Poitou-Charentes
15 rue Alsace Lorraine
17044 LA ROCHELLE Cedex 1
Tél : 05 46 00 32 32

CIBC Charente
Bât. 3 - Les Crages de Bigorres
Boulevard de Bigorre
16000 ANGOULEME
Tél : 05 45 25 73 00

1. Safran : dispositif d'appui à la professionnalisation des acteurs de l'information, de l'accompagnement des parcours et de la formation, financé par l'État (DRIEFP) et la Région Poitou-Charentes dans le cadre du Contrat de Plan, et mis en oeuvre par le GIP Qualité de la Formation.

2. CAFOC : Centre Académique de Formation Continue

3. GIP : Groupement d'Intérêt Public

4. CARIF : Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation

5. CIBC : Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences

Ont contribué à ce numéro :

André CHAUVET, Cabinet Grand Format

Mireille CIFALI, Université de Genève

Philippe FAUGERAS, CAFOC Poitiers

Anne GODIN, GIP Qualité de la Formation

Magali HUMEAU, CAFOC Poitiers

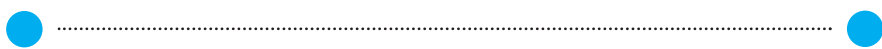
Sonia SPERONI, GIP Qualité de la Formation



LES CAHIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'entretien dans les pratiques d'accompagnement

Les limites de l'accompagnement



INTRODUCTION

Les journées de l'accompagnement en 20024

PREMIÈRE PARTIE : L'ENTRETIEN, PRATIQUE EN QUESTION6

L'entretien, pratique en question, conférence d'André CHAUVET6

Compte-rendu des ateliers18

En conclusion23

DEUXIÈME PARTIE : LES LIMITES DE L'ACCOMPAGNEMENT25

Les limites de l'accompagnement, conférence de Mireille CIFALI25

Compte-rendu des ateliers32

En conclusion38

PERSPECTIVES40

BIBLIOGRAPHIE41

S
O
M
M
A
I
R
E

Les journées de l'accompagnement en 2002

Lors des travaux de refondation de la promotion sociale initiés par la Région Poitou-Charentes en 1997, divers professionnels de la formation avaient témoigné d'un usage partagé du terme accompagnement.

En 1999, une recherche-action interprofessionnelle⁶ avait permis de vérifier qu'au-delà du terme, une communauté de pratiques et de valeurs existait, susceptible de rassembler formateurs, conseillers des structures d'accueil, accompagnateurs de la validation des acquis et de l'insertion par l'économie, praticiens de bilan...

C'est pour offrir à une diversité de praticiens un cadre d'échanges plus ouvert et plus souple que sont nées les "Journées de l'accompagnement"⁷ : une journée de rencontre proposant deux fois l'an la conférence d'un expert et des échanges entre praticiens. Cette proposition a rencontré un vif succès, attirant un public toujours plus nombreux et plus diversifié.

- 69 participants en juin 2001 pour **Ethique et Accompagnement** avec Guy BOURGEAULT
- 68 participants en décembre 2001 pour **Les compétences des accompagnateurs** avec Maëla PAUL

- 78 participants en juin 2002 pour **L'entretien dans les pratiques d'accompagnement** avec André CHAUVET
- 102 participants en novembre 2002 pour **Les limites de l'accompagnement** avec Mireille CIFALI

Professionnels de la formation, de l'insertion sociale et professionnelle, de l'orientation, de l'accompagnement vers et dans l'emploi, s'y rencontrent, exposent leurs pratiques ou leurs difficultés, partagent leurs méthodes ou leurs valeurs. Cette diversité des participants laisse apparaître, au-delà d'une mosaïque de pratiques, un groupe informel d'acteurs qui à chaque journée se rassemblent sur un thème qu'ils ont en partage.

Les Cahiers de l'accompagnement⁸ ont pour vocation de capitaliser et de diffuser les échanges et les réflexions de ces journées, de transformer la parole saisie en un discours lisible qui n'efface pas tout à fait la vivacité et le plaisir pris dans ces débats.

6. Cette recherche-action était proposée dans le cadre du dispositif Poitou-Charentes de formation des acteurs de la formation 98/99, mis en oeuvre par le GIP Qualité de la Formation.

7. Proposées dans le cadre du dispositif Safran, le dispositif de professionnalisation des acteurs de l'information, de l'accompagnement des parcours et de la formation.

8. Repères, Edition CARIF Poitou-Charentes.

Comme le précédent numéro (Repères 42) témoignait des deux Journées de 2001, celui-ci rend compte des deux Journées de 2002. La première journée était animée par **André CHAUVET**, consultant au cabinet Grand Format, spécialiste de l'accompagnement individualisé (conseil, bilan de compétences...), de l'accompagnement au changement dans les organisations et de l'ingénierie des compétences.

Son intervention a porté sur l'entretien dans les pratiques d'accompagnement : outil de base et parfois seul outil de pratiques essentiellement relationnelles, l'entretien peut être abordé avec des objectifs et des positionnements différenciés que le professionnel doit être capable d'éclairer. Les apports des techniques d'explicitation ou de techniques dérivées des approches stratégiques enrichissent considérablement la palette du professionnel.

La deuxième journée a fait intervenir **Mireille CIFALI**, docteur en Sciences de l'Éducation, historienne et psychanalyste. Elle enseigne à la faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation de l'Université de Genève et travaille notamment sur la construction des connaissances à partir des situations singulières où un professionnel est impliqué.

- Son champ d'intervention : l'analyse du lien éducatif, la dimension relationnelle des métiers de l'humain.
- Son cadre théorique et méthodologique : la psychanalyse, la philosophie, la psychosociologie, l'écriture des praticiens.

Mireille CIFALI interroge ce désir d'harmonie et de bienveillance qui nous fait refuser la confrontation au risque de tomber dans l'indifférence ou la manipulation. Si accompagner nécessite de s'impliquer, jusqu'où aller dans une relation à l'autre qui évite à la fois les risques pour soi et pour l'autre ? Son intervention tisse des liens entre accompagnement et démarche clinique, souligne la place des émotions et de la subjectivité pour les professionnels de la relation.



Première partie :

L'entretien, pratique en question

L'ENTRETIEN PRATIQUE EN QUESTION

Conférence de Monsieur André CHAUVET, consultant au cabinet Grand Format,

28 juin 2002

J'ai intitulé mon intervention "L'entretien, pratique en question" car ce que je souhaite faire aujourd'hui, c'est effectivement questionner les pratiques d'entretien et essayer de repérer en quoi ce moyen peut nous permettre d'atteindre les buts fixés à l'accompagnement, avec quels dangers, quelles dérives, quelles questions, quelles méthodes... Cette intervention ne sera pas exhaustive puisque je me contenterai d'aborder certaines questions autour des pratiques d'entretien, ni impartiale puisque je vais aussi vous amener un point de vue, ni surtout dogmatique puisque je suis praticien. Ce qui m'intéresse, c'est interroger la pratique, ma pratique, et en l'interrogeant, la faire avancer ; c'est travailler avec vous sur cette pratique singulière, vivante, toujours en construction.

Depuis dix ans, les pratiques d'accompagnement se sont beaucoup développées et l'entretien est l'un des outils les plus utilisés ; c'est parfois même le seul outil de l'accompagnateur. Si l'on a élaboré des modèles autour des techniques d'entretien, il existe relativement peu de recherches sur les pratiques réelles. Et pourtant, ce qui est intéres-

sant, c'est cette dimension-là : *Que se passe-t-il dans la relation singulière avec une personne dans l'accompagnement que l'on mène ? Qu'est-ce que l'on fait avec elle ? Comment s'y prend-on ? Comment interrogeons-nous ce que nous faisons ?*

Quand on veut travailler sur un concept, une notion, une idée, on essaie de la définir : je vous proposerai en premier point **quelques définitions de l'entretien**, quelques moyens d'appréhender le champ de cette pratique, compte tenu de la diversité des pratiques et des champs. L'entretien est sans doute l'une des pratiques les plus opaques que l'on connaisse. On ne sait pas toujours ce que l'on cherche, on ne sait pas toujours comment on le fait ni ce que cela produit. Le deuxième point sur lequel je prendrai beaucoup de temps, c'est l'opacité et **l'implicite des pratiques d'entretien**. Je parlerai aussi de la **réalité des pratiques** professionnelles et des observations sur les protocoles d'entretien que l'on a pu mener. J'aborderai ensuite la question du **positionnement du professionnel** dans l'entretien.

Ce positionnement dans les pratiques d'accompagnement ne me semble pas clair du tout, il est important d'identifier certaines zones d'ombre : on va beaucoup insister sur les notions d'autonomie, d'acteur, de sujet et examiner en quoi ce que l'on met en œuvre permet réellement cela. Je vous présenterai quelques pistes qui se développent dans les pratiques, que l'on appelle des **techniques d'intervention**, par opposition à nos pratiques moins directives ; nous verrons en quoi ces pratiques plus interventionnistes peuvent être des pratiques d'accompagnement. Il est extrêmement important de resituer toute remarque au plan technique dans un contexte général où **les pratiques d'accompagnement sont évaluées sur les effets qu'elles produisent**. Les indicateurs de résultats pour des pratiques qui travaillent sur des relations singulières, où les effets ne sont pas immédiats, installent une pression sur les professionnels de l'accompagnement et mettent en danger certaines organisations que l'on soit dans le champ social sur l'accompagnement du RMI, dans le champ de la formation avec les démarches qualité engagées sur un certain nombre de dispositifs, dans le champ du bilan de compétences avec le bilan de compétences approfondi. Néanmoins, cette question de l'évaluation ne peut pas être simplement évacuée, c'est une question qui est vitale pour les professionnels de l'accompagnement, qui nous interpelle sur nos propres indicateurs de compétence professionnelle. On est dans un contexte qui est à la fois complexe, sujet à débat, à polémique, que j'essaierai d'a-

border avec humilité en évitant les excès qui sont "*on ne peut pas évaluer*" et "*on peut tout évaluer*". Je terminerai sur **la question du professionnalisme et de son développement**.

I. L'ENTRETIEN, DE QUOI PARLE-T-ON ?

La thérapie, les ressources humaines, le bilan, l'accompagnement, le recrutement, la validation... L'entretien est une pratique à tout faire qu'il convient de définir et surtout de critérier, c'est-à-dire essayer de repérer ce qui distingue les différents types d'entretiens.

L'entretien est une situation provisoire (donc qui ne dure pas), d'interaction et d'influence (une influence essentiellement verbale mais pas seulement), entre deux personnes en contact direct, avec un objectif préalablement posé. Cette définition permet simplement de poser le cadre et surtout d'introduire la notion d'objectif.

L'objectif préalablement posé est loin d'être une évidence. Quand on interroge des personnes qui ont soit vécu, soit mené des entretiens, on est très frappé de l'implicite autour des buts visés. L'objectif défini est pourtant un premier critère essentiel pour définir le type d'entretien.

Le deuxième critère est la position des interlocuteurs et la relation qui les réunit. On va opposer un peu formellement la logique d'expertise à la logique d'accompagne-

ment mais les situations sont généralement plus nuancées. Si l'entretien est mené par un expert, un évaluateur, un supérieur hiérarchique, un recruteur, sa position est relativement simple et claire. S'il est informateur, conseiller, accompagnateur, le positionnement lui-même doit être précisé et oscillera entre une logique d'expertise et une logique d'accompagnement. En effet, ce n'est pas parce que l'on adopte globalement une logique d'accompagnement qu'à aucun moment on ne fait référence à des niveaux d'expertise. La personne reçue peut être caractérisée selon qu'elle a ou non une attente précise, une demande explicite. Dans l'exemple du bilan de compétences approfondi, une prestation ANPE que certains demandeurs d'emploi n'ont pas la possibilité de refuser, il va falloir construire avec eux une vraie demande qui trouve du sens à cette démarche-là. C'est une complexité supplémentaire dans le positionnement des interlocuteurs puisque cela va générer de l'opacité qu'il va falloir élucider. Or, si l'entretien s'applique volontiers à élucider la situation de la personne, il n'éclaircit pas toujours la position du professionnel.

II. L'OPACITÉ DES PRATIQUES D'ENTRETIEN.

Je vais essayer de rendre compte de ce que recouvre cette opacité des pratiques afin d'en chasser un peu l'implicite. Je vais pour cela m'appuyer sur des choses que j'ai pu observer dans le cadre d'un travail sur des protocoles d'entretien, les miens comme

ceux des autres et ce que je dis là me concerne au moins autant que vous. Dans un travail de réflexion en analyse du travail, on a filmé des entretiens avec l'accord des personnes, regardé ce qui se passe et interrogé les professionnels.

Qu'est-ce qui marche ?

Le tout premier problème dans les pratiques d'entretien c'est que l'on a du mal à identifier ce qui marche. Le praticien n'est pas suffisamment au clair avec lui-même sur ce qu'il met en œuvre pour que cela marche et en conséquence, il ne peut pas le reproduire, ce qui l'oblige à réinventer des pratiques quotidiennes. Si on ne peut pas reproduire, on ne peut pas davantage transmettre. Ce qui pose tout le problème de la formation à l'entretien et de la transmission de ses savoirs, ses savoirs en actes, ses savoir-agir, qui sont complexes et qui n'ont pas grand-chose à voir avec des savoirs académiques. Un autre point le plus souvent implicite est la compétence à mener un entretien. On considère généralement que quelqu'un sait mener des entretiens parce qu'il en mène beaucoup. Il y a un lien de cause à effet entre le nombre d'entretiens réalisés et la capacité supposée du praticien. A l'opacité de la situation de travail s'ajoute le manque d'indicateurs.

Les conditions préalables

Le troisième point que je voudrais souligner est l'importance accordée à ce que je pourrais appeler "les préalables à la situation

d'entretien". On se préoccupe beaucoup des conditions à mettre en œuvre pour qu'une relation de confiance se noue, pour que la personne se sente autorisée à parler, pour qu'elle puisse s'exprimer. On a beaucoup travaillé là-dessus avec des approches rogériennes, des notions d'interactivité, et on a peu réalisé de travaux sur la suite de l'entretien, comment on le conduit, comment on questionne, comment on ajuste, comment on intervient, etc.

Les vertus de l'entretien

Quand on demande aux professionnels de l'entretien pourquoi ils mènent des entretiens, on est frappé de la naïveté d'une telle question puisqu'il semble que dans certaines situations, l'entretien est un but en soi. L'entretien lui-même va produire des effets par les vertus de l'entretien. L'implicite des pratiques d'accompagnement nous donne à croire qu'établir une relation individuelle procure des effets positifs. L'approche rogérienne est fondée là-dessus : permettre à une personne de verbaliser l'amène à prendre contact avec sa propre expérience ; on est dans une logique de construction ou de reconstruction de soi, d'identification de ses ressources. Je ne pose certes pas la question de la validité de cette approche mais : *Est-ce la seule ? Est-ce que cela marche tout le temps ? Est-ce qu'il suffit d'amener quelqu'un à parler de sa situation pour que cela produise des effets ?* C'est dans ce raccourci-là que je vois une dérive, dans le fait qu'à certains moments, le moyen devient un but. Même si j'ai une

hypothèse techniquement séduisante et philosophiquement attrayante, quand elle envahit tout le champ de mes pratiques, elle pose un problème.

III. L'OBSERVABLE DES PRATIQUES D'ENTRETIEN

J'ai travaillé avec des collègues sur cette question des pratiques à partir d'entretiens enregistrés. C'est passionnant pour le chercheur et pour le professionnel lui-même qui, tout à coup, se voit faire dans sa pratique professionnelle. C'est un peu déstabilisant aussi.

Le registre technique

La première chose qui frappe, c'est l'étroitesse du registre technique, le nombre relativement faible de techniques utilisées. On observe un envahissement de la technique de reformulation qui est systématiquement utilisée, quel que soit le but visé. Il s'agit d'une technique intéressante pour vérifier que l'on a bien compris, pour amener la personne à poursuivre, pour montrer notre intérêt, mais qui présente des inconvénients : pendant que je parle, l'autre écoute, je peux l'amener là où j'ai envie d'aller, je peux interpréter son discours dans le sens qui m'intéresse, cela peut être un obstacle considérable si je ne suis pas vigilant à ce pour quoi je le fais et dans quel but. La reformulation permet au professionnel de prendre du temps dans la relation, de

penser à la question qu'il va poser après, mais on peut se demander si on ne pourrait pas utiliser d'autres ressources techniques et globalement, pourquoi on utilise si souvent cette technique-là. Lorsque l'on s'interroge sur les techniques mises en oeuvre, on se dit que l'on ne fait jamais la même chose, que l'on est toujours dans la singularité mais lorsque l'on observe la réalité des entretiens, en fait il se passe souvent la même chose. Nous tenons tous des discours sur la centration sur la personne et en fait, nous utilisons les mêmes registres techniques qui sont ceux que nous maîtrisons, que nous avons automatisés. Il existe une difficulté à changer les pratiques d'entretien, à intégrer des pratiques différentes. On voit bien, par exemple, comment la technique de l'entretien d'explicitation qui est extrêmement contre-intuitive, pose des problèmes d'intégration aux pratiques d'entretien. C'est une question de registres techniques, de culture professionnelle et d'automatismes qui se déclinent dans la pratique et que l'on va reproduire très fréquemment.

Les relances

Un autre point observé dans l'enregistrement des entretiens est l'importance des relances. Je prends l'exemple de quelqu'un qui était en formation et l'entretien commence par : *"Alors, comment cela s'est passé ce stage ?"* et la personne répond : *"Et bien, écoutez, cela s'est très mal passé."* A partir de là, il y a cinquante façons de relancer ; l'une d'elle peut amener le stagiaire à répondre : *"J'ai eu le sentiment d'être vraiment exploité"*. Voilà à nouveau

de multiples possibilités, on peut questionner le vécu, le sentiment, les faits, etc. :

"Comment cela ?" ; "Qu'est-ce que vous aviez à faire précisément ?" ou "Quand vous vous sentez exploité, cela vous fait quoi ?"

La manière dont je vais relancer va conditionner le contenu de ce que l'on va me dire, la manière dont on va m'en parler. Cela pose immédiatement la question, bien au-delà de l'entretien, de ce qu'il sera possible de faire, des moyens à mobiliser par rapport à une production verbale de l'interlocuteur. C'est donc déterminant pour la suite du travail puisque avec une même situation, on peut partir sur de multiples hypothèses.

L'interprétation

Je prends un autre exemple avec une situation où le conseiller a élaboré une interprétation sur une personne un peu paranoïaque : le sentiment que le monde est méchant, qu'on lui veut du mal, etc. Quand on reprend le déroulement de l'entretien, on s'aperçoit que le conseiller s'efforce d'amener la personne à admettre que *"vraiment, elle est trop difficile"*. Beaucoup de pratiques sont liées au vouloir faire dire. Dans le cadre d'un accompagnement, pouvons-nous amener la personne dans notre interprétation de sa situation ? Je renvoie ici aux travaux de Conrad LECOMTE⁹ avec qui nous avons travaillé sur ce sujet.

9. Conrad LECOMTE travaille depuis quinze ans sur les techniques d'entretien conseil, en particulier sur les techniques québécoises ; la revue Orientation Scolaire et Professionnelle a publié ses travaux.

Il a mis en évidence que dans les dix premières minutes d'un entretien, on a déjà les hypothèses et que tout ce que l'on fait ensuite est conditionné par cette première représentation des raisons qui font que... Le questionnement se construit alors implicitement, non pas par rapport à la personne et sa relation à sa propre expérience mais par rapport au questionneur lui-même, sa relation à ce que dit la personne.

Dans la manière de prélever les informations rapportées par la personne, on a déjà interprété ce qu'elle a dit. Lors des formations à l'entretien, on multiplie les observations. L'observateur lui-même, dans le décodage qu'il a de la situation, sera persuadé que la personne a dit telle chose alors qu'en fait, cela ne s'est pas passé ; il va inventer les répliques ! L'enregistrement vidéo de l'entretien en fait la preuve. Il faut avoir conscience que tout entretien est d'abord une situation de communication et toute situation de communication produit de l'interprétation. Que dire de la bienveillante neutralité rogérienne ? Toute relance est interprétative, le moindre geste ou acquiescement est déjà un message. Dans les prises de notes, par exemple, est-ce que l'on note ce que dit la personne ou ce que l'on pense de ce qu'elle a dit ? Nous ne sommes pas toujours conscients de cette confusion. Nous décodons ce qui nous est transmis à partir des solutions que nous avons déjà en tête, nous sommes dans une logique de recherche du sens.

La force de la persuasion

J'ai beaucoup travaillé dans l'accompagnement des praticiens qui accompagnent des publics en grande difficulté. Une des croyances que l'on a dans ce type d'accompagnement, c'est que les gens ont de l'expérience, qu'ils ont mobilisé des ressources mais qu'ils n'en sont pas conscients. On enregistre des protocoles d'entretien dans lesquels, aux forceps, on va arriver à montrer à la personne que "*mais si, elle est bonne*", "*il y a du positif dans votre expérience*". On est parfois fasciné de voir la violence qui peut être mise pour persuader quelqu'un qu'il est formidable. Mais les gens ne sont pas dupes : vous n'allez pas les convaincre de quelque chose que la société invalide tout les jours. Vous les convaincrez parce que vous êtes crédible et légitime mais si dans les trois mois la société leur a en permanence renvoyé le fait qu'ils n'étaient pas désirables, qu'ils n'étaient pas acceptables, votre conviction personnelle ne résistera pas.

Finalement nous sommes tous dans le discours de la singularité et l'adaptation à toutes les situations mais il y a un décalage entre ce que l'on vise, ce que l'on affiche et les pratiques mises en œuvre qui sont parfois assez interprétatives, assez manipulatoires et souvent standardisées. Tous ceux qui aujourd'hui travaillent sur l'entretien se posent la question de la neutralité, la question de l'accueil de la personne dans sa singularité, du respect de l'autre, de l'écoute bienveillante : toutes ces points qui empor-

tent l'adhésion de tous à un moment donné peuvent devenir un obstacle si le professionnel lui-même ne prend pas conscience des effets qu'il produit. On a de fait une posture d'influence et il est bien plus grave de vouloir occulter cette dimension-là.

IV. POSITIONNEMENT DU PROFESSIONNEL DANS L'ENTRETIEN D'ACCOMPAGNEMENT

Avoir de l'influence

Si l'on conclut de tout cela que la personne qui mène l'entretien a un pouvoir, ce pouvoir peut-il être en toute conscience mis au service de la personne ? Le positionnement implicite, celui qui va de soi parmi les professionnels de l'accompagnement, se caractérise plutôt par l'accueil, l'écoute bienveillante de la parole de l'autre et moi, miroir neutre, jouant le rôle de l'aide à la construction sans attribution de sens. Mais, on l'a vu, on attribue toujours du sens, on n'arrive jamais à maintenir cette position de neutralité, le sens envahit tout le temps et nous entraîne dans une logique d'interprétation. Cette logique d'interprétation peut-elle s'accommoder d'une position d'influence ? Ce point intéresse aujourd'hui beaucoup car il est en lien avec d'autres pratiques telles que les thérapies stratégiques ou les interventions systémiques. Est-ce que l'on peut stratégiquement décider d'avoir de l'influence ? Est-ce que l'on peut décider à un moment donné de poser tel

type de question, d'utiliser tel type de métaphore ou d'analogie ? Est-ce qu'un professionnel de l'entretien peut essayer de maîtriser cette influence-là ?

Résoudre un problème

Un certain nombre de techniques se développent aujourd'hui, inspirées à peu près toutes du même modèle mettant en œuvre l'entretien comme un moyen d'aider une personne à résoudre un problème. Il s'agit alors d'identifier la question puis de mobiliser les moyens les plus adaptés pour résoudre le problème y compris en aidant la personne à recenser les moyens dont elle dispose. Un tel positionnement modifie considérablement la technique et l'objectif de l'entretien, qu'il s'agisse d'entretien de bilan mais aussi de thérapie ou de validation d'acquis. On peut alors décider d'élaborer une vraie stratégie de questionnement par rapport à un objectif fixé à l'avance. Ce que l'on observe aujourd'hui, c'est que l'entretien lui-même peut devenir une fin en soi, la personne est contente de venir voir son accompagnant et l'on a perdu de vue le but fixé à l'accompagnement.

La dissonance

Toutes les pratiques d'accompagnement doivent introduire de la dissonance. Si la personne entend un discours conforme à ce qu'elle a envie d'entendre, si le travail de verbalisation que je mène autour de son expérience la valorise, qu'est-ce que cela produit quand l'accompagnement prend fin ? Il n'est

pas du tout certain que nouer une relation de qualité avec quelqu'un puisse générer des effets qui modifient sa situation au-delà de la relation elle-même. Inversement, on a vu un certain nombre de cas où les gens sont furieux du travail que l'on a fait avec eux et où cela produit des effets remarquables sur le changement de représentation de la personne. La question du positionnement du professionnel dans l'entretien est une question technique ; c'est aussi une vraie question narcissique personnelle : *"Quels sont les effets en retour de ce que je produis ?"*. Quand je produis de la satisfaction, on me renvoie le fait que je suis vraiment gentil, vraiment très bon et c'est plus agréable que si l'on me voit comme quelqu'un de vraiment pénible qui pose des questions vraiment bizarres.

Des pratiques d'intervention

"Est-ce que j'envisage mon absence ? Est-ce que je suis préoccupé de la résolution du problème de la personne ?" Ces questions sont au cœur des pratiques d'accompagnement et des techniques stratégiques centrées sur le problème. Cela mobilise des techniques extrêmement différentes : l'entretien d'explicitation mais aussi des techniques d'intervention où l'on va poser explicitement des questions particulières. Par exemple, à quelqu'un se trouvant dans une situation personnelle difficile qui veut changer de travail, on peut demander de façon très large : *"Est-ce qu'il y a des choses qui vous intéresseraient ?"*, alors que la question stratégique serait : *"Dans votre situation, s'il y avait une seule chose à*

changer, ce serait quoi ?". Dans ce cas, le professionnel va réfléchir à la question qu'il doit poser compte tenu du problème, il va prendre le temps, ne pas automatiser les réponses mais intervenir pour que la personne focalise elle-même sur un objet dont le professionnel a su déterminer qu'il est important pour elle.

Dans certaines pratiques de bilan, de thérapie ou d'accompagnement, cela va transformer les objectifs mais aussi modifier techniquement la manière d'organiser les entretiens : au contraire des entretiens non directs, se développent aujourd'hui des méthodologies d'entretien structuré et directif sur la forme et souple sur le fond. Le travail du professionnel porte alors sur le choix de quelques questions déterminantes et leur formulation afin d'aider la personne à y répondre. Il va guider la personne sur des interrogations extrêmement précises, sans intervenir sur le contenu qu'elle va produire, ni amener d'interprétation, en lui permettant seulement de focaliser : *"vous me dites que tout s'est très mal passé ; citez-moi une seule chose qui s'est bien passée"*. Ou bien à une personne qui cherche une offre d'emploi : *"vous avez 150 offres à disposition, vous allez en trier 10 et pour chacune me dire une raison pour laquelle vous la prendriez et une raison pour laquelle vous ne la prendriez pas"*.

En multipliant les interventions de ce type, on va fixer des objectifs au questionnement pour amener la personne à aller au-delà de ce qu'elle produirait elle-même comme question.

Une autre observation de la pratique, c'est que la durée d'un entretien a peu de choses à voir avec ce qu'il produit : "J'ai eu un entretien de 3 heures, on a abordé plein de choses..." – "Oui, et cela a produit quoi ?" Dans les approches brèves, à l'inverse, on va plutôt se dire : "si j'ai 10 minutes avec Monsieur Machin, je lui demande quoi ?". Arrêtons de faire un lien entre la durée et les effets et posons les questions essentielles, celles qui nécessitent notre intervention, notre expertise, pour amener la personne à avancer dans sa situation. Il convient aujourd'hui, non pas de normer ces pratiques d'intervention, mais de modéliser un peu pour dégager quelques principes d'action. Si l'on reconnaît qu'il y a de l'influence, utilisons cette influence de façon explicite. Cette logique d'intervention peut être tout à fait respectueuse de la personne, tout à fait centrée sur elle et empathique. Il faut avoir conscience de son propre système de centration et de son propre système d'influence. Une relation de communication, c'est une relation d'influence et c'est aussi une relation de pouvoir car la personne n'a pas toujours les moyens de résister à ce que vous dites.

V. EVALUER LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Pour qui travaille-t-on ?

Toute prestation crée des bénéficiaires et on en arrive à transformer la demande de la personne pour qu'elle s'adapte à la presta-

tion, aux outils, etc. Le moyen mobilisé devrait toujours être en lien avec le problème de la personne, or ce n'est pas ce qui se passe : on fait entrer la personne dans une prestation qui existe a priori et au bout du compte, on n'est pas content parce que le public ne correspond pas aux critères de la prestation. Avec le chéquier-bilan cadre, les pré-requis étaient tels que ceux qui les possédaient n'avaient pas besoin de la prestation, ils étaient capables de se débrouiller tout seuls. A partir du moment où l'on accueille quelqu'un, on va privilégier l'entrée par sa situation. Dans quelle situation se trouve la personne ? Est-ce qu'elle souhaite changer quelque chose à sa situation ? Si je suis prestataire d'un service de l'Etat dans le cadre d'une commande publique, la personne reste la priorité. Nous ne sommes pas le bras armé de la société pour dire aux gens "votre situation n'est pas satisfaisante" et nous n'avons aucun jugement à porter sur la situation de la personne. Pour autant, ça n'exclut pas de resituer le contrat social qui nous lie aux prescripteurs. Une des questions essentielles pour moi aujourd'hui, c'est : " Pour qui travaille-t-on ?". Comment être sûr que ce que l'on fait serve réellement la personne en termes d'usage social ?

Des objectifs opérationnels

Pour y voir plus clair, il convient de chasser l'implicite : "Quelle est la question ? Quel est le moyen ? Quel est le résultat ?" Dans la pratique d'entretien, ces trois points sont généralement mal définis. Prenons l'exemple d'un bilan de compétences où la

personne est envoyée par l'agence pour l'emploi avec la commande : élaborer un projet professionnel réaliste. Un tel objectif est professionnellement intenable. A la fin la personne va me dire : *"je n'ai pas de projet et en plus il n'est pas réaliste, vous êtes très mauvais."* Une enquête auprès des bénéficiaires des prestations de bilan cadres fait apparaître deux choses : *"je suis très satisfait"* et *"cela ne m'a servi à rien"*. On se demande alors quel était le but et on revient à la commande. Mais on ne saurait atteindre un but si l'on n'a pas contractualisé sur des objectifs opérationnels. Il existe souvent une confusion dans les pratiques d'accompagnement entre attentes, demande et objectif. On a généralement des objectifs tellement généraux que c'est le point de vue de chacun qui dira si on les a atteints ou non.

Toute pratique doit contractualiser des objectifs de travail opérationnels qui vont nous permettre de savoir si les buts sont atteints. La plupart du temps, on accueille la personne et on avance avec elle sans savoir a priori où l'on va. Si quelqu'un vous demande : *"Vous faites quoi avec elle ?"*
" - *Je la rends plus autonome"*.

Comment expliquer à un financeur à quoi se mesure l'autonomie ? Je ne suis pas du tout obsédé par les résultats mais pour un professionnel, appréhender la demande de la personne sans essayer de la définir plus précisément en termes de but à atteindre, c'est tendre des bâtons pour se faire battre.

Subjectivité dans l'évaluation

On ne peut évacuer la question des indicateurs et des effets et pour la traiter, il convient de réfléchir aux pratiques que l'on met en œuvre : *"Qu'est-ce que je veux ? Comment je m'y prends ? Qu'est-ce que cela produit ?"*

J'ai montré la difficulté de répondre à de telles questions puisque l'on est dans des pratiques extrêmement implicites où le professionnel lui-même construit des buts en même temps qu'il gère la situation. Cette difficulté dépasse les seuls praticiens de l'entretien ; il existe aujourd'hui dans la plupart des pratiques professionnelles de services une grande opacité et une absence de lien évident entre l'activité visible des personnes et les effets. Cela pose une deuxième difficulté : davantage d'inobservable dans les situations de travail entraîne davantage de subjectivité dans l'évaluation des performances. Comment savoir que quelqu'un est un bon conseiller ? Quels sont les indicateurs d'efficacité du service qu'il rend ? Est-ce que les indicateurs d'efficacité sont dans la satisfaction du bénéficiaire ? A qui revient-il de déterminer les effets attendus ? Au praticien, à la structure qui l'emploie, au bénéficiaire, au commanditaire ?

La question de l'évaluation n'a d'intérêt que si elle aide le professionnel à savoir s'il fait bien ce qu'il fait. Tout professionnel a besoin de savoir si ce qu'il fait est conforme à ce que l'on attend de lui. On ne peut réaliser un travail si l'on ne sait pas à quoi juger qu'on le fait bien, si la pratique n'est

régulée que par sa propre intuition, son propre sentiment. Quand on ne sait pas quels moyens on mobilise ni ce que l'on veut produire, on risque d'être dans la simple répétition de ce que l'on fait d'habitude.

VI. DÉVELOPPER LE PROFESSIONNALISME

Etre capable de réflexivité

Tout professionnel peut s'interroger sur sa pratique, sa pratique prescrite, déclarée. Tous nous affirmons réaliser des choses qui correspondent en fait rarement à ce qui est fait. Parce que l'on a plutôt envie d'afficher ce que l'on aimerait faire et le plus souvent parce que l'on n'est pas bien conscient de ce que l'on fait. Un des éléments essentiels du professionnalisme aujourd'hui, c'est de se mettre un petit peu au-dessus et de pouvoir vraiment se questionner sur ce que l'on met en oeuvre, sur ses automatismes... Si je veux être en capacité d'aider au mieux les gens, j'ai besoin de savoir ce que je fais, comment je m'y prends, ce qui fait que je pose cette question-là, etc... On ne peut développer un professionnalisme de l'entretien sans un regard objectif, un observateur ou une trace.

Etre capable de décider

L'accompagnement peut être engagé sur deux types d'objectifs très différents :

- aider la personne à prendre conscience des paramètres de sa situation, des éléments

personnels, des éléments qui vont lui permettre de clarifier la situation, etc...

On le fait beaucoup et en règle générale, on le fait très bien ; on demande : "*que pensez-vous de la situation ?*", ce n'est pas forcément un moyen d'agir.

- aider quelqu'un à avancer, mais surtout à résoudre le problème qui est le sien.

Il s'agit d'une vision plus pragmatique de l'accompagnement dans laquelle le professionnel est préoccupé par le problème et essaie de travailler avec la personne sur les solutions qu'elle peut elle-même mettre en oeuvre ; on demande : "*s'il n'y avait qu'une chose que vous puissiez faire d'ici la semaine prochaine, ce serait quoi ?*".

Le résultat sera lié à la modalité utilisée, on n'est pas du tout sur le même champ. Or aujourd'hui, dans les pratiques d'entretien, on mélange un peu les deux, sans être toujours au clair sur l'influence que l'on s'autorise. Le professionnel est celui qui possède une capacité à décider en situation pour aller dans un but identifié, une capacité à rendre explicites des choses implicites.

Etre capable d'inventer

Si je sais que je peux décider, je clarifie ma zone de pouvoir et je peux renvoyer à la personne son propre pouvoir. Ce sont les conditions pour inventer et innover. A partir du moment où j'ai délimité mon pouvoir d'action, je peux tout inventer. Si je suis

dans des automatismes de techniques d'entretien, je risque de reproduire ce que je fais le plus souvent et je ne vais pas innover. Le professionnel de l'entretien se tient toujours dans une position originale, singulière. Ce qui va l'amener à aider au mieux la personne qu'il accompagne, c'est justement d'avoir conscience de son propre style.

A partir de là, il peut décider des choses et revendiquer son pouvoir d'intervention ; s'il a déterminé cela, tout est possible. C'est la conscience de l'implicite qui va nous faire avancer : la conscience que j'interprète, que parfois je suis centré sur moi et pas sur l'autre, ma capacité à me décentrer et à apprivoiser tout cela.

Si j'ai insisté sur les pratiques d'intervention stratégique, c'est que l'on a aujourd'hui une perversion des systèmes d'accompagnement : à force de valoriser l'autonomie, la centration sur la personne, on favorise la norme d'intériorité. Le propos extrême selon lequel on ne pourrait rien décider me semble dangereux car il empêche toute stratégie et renvoie à la personne la responsabilité de tout. Sans aller le moins du monde dans une quête de normalisation, je dirais qu'il faut apprivoiser les choses et en même temps, il faut s'apprivoiser soi-même en tant que praticien. La conscience de ce que je fais, la conscience de ce qui me met en difficulté, la conscience de mes interprétations, c'est le moyen de les apprivoiser et c'est le moyen de mieux me centrer sur l'autre, au-delà des discours.



COMPTE-RENDU DES ATELIERS

Le questionnement des ateliers s'est appuyé sur une typologie d'entretien

présentée par André CHAUVET

Le grand critère de positionnement professionnel sur le type d'entretien est le niveau d'expertise, du moins directif au plus expert.

- **L'entretien d'accompagnement non directif** se caractérise par l'absence d'expertise et la centration sur la personne.
- **L'entretien d'investigation** que l'on aurait naguère rangé dans l'expertise avec les renseignements généraux et la police judiciaire, trouve aujourd'hui sa place dans une démarche d'accompagnement centrée sur la personne. On est dans l'enquête, dans le questionnement, l'explicitation et en même temps dans la compréhension. Par exemple, pour la validation des acquis de l'expérience, on a besoin de mener un entretien qui permette d'en savoir plus et de recueillir des faits.
- **L'intervention stratégique** constitue un troisième type d'entretien dont on parle encore peu dans le champ de l'accompagnement. Le praticien décide de faire quelque chose stratégiquement, il choisit des métaphores, des analogies, des questions, il explore le système de la personne dans sa complexité avec un objectif de résolution de problème.
- Avec le **diagnostic-conseil**, beaucoup travaillé en bilan de compétence, on entre

dans la zone d'expertise. Certains types se recouvrent et en particulier stratégie et diagnostic-conseil : dans le même entretien, il peut y avoir beaucoup d'ambiguïté entre l'expertise (on utilise des outils d'évaluation et on produit des préconisations) et la logique d'accompagnement (dans laquelle c'est la personne qui sait).

- L'expertise forte correspond à **l'entretien de sélection**, avec un positionnement très clair sur une logique de mesure.

Ce sont là des catégories un peu formelles mais elles ressemblent assez à ce qui peut apparaître dans la pratique. Elles doivent simplement permettre la réflexion et le débat. Cette distinction expertise / accompagnement avec la question des outils à mettre en œuvre est au cœur de nos pratiques.

A partir de cette typologie, les échanges en ateliers ont permis d'aborder quelques questions :

Quelles sont les pratiques d'entretiens repérées comme efficaces ?

Dans quels cas et avec quelles limites ?

UNE DIVERSITÉ DE PRATIQUES

Pas d'exclusive

La typologie d'entretien présentée a permis de repérer des pratiques. Les participants ne font pas d'exclusive sur un type d'entretien ni de rejet d'une modalité ou d'une autre : il n'y a pas "une" pratique d'entretien repérée comme efficace, une pratique pouvant être efficace dans une situation et pas dans une autre. Ils déclarent utiliser une diversité de techniques d'entretien selon la situation et la personne rencontrée, selon le moment dans l'accompagnement ou le moment dans l'entretien. Il peut y avoir des séquences différentes dans un même entretien qui font varier ces différents registres. Quelqu'un a utilisé l'idée d'un curseur qu'on déplace, tantôt vers le non directif, tantôt davantage vers l'expertise selon le besoin.

Bricolage

Suivant la demande, le dispositif, le contexte et le chemin déjà parcouru par l'usager, l'accompagnateur va ajuster sa pratique. Il doit être dans une posture souple, devant sans cesse prendre du recul vis-à-vis de ce qui se passe pour adapter le cadre de l'entretien, pour inventer en situation. Ces arrangements sont de l'ordre du bricolage dans un sens d'ouverture vers la situation présente. La compétence de l'accompagnateur peut être qualifiée de plurielle dans la mesure où elle emprunte à des expériences et pratiques multiples.

L'efficacité consiste à adapter la technique, la modalité au moment et à la personne, à choisir en fonction de certains paramètres le type d'entretien qui convient.

Quelques contraintes

Certaines situations sont signalées, non comme des contraintes avec lesquelles on s'arrange, mais comme des difficultés majeures pour la réussite d'un entretien :

- la présence d'une tierce personne (parents, conjoint),
- le fait que les personnes bénéficient de plusieurs accompagnements en même temps (redondance d'un certain nombre d'éléments) ou successivement (personnes ballottées d'une structure à l'autre qui répètent leur histoire...).

Certains paramètres sont identifiés comme engageant à l'utilisation d'un type d'entretien particulier :

- Le temps : quand on se doit d'aboutir à quelque chose dans un délai imparti.
- L'obligation de résultats : l'entretien sera vraisemblablement plus directif.
- Le moment de la démarche : en début de démarche, on a besoin de recueillir des faits et on utilise davantage l'entretien d'explicitation, la reformulation, l'écoute ; à la fin et en fonction des contraintes précédentes, on peut se montrer plus directif.

- L'implication de la personne : on ne va pas utiliser les mêmes méthodes d'entretien quand une personne ne s'exprime pas et quand elle parle spontanément.

L'entretien situationnel

Ces arrangements se précisent dans l'action, en fonction de ce qu'on ressent quand on rencontre la personne. Au cours de l'entretien, l'accompagnateur doit être à l'écoute de ce qui est en train de se passer, il doit s'ouvrir à la singularité de chaque situation tout en maintenant une distanciation pour être en mesure de réagir. En même temps qu'il agit dans la situation, il maintient une distance. L'écrit peut être un outil pour favoriser ce double mouvement d'implication et de distanciation.

La fluctuation constitue l'une des caractéristiques de la pratique d'accompagnement et des entretiens : sa première marque d'efficacité. Entre bricolage (pris dans son sens positif de petits arrangements quotidiens) des cadres d'action, arrangements dans l'instant, négociations, allers-retours entre implication et distanciation. Pratique de l'entre-deux qui se débrouille de la contradiction, pratiques de l'ouverture vers l'autre et des ajustements avec l'autre. On pourra parler "d'entretien situationnel".

QUELQUES POINTS D'EFFICACITÉ...

Etre créatif et inattendu

Le praticien doit veiller à ne pas être prisonnier des méthodes, à ne pas pousser les

gens vers ce qu'il veut entendre en fonction de ses outils habituels, de ses prestations standardisées. Il peut s'appuyer sur son expérience ou sa personnalité pour rebondir sur l'inattendu, sur une phrase de l'accompagné à laquelle il ne s'attendait pas.

Il ne faut pas refuser la créativité, l'intuition : certains praticiens utilisent au cours de l'entretien des dessins, des métaphores... Cela permet de dénouer certaines choses, de sortir de l'implicite. Le dessin permet surtout d'être moins inquisiteur.

Il faut réaliser des choses conscientes, ne pas rester sur les stéréotypes.

De la confiance

La réussite de l'entretien tient pour beaucoup à la disponibilité du professionnel, à l'écoute qu'il est capable de mettre en œuvre et à la confiance qu'il va instaurer, avec la limite bien sûr qu'il n'est pas là pour être gentil ni pour être aimé. Cette nécessaire confiance peut s'entendre selon un double mouvement pour le praticien :

- Mettre en confiance, c'est permettre à la personne de prendre la parole, de s'exprimer librement.
- Faire confiance, c'est permettre que la personne entre en contact avec un élément de son expérience, découvre quelque chose pour elle-même et par elle-même.

De la clarté

Ce qui compte aussi pour beaucoup, c'est le contrat posé avec des éléments de durée, de limites ; c'est l'inscription de l'accompagnement dans une commande institutionnelle claire avec son mandat et ses objectifs. Il y a parfois lieu de s'interroger sur le mandat qui nous est donné ou les missions dévolues à la structure : "*est-ce que cela, c'est encore de l'accompagnement ?*". Ce qui rend l'entretien efficace, c'est tout ce qui permet de réduire l'implicite. Tout le monde est d'accord pour dire que plus on est clair, mieux cela marche, et être clair c'est aussi veiller au langage utilisé (sigles, jargon...). Tout ce que l'on va essayer de mettre en œuvre fonctionnera d'autant mieux que l'on aura été transparent avec la personne.

Oser dire, oser s'opposer

Assumer avec fermeté les contraintes appartient au devoir de l'accompagnateur. Il est tenu également d'assumer son propre point de vue, sa propre opinion. Être à l'écoute de l'autre ne signifie pas être d'accord en permanence avec ses propos et ses prises de décision. En exposant sa manière de voir, il place l'utilisateur en position de justifier ses propres propos, de les discuter et de les relativiser. Il ne s'agit pas non plus d'être contre systématiquement mais d'être dans la discussion comme avec toute personne considérée comme responsable et libre de ses opinions. Oser dire lorsqu'on n'est pas d'accord est donc avant tout le signe d'une considération et une marque de respect.

CONTRAINTES ET LIMITES

Les vertus du cadre

L'arrangement des contraintes est l'un des outils dont dispose l'accompagnateur pour ajuster sa pratique. En bricolant, voire en négociant les limites de l'entretien, il favorise la mobilisation de l'utilisateur. Il s'agit avant tout de libérer ce dernier de prises de décision qui ne sont pas de sa responsabilité : organisation de l'entretien, outils mis à disposition, actions à mettre en œuvre. En assumant avec fermeté certaines prises de décision, l'accompagnateur favorise la disponibilité de la personne sur d'autres plans : désirs, projets, regard sur l'histoire personnelle. Penser et disposer les cadres de l'action, c'est ce qui permettra à l'utilisateur de se libérer sur ce qui constitue le fond de l'entretien.

Des objectifs à définir :

Le praticien doit travailler avec trois niveaux d'objectifs :

- les objectifs de l'accompagné,
- les objectifs du cadre institutionnel : financeur et employeur,
- ses objectifs d'accompagnateur.

C'est une sorte de triangle dans lequel il faut faire en sorte que la logique des trois soit respectée. Pour cela, il convient d'annoncer les objectifs de chacun, de clarifier les rôles et les positions assumées. Ce travail permettra de définir, pour la séquence d'ac-

compagnement dans laquelle on est, un objectif opérationnel immédiat.

Connaître ses limites

Ce sont souvent nos propres limites (ce que l'on peut ou veut entendre) qui dirigent et clôturent un entretien. Pour nous aider à surmonter ce que l'on entend et donc dépasser nos limites, certains ont évoqué la mise en place d'une **supervision** extérieure qui permet de voir jusqu'où l'on peut aller. Certains participants ont témoigné de la richesse des entretiens menés à deux (tutorat des accompagnateurs).

Nos limites correspondent aussi aux formations suivies qui ont construit notre professionnalisme. On peut y distinguer trois axes :

- Un axe technique : chacun dispose de plus ou moins d'outils, de méthodes, qui lui procurent plus ou moins de latitude dans l'action (avec la réserve que l'on n'a pas toujours conscience d'utiliser telle ou telle méthode).

- Un axe de l'analyse des pratiques : pour être au mieux à l'écoute de la personne, le praticien doit avoir accès à la réflexivité (parfois grâce à un observateur extérieur), il doit s'efforcer à la lucidité sur ce qu'il fait, à la prise de recul. Cette dimension là est aussi importante que sa technicité.
- Un axe de l'appropriation, de la connaissance de soi : la latitude d'action de l'accompagnateur dépend aussi largement du travail sur soi qu'il a pu entreprendre : bien se connaître, savoir ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas. Un participant a parlé de la "*sécurité ontologique*" de l'accompagnateur. Ne pas oublier non plus que l'on est singulier, "*faire le silence en soi*", "*ne pas oublier où j'ai été formé*", "*ne pas oublier ce que je sais*".



EN CONCLUSION...

André CHAUVET

Je vais tenter d'aller à l'essentiel en retenant quelques mots qui me paraissent des clefs par rapport à tout ce que j'ai entendu.

Le premier mot qui me vient à l'esprit en vous écoutant et en vous observant, c'est ce que j'appelle **l'implication**. La pratique d'entretien est une pratique implicante qui engage le professionnel en tant que personne. On voit bien dans les débats, voire les oppositions qui peuvent se manifester, à quel point la pratique nous touche personnellement, bien au-delà des points de vue techniques, stratégiques, etc. C'est d'abord une personne qui mène l'entretien, ce qui nous est dit nous touche, je crois que la conscience de cela peut être essentielle.

Le deuxième point que je retiendrai est le poids des **contextes** : on a beaucoup parlé des prestations, des prescripteurs, des financeurs. Aujourd'hui, les pratiques de l'entretien ne peuvent être examinées sans prendre en considération les pressions extérieures, pressions légitimes. On ne peut ignorer que toute situation d'accompagnement se situe dans un contexte ayant ses règles du jeu, on ne peut se centrer exclusivement sur la personne en évacuant les contextes d'un revers de la main. Il y a une question de positionnement qui est essentielle : peut-on travailler avec une personne

en prenant en compte les contextes tout en évitant de la manipuler ?

Le troisième mot qui me vient à l'esprit, parce que c'est un mot qui m'intéresse beaucoup aujourd'hui dans les pratiques d'entretien et globalement dans toutes les pratiques d'aide, c'est la notion de transaction. Il me semble que ce qui se joue pour la personne par rapport à la gestion de son avenir relève d'une transaction par rapport à son environnement. Le professionnel de l'entretien est lui-même dans une logique de transaction entre les désirs de la personne, ses représentations, les objectifs d'un commanditaire, ses propres valeurs de professionnel... La définition d'objectifs contractuels conjuguant plusieurs niveaux d'objectifs relève bien d'une logique de transaction. Il faut une grande clarté sur ces différents pôles et sur la transaction que l'on va mettre en œuvre.

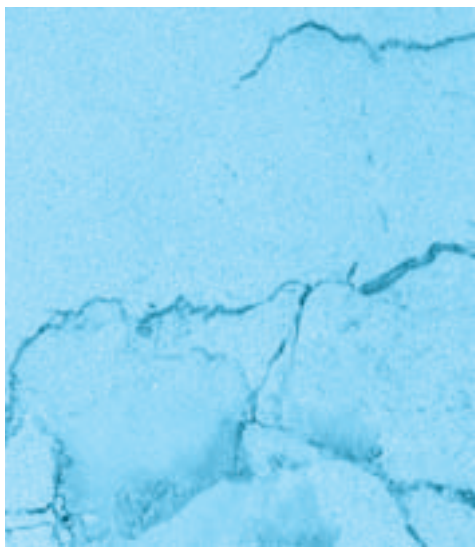
Un quatrième mot qui me semble au cœur du débat, c'est le mot **limites**. L'accompagnement, où est-ce que cela s'arrête ? Où est-ce que cela commence ? Est-ce que l'on parle d'accompagnement ? Est-ce que cela en est encore ? L'accompagnateur doit toujours penser l'absence d'accompagnement et identifier les limites de son intervention, ce qu'il

apporte comme plus-value dans la situation de la personne. L'accompagnateur n'est pas un sauveur. S'il repousse à chaque fois les limites, son surinvestissement sera contre-productif en générant de l'inaction.

Le cinquième mot qui me semble extrêmement important, que j'ai entendu je crois dans tous les groupes, c'est la notion de **cadre**. Plus on est au clair sur les positionnements des uns et des autres, plus on a de chance de faire un travail satisfaisant à destination de la personne. Il y a une croyance autour du fait que la directivité est nocive dans la relation d'accompagnement. Je crois pour ma part que c'est une illusion et que la fonction d'accompagnement est d'abord une fonction de cadre, de contenant, qui donne à la personne les règles du jeu qui lui permettent de se situer dans un environnement complexe.

Le sixième mot que je voudrais donner, c'est **l'autre**. Est-ce qu'on ne peut pas s'oublier un peu soi-même en tant que professionnel pour se poser la question de la personne ? Je suis frappé par la difficulté à nous sortir de nos injonctions, de nos contextes, de nos structures, pour nous recentrer sur la personne en tant que sujet, en tant qu'autre.

J'ajouterais pour terminer : tout n'est pas vrai dans toutes les situations. Nous avons inventé cet après-midi le concept **d'entretien situationnel**. Ce qui veut dire que vous utilisez à tout moment en fonction de la situation tous les registres techniques qui sont dans mon tableau, mais la conscience de les choisir et de les utiliser va sans doute les rendre plus efficaces. Appuyez-vous sur un cadre structurant dans lequel vous serez capables d'inventer, mélangez consciemment les stratégies dans une situation d'entretien, adaptez-les à la situation dans laquelle se trouve la personne.



Deuxième partie : Les limites de l'accompagnement

LES LIMITES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Conférence de Mireille CIFALI, docteur en Sciences de l'Éducation,
historienne et psychanalyste, Université de Genève,,
22 novembre 2002

ACCOMPAGNER, RENCONTRE OU CONFRONTATION

Accompagner, c'est être sur le même chemin, c'est rencontrer, c'est tenter que quelque chose se noue entre deux personnes qui ne sont pas à la même place : un professionnel qui est dans son rôle, son métier et un être humain en quête, en devenir, en interrogation ; un professionnel qui travaille et un autre qui tente de vivre, de se dépasser. Entre les deux, il y a une énigme : qu'est-ce qui fait réussite, qu'est-ce qui fait rencontre ?

Le professionnel vient avec ses outils, ses techniques, ses médiations, ses dispositifs ; c'est un professionnel bien intentionné qui voudrait que l'autre se transforme, évolue, quitte ses difficultés.

L'énigme de la rencontre est contenue dans le mot "accompagnement" : on ne peut pas faire à la place de l'autre, c'est notre

impuissance, il y a toujours de l'altérité. L'autre dans son énigme : Qui est-il ? Que veut-il ? Où va-t-il ? Pourquoi ne suit-il pas mes bons conseils ? Pourquoi résiste-t-il à la prise en charge ? Pourquoi stagne-t-il ? Qu'est-ce qui va lui permettre de devenir un homme ou une femme qui puisse prendre une place dans cette société, avec les autres ? Il convient d'accompagner la question de l'énigme de l'autre, ne pas lui donner la réponse qui étoufferait la question.

Une autre caractéristique de l'accompagnement est l'instauration d'un dialogue, inséparable d'un engagement. L'engagement est d'ordre professionnel mais c'est aussi moi et toi, j'y éprouve des sentiments, des envies, des espoirs et des désespoirs ; c'est une rencontre où le pire et le meilleur peuvent advenir.

La question qui traverse tous nos métiers est la suivante : Qu'est-ce qui permet d'avancer, de grandir, de guérir, de se poser ? Certains disent qu'il faut de l'écoute, de la

bienveillance, de l'empathie, qu'il faut se mettre au service de l'autre. L'autre est un sujet qu'il nous faut respecter, ne pas bousculer. C'est notre générosité qui sera bénéfique. D'autres disent que ce qui permet à l'autre d'avancer, ce sont nos techniques, nos méthodes. D'autres enfin, soulignent l'importance de la confrontation car on grandit en entrant dans le conflit, la résistance, la révolte, la colère, la transgression.

Les professionnels ne supportent plus le conflit, la contrainte, l'agressivité. Nous sommes dans un désir d'harmonie, de respect mutuel, de bonté, de non directivité. Or, il faut se garder des trop bons sentiments car on ne grandit pas, on ne guérit pas, on ne se transforme pas sans combat, sans opposition, sans qu'un autre accepte d'être le mauvais contre lequel on s'oppose, mais qui nous construit. Comment supportons-nous d'être l'objet de l'agressivité de l'autre ? Comment acceptons-nous parfois de le contraindre ? Quel est notre rapport à cette violence, à cette contrainte ? Est-ce que nous nous l'autorisons ? Ce sont là les points essentiels sur lesquels interroger nos limites dans l'accompagnement.

A L'ÉCOUTE DE NOS PROPRES ÉMOTIONS

Dans une relation d'accompagnement, on ne peut être neutre, indifférent, extérieur car l'autre éveille des choses en nous. Nous sommes dans ce métier pour gagner notre

vie mais aussi une estime de nous-mêmes. Nous avons envie de réussir, de plaire, d'être acceptés, de nous sentir bons... Il y a de part et d'autre émergence de sentiments et d'émotions que l'on peut nommer, ce sont ceux de la vie de tous les jours : amour, bienveillance, compassion, haine, rejet, exclusion, agacement, envie de détruire, envie de construire... et un autre sentiment qui envahit aujourd'hui nos métiers : celui de l'impuissance.

Il est essentiel d'être à l'écoute de ces sentiments, de les nommer et de les écrire. Car ils ne se disent pas dans les théories mais bien plutôt dans la littérature. En les inscrivant dans des histoires, dans des textes composés, nous arrivons à éprouver nos angoisses, notre désarroi, nos pertes de repères, nous pouvons dire et faire passer notre impuissance, nos frustrations, notre désir de réparer, nos déceptions.

Accompagner quelqu'un, c'est nécessairement être proche de soi, à l'écoute de ce qui se passe à l'intérieur. Voilà notre guide pour comprendre l'état de notre lien à l'autre, ce que l'autre nous fait. Car on ne peut pas accompagner en proximité sans être entamé, sans être impliqué.

Nous ne devons donc pas laisser de côté les sentiments qui nous adviennent et les considérer comme indus en les écartant de notre analyse, de notre réflexion sur la situation.

Tout particulièrement en face de personnes en situation de répétition d'échecs, lorsqu'on se trouve dans un sentiment d'impuissance et que tout semble bloqué, quelque chose doit advenir, faire événement, faire surprise, pour rétablir le professionnel dans son pouvoir d'agir. Accompagner, c'est aller au bout de ce que l'on ne peut plus et, à un moment, trouver "la chose" qui déroge (impulsion, écart, parole, regard, geste...). On ne peut pas la trouver si l'on est à l'extériorité de ce qui se passe. Cela vient de nous en rapport à l'autre, il faut le surprendre pour l'entraîner sur une autre scène que celle où nous sommes arrêtés.

Cela nécessite de se risquer et de s'impliquer, en continuels dialogues avec ce qui se passe en moi et en l'autre. On ne peut pas accompagner sans travailler sa subjectivité et son lien aux autres, surtout lorsqu'ils sont en détresse, en remaniement identitaire.

DON ET CONTRE-DON

A quelle place sommes-nous face à l'autre ? Sommes-nous à la place d'un professionnel ou d'un humain qui s'implique ? Sommes-nous dans une place d'extériorité ou dans une place de don de soi ?

Et l'autre, comment est-il face à nous ? Qu'attend-il de nous ? Est-ce qu'il nous réduit à être un professionnel à qui il permet de gagner sa vie ? Ou alors, nous

demande-t-il de lui donner ce qu'il n'a pas reçu, de réparer ce que ne lui a jamais été donné ? Nous ne pourrions jamais donner à l'autre tout ce qu'il attend et il va donc forcément être déçu.

En tant qu'accompagnateur, j'offre constance, présence, fiabilité pour que l'autre trouve ses propres pistes et puisse se passer de moi. Tous les métiers de l'éducation sont dans ce nœud-là, surtout avec les exclus, les blessés, carencés, en attente folle de consolation qui nous enjoignent de réparer la blessure. Ils s'interrogent sur notre fiabilité et pensent que nous avons le pouvoir mais nous savons qu'il leur appartient de trouver le chemin. L'accompagnement suscite toujours cet espoir-là et cette déception.

A ses côtés, nous devons accueillir à la fois ses projections, ses espoirs, ses transferts sur nous ainsi que sa déception, mais aussi faire en sorte qu'il la dépasse, trouve en lui les forces vives et se remette en marche, redevienne actif.

Mais les êtres qui ont été blessés, humiliés, rejetés, qui ont subi des injustices, ne peuvent pas être dans le don et le contre-don. Ils sont dans la dette, dans le sentiment qu'on leur doit réparation.

Accompagner, c'est permettre de rétablir le passage et l'échange entre le don et le contre-don (je te donne / tu me donnes).

Or, ils ne peuvent pas entendre que l'autre leur apporte autre chose que le "paiement" d'une dette. Ils ne donnent rien car tout leur est dû, ils mobilisent toutes leurs forces pour dire "je suis victime". Et c'est là une grande douleur pour les professionnels que de se confronter à des êtres qui ne donnent plus rien et demandent tout, et s'enferment dans cet état de victime qui ne leur permet plus d'avancer.

Toute rencontre humaine est une occasion pour que ce négatif se "transmute" en quelque chose de positif, transmutation d'une douleur en une force, passage d'une destruction à quelque chose qui commence d'être une construction.

Qu'est-ce qui va faire que le basculement se produit ? Ce n'est pas seulement le fait de notre intervention mais une multiplicité de facteurs qui se mettent au bon moment à la bonne place. En tant que professionnel, on y peut quelque chose mais on n'y peut pas tout. C'est important de le savoir car en cas d'échec, on gardera l'espoir que ça se produise à un autre moment.

L'autre nous fait vivre notre ignorance, notre échec, mais c'est justement quand on est impuissant que l'on va faire le geste qu'il pourra reprendre plus tard. Il s'agit bien d'une co-construction : "c'est parce que tu m'as donné que j'ai réagi et que je peux faire ce geste qui va avoir un sens pour toi". Si l'autre fait échouer ce que je lui donne,

c'est qu'il y a des forces qui ne sont pas encore tombées. Il est important de donner sans attendre de recevoir, d'être dans le don gratuit et d'accepter la frustration. Les effets ne sont pas immédiats, il faut parfois beaucoup d'échecs...

On peut rapprocher cette situation de celle de l'interprétation psychanalytique qui peut tomber "à côté de la plaque", si elle n'est pas co-construite avec l'autre et arrive à un moment inopportun pour lui. L'interprétation qui fait mouche, c'est celle qui est produite par moi et par l'autre, c'est une construction commune que l'autre est capable d'entendre, de prendre, à un moment donné.

Le temps (celui du professionnel, de la personne et de l'institution) est une condition pour qu'il advienne quelque chose. Les professionnels ont souvent du mal avec ces limites-là, avec les contraintes du temps, mais la réalité temporelle est structurante : les limites existent heureusement et il faut les dire. On peut se battre ailleurs pour que ces limites changent mais on ne doit pas les faire payer à l'autre ni le leurrer.

Il y a un stade ultime de l'accompagnement, quand les forces de destruction sont trop fortes : il reste à accompagner vers la mort. Nous n'avons pas à exiger le progrès, nous n'avons pas à abandonner l'autre dans la fin. Nous pouvons l'accompagner dans sa destruction, ne pas le laisser solitaire dans sa difficulté.

Il faut vivre dans le don sans avoir de retour, en y trouvant le bénéfice du don même.

VIVRE LES TENSIONS ET LES CONFLITS

Pourquoi se sent-on coupable dans le conflit ou l'impuissance ? Si l'on tient l'autre pour une victime, on va l'épargner, si l'on se sent coupable, on est entraîné dans les forces négatives avec lui. C'est le regard que l'on porte qui fait retrouver les forces de vie. La culpabilité, c'est notre rapport au mal, à faire mal. On préfère parfois s'apitoyer et là, on laisse l'autre où il est. Entrer en conflit avec des êtres dans la détresse, c'est les considérer comme des êtres capables de nous résister. La passivité est source de destruction lente.

Accompagner, c'est croire que l'autre peut évoluer, même si pour l'instant, il est dans la résistance. Certains professionnels tirent tout le bénéfice de leur métier des avancées de l'autre. C'est là une attitude égocentrique dans laquelle l'autre doit nous apporter une image narcissiquement bonne. Il faut savoir lâcher, admettre qu'il ne puisse pas actuellement être autre chose que ce qu'il est. Il faut accepter la frustration de ne pas voir l'autre se transformer sous nos yeux.

La tension se joue ici : parfois je pousse la personne à être dans autre chose que ce qu'elle vit aujourd'hui ; parfois je me

contente d'être présent pour l'autre dans un lien qui ne le laisse pas solitaire dans sa difficulté.

En bilan de compétences ou en orientation, l'autre arrive parfois avec des rêves de ce qu'il n'est pas et le professionnel doit alors ramener celui qui rêve à une réalité, à une raison qui tue le rêve. Nous connaissons tous cette difficulté de la représentation des métiers, nous savons aussi que plus on connaît de frustrations dans la réalité, plus le rêve est le moyen psychique de survivre.

En bilan de compétences, on explore les forces et faiblesses de la personne, ce qui est possible ou impossible en termes de projet. Alors comment lui permettre de rêver tout en approchant la réalité ? Comment accueillir celui qui rêve ? Comment l'accompagner à faire le deuil de ses rêves et lui permettre de retrouver l'estime de soi dans son quotidien sans courir après des rêves ?

Pousser dans la réalité, c'est faire violence ; maintenir dans le rêve, c'est leurrer. Accompagner, c'est être en permanence dans cette tension-là : entre faire violence et leurrer. Accompagner, c'est permettre à l'autre d'être là et pas dans le passé ou dans la fiction d'une image, c'est lui permettre de reconquérir son intériorité. Ces tensions dans le geste d'accompagner existent partout où il y a de l'altérité. Nous sommes dans des paradoxes, des tensions

entre les contraires et nous ne devons pas espérer les dépasser mais bien au contraire accepter la dualité, l'ambivalence, l'amour et la haine, le bien et le mal, le mauvais et le bon. Il faut accepter d'être dans cette tension permanente, entre le rêve et la réalité, le sentiment et la raison.

Accompagner, c'est être sur cette tangente où l'on risque de basculer d'un côté ou de l'autre. Le terme est chargé de connotations positives qui mettent en avant le respect et l'altruisme, or il faut permettre à l'autre de s'opposer à nous pour se retrouver. Aujourd'hui, les adultes n'occupent plus cette place d'autorité qui permet à l'autre de s'opposer à nous, qui nous fait entrer en conflit, qui fait qu'on nous rejette.

Trop respecter l'autre, c'est le laisser à sa place ("tu veux être comme ça, tu as le droit, tu as raison, reste comme tu es") et c'est le contraire de l'accompagnement. Eduquer, c'est bousculer, c'est faire violence, c'est contraindre, c'est dire non, c'est ne pas laisser l'autre là où il est au nom du respect ou de la tolérance. Avancer est douloureux, une violence peut être constructive.

LA DÉMARCHÉ CLINIQUE

La posture clinique n'oppose pas les techniciens et les cliniciens. Elle est commune à tous les professionnels. Il s'agit de l'observation "au lit du patient" qui consiste à

construire du savoir dans les situations vivantes et singulières que nous rencontrons.

L'attitude clinique consiste en l'intelligence de la situation, de l'instant, c'est le flair, l'intuition, le bon sens, l'écoute, la présence, la curiosité, l'implication... C'est une intelligence du temps et des objets mouvants. Aucune situation humaine ne ressemble à une autre, il faut donc penser dans la singularité.

Quel est alors le rôle de la théorie, des modèles, des techniques ? Les théories nous permettent de voir, d'entendre, d'écouter, mais quand on applique de la théorie sur du vivant, on tombe à côté. Et nous sommes des praticiens qui rencontrons un autre qui est vivant.

Nous devons développer une intelligence "métisse", faite de qualités intérieures et de savoirs, de la capacité de sentir dans l'instant. Pour penser, il faut sentir, éprouver, comprendre, parler, écrire. La pensée est d'abord dans le corps : le corps est le premier guide.

Donner à chaque professionnel la confiance qu'il peut construire cette intelligence du présent, travailler sa subjectivité. Dans la démarche clinique, le savoir vient du corps de l'autre (les symptômes). La méfiance envers le corps et ce qu'il nous

apprend est une construction historique. Il y a pourtant là toute la puissance de l'expérience. L'interprétation ne doit pas être produite par le professionnel, elle doit être une construction commune. Il y a là un autre rapport au modèle, à la théorie, un autre travail sur l'expérience et l'événement.

Dans la démarche clinique, il faut de la présence : on ne peut être face à l'autre et être ailleurs... Il s'agit d'être intéressé par l'autre, de l'appréhender non comme un ennemi mais comme une énigme, quel-qu'un qui nous surprend, qui chamboule nos modèles. Notre savoir vient de l'autre, notre cécité à l'autre est notre principale souffrance. En démarche clinique, toute situation devrait piquer notre curiosité ; il nous faut être attentif à ce que l'on ne sait pas, comprendre les situations où l'outil échoue pour trouver d'autres outils.

Beaucoup, surtout les jeunes professionnels, ont le désir d'être sûrs, le désir de savoir ce qu'il faut faire à tout coup. La formation est apprentissage de savoirs extérieurs, de procédures d'aveuglement au concret au nom de la théorie. Il y a de l'humain dans tout métier, il faut faire en sorte que l'homme ne soit pas soumis à la technique. La technique doit être mise au service de la rencontre : apprendre du vivant est une posture que l'on a oubliée.

Certes, il est difficile pour le professionnel d'abandonner ce qu'il a appris, les codes, les modèles. On travaille au quotidien sur

des procédures, des habitudes, on ne saurait être attentif à chaque instant mais ne pas s'impliquer du tout, c'est éviter la rencontre. Il faut être capable de quitter la procédure pour inventer la relation. Si l'on n'est pas du tout clinicien, mieux vaut le savoir et connaître son style et ses limites. Être clinicien, c'est ne pas avoir peur du vide, du silence, c'est interroger ses mécanismes de défense. Il convient de lier la technique et l'humanisme.

Faut-il expliciter le savoir qui se construit en situation, en faire le récit par exemple ? Fustier¹⁰ dit qu'il faut laisser l'énigme à l'autre. On sait en le disant ou en ne le disant pas ; ce qui est important, c'est d'être attentif aux conséquences de ce qu'on a dit ou pas dit. Le savoir construit dans la situation est bénéfique et écrire (un journal de formation, le journal de bord d'une expérience...), c'est mettre à distance, se repérer. L'expérience ne suffit pas, ce qu'il faut valoriser, c'est l'expérience réfléchie, l'expérience racontée qui crée le savoir. Tout professionnel devrait être dans une dynamique de recherche et de publication, toute institution devrait favoriser la pensée.

10. Paul FUSTIER : Le lien d'accompagnement : entre don et contrat salarial - Dunod - 2000.



LES LIMITES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Si l'on identifie quatre types de limites :

- les limites propres de la personne accompagnée (celles qu'elle va se fixer),
- les limites de l'accompagnateur,
- les limites de l'institution,
- les limites de l'environnement (contexte de l'accompagnement).

Les limites de l'accompagnement se situeraient ailleurs que dans la somme des quatre, plutôt à l'intersection et, en tout cas, sur la plus basse limite. Il peut être nécessaire de contractualiser cette limite par une co-construction lors d'un contrat d'objectif avec engagement de toutes les parties.

Il convient d'être vigilant pour mieux cerner les limites de l'accompagnement. Le professionnel ne connaît pas au départ les limites de ce qu'il peut supporter, cela s'acquiert avec l'expérience.

Il faut veiller à ne pas atteindre la résignation, ni aller jusqu'au sentiment d'impuissance. On doit savoir s'arrêter avant ou passer la main.

Notre compétence peut empêcher l'autre de réussir. Il ne faut pas lui imposer notre vision, ce qui nous semble bien pour lui, ni décréter l'accompagnement. Il est nécessaire de rester professionnel et d'avoir une "bonne" proximité avec l'accompagné (à définir). La distanciation est nécessaire car ni la sympathie, ni une trop grande distance ne rendent objectif. Il faut faire attention aux liens de dépendance et pour cela leur repérage est vital.

On le voit, ces limites de l'accompagnement sont floues ; elles dépendent de notre propre personnalité et des relations que l'on tisse avec la personne accompagnée.

Les limites de l'accompagnement sont les limites du système dans lequel on vit.

CONFRONTATION ET RELATION DE POUVOIR

La relation de pouvoir dans l'accompagnement s'établit selon plusieurs facteurs :

- La place socialement reconnue de l'accompagnateur et de l'accompagné
- Le rapport au savoir dans l'accompagnement

Les relations de pouvoir accompagnateur / accompagné

Parce qu'une personne vient demander de l'aide à un professionnel, une relation de pouvoir s'installe. Sa position institutionnelle, reconnue par les uns et les autres, confère à l'accompagnateur un pouvoir qu'il peut exercer sur l'accompagné.

Cette domination peut se traduire par l'attitude physique et psychique du professionnel vis-à-vis des personnes qu'il accueille et accompagne. Elle se traduit aussi par les décisions qu'il peut prendre concernant le parcours de la personne accompagnée. Elle se manifeste également lorsque l'accompagnateur fait appel à son propre savoir pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

Si cette relation est utile dans bien des situations d'accompagnement, en aucun cas le professionnel ne doit abuser de son pouvoir. Il importe qu'il considère l'accompagné en tant que sujet et non en tant qu'objet. Cette relation s'avère incontournable et également utile. En effet, certaines situations nécessitent la mise en place de contraintes, pour faciliter des démarches, pour pousser l'utilisateur indécis ou peu confiant. L'accompagnateur est donc amené à imposer des contraintes. Il s'appuie pour cela sur le pouvoir qu'il détient.

La relation de pouvoir accompagné / accompagnateur

Pour ne pas abuser de son pouvoir, il est essentiel que le professionnel sache quitter sa place de "dominant". Il importe que l'accompagné soit responsabilisé, qu'il ait la possibilité de prendre des décisions mais aussi qu'il puisse utiliser son propre savoir pour trouver sa place sociale et professionnelle.

C'est paradoxalement en mettant en place des contraintes que la relation de pouvoir pourra peut-être s'inverser. Parce qu'il y a un cadre, parce que certains éléments de la situation sont imposés, l'accompagné se trouve libéré de certaines prises de décision et peut se responsabiliser sur un autre plan.

De même qu'il ne doit pas craindre de contraindre, le professionnel ne doit pas craindre de dire "non" lorsqu'il n'est pas en accord avec l'accompagné.

Dire non, cela ne signifie pas empêcher l'autre d'aller là où il le souhaite si l'on n'est pas d'accord, mais plutôt donner son point de vue, prévenir, comme on le fait envers toute personne que l'on respecte. Se confronter à l'autre, c'est le mettre en position de bouger, de se positionner, de réfléchir à là où il veut aller.

Lui dire non tout en le laissant libre de sa décision lui permettra de se confronter à une réalité, à des conditions qu'il n'avait

peut-être pas bien mesurées. C'est lui laisser la responsabilité d'évaluer son expérience tout en maintenant la porte ouverte s'il souhaite poursuivre la relation d'accompagnement.

Dans cette confrontation entre rêve et désillusion, la relation de pouvoir peut aussi s'inverser si le professionnel quitte sa position d'expert détenant seul et définitivement le savoir, pour accepter le précieux savoir de l'accompagné : Qui sait mieux que lui ce qui lui arrive ? Qui connaît mieux que lui les fondements de ses désirs ?

LE RAPPORT À L'AUTRE ET LES BÉNÉFICES DE L'ACCOMPAGNEMENT

On peut entendre le bénéfice de l'accompagnement comme la "retombée" sur l'accompagnateur, l'accompagné, le rapport des deux.

On a pu identifier 3 niveaux de bénéfices :

- les bénéfices pour la personne accompagnée,
- le bénéfice par rapport à l'institution,
- le bénéfice pour soi en tant que professionnel, et un bénéfice au croisement des autres : le bénéfice pour la relation.

Les bénéfices pour l'accompagné

Le bénéfice est généralement entendu comme positif mais un bénéfice "négatif" peut être nécessaire avant d'aller mieux. Les bénéfices ne peuvent pas toujours être objectivés, mesurés, nommés. Cela peut s'éclairer à un autre moment, lors de situations récurrentes. L'essentiel est qu'il se passe quelque chose. On est comme dans la vie, dans un processus avec fluctuation – construction – recul. Au moment où les choses se résolvent, il faut savoir accompagner encore un peu car la personne est alors fragilisée par la transformation de sa situation. Les bénéfices peuvent apparaître au-delà de l'objectif exprimé : par exemple dans le cas d'une validation d'acquis où la personne qui accède ainsi à la certification développe un sentiment de fierté, voire une transformation de ses pratiques.

Les bénéfices pour l'accompagnateur

Les bénéfices peuvent se situer par rapport aux questionnements sur ses propres limites. Les bénéfices personnels de l'accompagnateur sont dans son rapport à l'autre qui se modifie, investi peut-être d'un sentiment de plus grande cohérence personnelle : "j'ai appris qu'il est possible d'aider et d'avoir du bénéfice pour soi". Quand on repère un bénéfice, il faut essayer de le nommer (on retrace l'expérience). Ce travail de réflexion, par la verbalisation notamment, est nécessaire pour l'autre mais aussi pour

soi : "j'ai eu besoin de théoriser, besoin de nommer pour travailler autrement". Il arrive que l'accompagnateur n'identifie pas quel peut être le bénéfice pour le demandeur, d'où l'importance de la formation, de la prise de recul pour les professionnels qui manquent souvent de repères théoriques, conceptuels. Pour certains, cela peut passer par un travail de recherche universitaire. Ou à l'inverse : "j'ai eu besoin de pratiquer pour accepter l'émotion, le vivant, tout ce qu'on n'a pas appris". Enfin, l'accompagnateur peut se sentir utile d'un point de vue "esthétique" ("je trouve ça beau...").

Les bénéfices pour l'institution

Il convient de distinguer la notion de "bénéfice" et la notion de "résultat" car le progrès peut se faire ailleurs que là où était la commande, ailleurs que sur le résultat attendu. Pour le commanditaire, les résultats attendus s'énoncent souvent de cette façon : "qu'est-ce que ça apporte ?". La clarté des objectifs n'entraîne pas directement une qualité de résultats. Les résultats peuvent être intéressants avec des objectifs moins clairement définis. Le commanditaire et le l'accompagnateur n'entendent peut-être pas la commande de la même façon. Les obligations de l'accompagnateur s'énoncent davantage en termes de moyens que de résultats. D'autres questions peuvent se poser : quelle lisibilité a-t-on du bénéfice ? A certains moments, faut-il continuer le travail ou pas ?

Les bénéfices pour la relation

Il s'agit du bénéfice qui se trouve dans le "pot commun" entre les différentes parties prenantes de l'accompagnement. Il se trouve dans la relation, l'interactivité. La rencontre se noue dans l'échanges : "Plus j'avance, plus j'aime les gens, plus je les trouve intéressants, plus je les trouve créatifs et ils le sentent et ça les aide ; le bénéfice est là".

L'accompagnement définit-il un type de relation à l'autre particulière ? La notion de "proximité" est souligné mais jusqu'où peut-elle aller ? Peut-on devenir l'ami d'une personne accompagnée ? Peut-on assurer l'accompagnement d'un ami ? Si l'on met de l'amitié dans l'accompagnement, est-on toujours professionnel ? Même bordé par un cadre et des objectifs, l'affect est de toute façon présent dans la relation d'accompagnement. On accepte l'idée que le temps produise un changement dans la nature de la relation. Si la relation perdure au-delà de l'accompagnement, on passe à un autre niveau avec d'autres objectifs. La responsabilité est d'un autre ordre quand on est dans une relation d'amitié. Comment repérer ce qui se passe dans la relation ? Il faut pouvoir lâcher la théorie mais cela signifie une perte de certitudes, une certaine mise en danger. Cela renvoie à la question de savoir quelle personne on est dans la relation d'accompagnement. La question de la fin de l'accompagnement et du suivi se pose fortement : il y a parfois un sentiment de

frustration à ne pas savoir ce que deviennent les personnes.

L'ACCOMPAGNEMENT : ENTRE DON ET PROFESSIONNALISME

Une double lecture du don

L'intitulé de l'atelier, articulé de façon binaire, peut offrir deux lectures :

1. Accompagner, c'est être dans le don, c'est agir en tant qu'être humain qui fait œuvre de générosité. Cela s'opposerait au comportement du professionnel rémunéré, du technicien. On voit là une opposition trop classique : objectivité / subjectivité, froideur / chaleur...
2. Accompagner, c'est avoir un don, la compétence à accompagner reposant surtout sur les qualités humaines : loyauté, fiabilité, bienveillance, respect ; certains auteurs parlent de charisme personnel. Cela s'opposerait à l'accompagnement conçu comme une posture professionnelle, une démarche dont on peut enseigner les méthodes. On y trouve une autre très classique opposition : inné / acquis. En quoi et pourquoi le professionnalisme de l'accompagnateur s'opposerait-il ou se combine-t-il au don, que cela soit au sens de générosité ou de inné ?

Le don

Le mot "don" apparaît comme très fort, empreint d'une forte connotation religieuse. Certains préfèrent parler de disponibilité, d'implication. Il semble difficile de préciser davantage ce que le don suppose en acte, parole, attitude du professionnel. C'est une qualité de présence dans la relation. Qu'il soit compris comme ce que nous donnons ou comme une part d'inné en nous ("ce quelque chose en nous..."), il reste largement inexplicé et inexplicable. Le don renvoie donc à l'émotion, au hors-cadre mais suggère aussi l'inné, le charisme, des qualités personnelles difficilement mesurables, subjectives dont la sphère professionnelle s'accommode mal. Qu'est-ce que je fais quand je donne ? Il y a autant de définitions que d'expériences singulières : l'implication y est différente même si le socle commun de ces pratiques serait ce "quelque chose en nous", peut-être le goût d'aider les autres.

Le professionnalisme

Le professionnalisme renvoie au cadre, à la technique, à la distance. Alors que le don relèverait d'une décision personnelle (de donner), le professionnel se situe dans la contrainte institutionnelle. Certains psychologues définissent l'attitude du professionnel en termes de retrait de soi, de neutralité ; une telle conception s'oppose à la posture impliquée de l'accompagnateur largement partagée par les participants de cet atelier. L'accompagnement s'accorde à une posi-

tion théorique sur la capacité de l'autre à se construire. Il n'y a en fait pas d'opposition entre les deux attitudes mais des allers-retours car même si le professionnalisme pouvait être maîtrisé, il y aurait toujours de la singularité, la relation n'est pas figée. Cependant, une limite au don semble indispensable, pour ne pas verser dans le don de soi. Certains préfèrent parler ici de distanciation nécessaire.

Don ET professionnalisme

On admet qu'à certains moments l'accompagnateur fonctionne plutôt dans le registre émotionnel, et à d'autres, plutôt dans le registre professionnel. Le professionnalisme serait un mélange de ce qui semble venir de soi et de ce qui est apporté par le savoir, les théories, les méthodes, le cadre. L'accompagnateur va alterner, mêler ces composantes pour offrir de lui différentes facettes, pour déstabiliser l'autre, le surprendre en n'étant pas toujours dans le rôle prescrit.

L'opposition entre une dimension personnelle et une dimension professionnelle est plus ou moins marquée selon l'éducation. Tout le monde ne la vit pas de façon identique même si elle est largement admise dans les institutions et la culture. Ce débat autour de la dualité don / professionnalisme peut s'entendre comme un particularisme culturel, par comparaison avec les cultures orientales où la séparation (yin /

yang par exemple) n'est jamais aussi évidente et marquée. Est-il possible pour nous de mélanger ? Il semble que les concepts soient plus tranchés que les pratiques elles-mêmes.

Si le don renvoie à soi (le don qu'on a reçu ou bien ce que l'on donne), être professionnel, c'est savoir ce que l'on met de soi dans la rencontre interpersonnelle. Le don est bien soluble dans le professionnalisme : plus on est professionnel, plus on est capable de donner. L'autre, de toute façon, nous voit comme un professionnel et c'est pour cela qu'il attend quelque chose de nous. Y a-t-il là du pouvoir, un jeu d'influence ? Ou seulement la responsabilité des actes et des mots que l'on pose dans l'accompagnement.



EN CONCLUSION...

Mireille CIFALI

D'un groupe à l'autre aujourd'hui la question des limites a été posée :

- Jusqu'où faut-il aller ?
- Est-ce que je transgresse ?
- Où est-ce que je m'arrête ?

Ce sont les questions de professionnels conscients que les limites ne sont pas données, pas définies a priori, qu'ils leur faut les établir à chaque fois, prendre des décisions, se donner des garde-fous. Des questions de professionnels qui pensent, supportés par un cadre auquel il faut se contraindre mais qu'il faut aussi savoir dépasser.

Le moment où les choses prennent fin est un révélateur :

- Quand et comment cela s'arrête-t-il ?
- Et quand on part, quand on claque la porte, est-ce un échec ?

La réponse est : "cela dépend". Ce que l'autre nous donne de précieux, c'est hors statistiques. Nous agissons pour des institutions mais nous percevons aussi tout le reste, ce qui fait plaisir et ce qui émeut : *j'aurais appris...*".

Il faut garder à l'esprit que la relation est toujours inégalitaire car pour l'autre on est LE professionnel. On a réussi quand la relation devient davantage égalitaire, que la personne a retrouvé la force de devenir acteur. C'est très important.

A propos de la question entre investissement et retrait, Fustier parle de la sphère privée et de la sphère publique. Faut-il répondre aux questions sur la vie privée ? Cela dépend de qui pose la question. Il faut que la personne possède une réalité et un ailleurs. De la même façon, il faut qu'elle nous connaisse comme ayant une réalité et un ailleurs pour que le professionnel ne soit pas qu'un objet fantasmatique. Le don de soi, c'est savoir devenir une personne pour l'autre, c'est permettre à l'autre de rencontrer une personne.

L'accompagnement travaille entre deuil et espoir, permettre le deuil pour retrouver un espoir. Comment aider la personne à renoncer, à retrouver la réalité, sans détruire ses rêves et en lui permettant d'en construire d'autres ? On peut laisser aller la personne vers l'échec mais en lui laissant le moyen de revenir, d'évoluer après cet échec-là qui devient alors une réussite. Accompagner, c'est tenir le plus possible sur la durée, laisser l'autre et le savoir de l'autre

se construire, toujours tenir ouverte cette possibilité de revenir, même honteux.

Plutôt que trouver une solution, la personne ne doit-elle pas trouver une place ? Une place où elle peut donner le meilleur d'elle-même, trouver une identité, une sécurité. Pourquoi cette place ne serait-elle pas pour certains dans la rue ?

Les limites de l'accompagnement ne sont pas définies a priori : la question du "jusqu'où" est la bonne ; il faut la garder, la poser toujours, accepter de ne pas en avoir la réponse. Etre dans la théorie, c'est déplacer le questionnement, mais ce n'est pas y répondre.



L'année 2002 s'est achevée avec la parution d'un numéro de la revue Education Permanente intitulé "L'accompagnement dans tous ses états". Faut-il encore risquer le lieu commun de la diversité – des pratiques, des démarches, des situations d'accompagnement – et confirmer notre choix d'en explorer les différentes facettes sur la double option de l'inter-professionnalité et de l'inter-disciplinarité ?

A n'en pas douter, nos Journées de l'accompagnement ont trouvé un rythme et un ton ; par leur présence, les praticiens nous confirment l'intérêt de ces temps de pause et de réflexion et leur besoin de prendre la parole. Car celui qui accompagne a besoin lui aussi de régulation et de s'appuyer sur le partenariat, le réseau, la mutualisation. Au-delà des deux rencontres annuelles, une communauté de praticiens se constitue, faite d'individus qui se côtoient, se revoient, échangent et partagent plus durablement.

L'actualité de l'année 2003 devraient mobiliser les accompagnateurs : l'enrichissement des pratiques d'accompagnement professionnel avec la mise en œuvre de l'attestation d'activité et de la validation des acquis

de l'expérience, de nouvelles dispositions pour l'accompagnement vers l'emploi... et comme ressources pour relever ces défis professionnels, un colloque sur "L'accompagnement et ses paradoxes" organisé par les universités de Tours et d'Angers et toujours des actions de professionnalisation dans le dispositif Safran.

Nous souhaitons que ces journées s'appuient de plus en plus sur le terrain, les pratiques réelles, les réflexions d'aujourd'hui et proposent de nouvelles modalités de travail donnant plus de place aux témoignages et aux contributions d'acteurs régionaux. Il est question d'accompagner un travail d'écriture et de publication mais aussi de mobiliser les acteurs de l'accompagnement au sens large, ceux qui sont si souvent évoqués dans les échanges : les bénéficiaires, les financeurs et prescripteurs de l'accompagnement. Ceci afin de porter la réflexion au-delà de l'analyse de pratiques entre pairs puisque le praticien lui-même dit l'importance du contexte, de la commande, des choix politiques, des valeurs de référence... C'est bien une des missions du GIP Qualité de la formation que de permettre ce type de dialogue entre commanditaires et prestataires.

Bibliographie

CADRE DE RÉFLEXION :

Accompagnements en formation d'adultes.

Coll. d'auteurs. DEMOL Jean-Noël, POISSON Daniel, GERARD Christian [coord. par]. In : Les Cahiers d'études du CUEEP, N° 50-51, avril 2003, 220 p.

Résumé :

Les douze contributions rassemblées dans cet ouvrage, réalisées par des praticiens de l'accompagnement, des auteurs de recherche-action et des enseignants-chercheurs expriment des points de vue distincts sur leurs pratiques d'accompagnement.

L'accompagnement en éducation et formation : un projet impossible ?

LE BOUËDEC Guy, DU CREST Arnaud, PASQUIER Luc, STAHL Robert. Ed. L'Harmattan, 2001. (coll. Défi-Formation).

Résumé :

Cet ouvrage propose une analyse du processus d'accompagnement dans quelques situations et soulève différentes questions : en quoi l'accompagnement diffère-t-il d'autres postures éducatives ? Quel principe éthique peut servir de repère aux accompagnateurs ? Peut-on se former à l'accompagnement ?

De "l'accompagnement" en tant que paradigme. ARDOINO Jacques. In : Pratiques de formation, N° 40, Novembre 2000, pp. 5-19.

Résumé :

L'auteur regarde la notion d'accompagnement dans ses diverses acceptions utilisées dans le domaine éducatif, de la formation professionnelle et de l'éducation continue des adultes, dans le domaine clinique des soins médicaux et hospitaliers, dans le domaine juridique et social, dans le domaine des solidarités et de la coopération internationale aussi bien que dans le domaine musical.

Sujet actif, sujet acteur : syntaxe et sémantique verbales dans les propos de praticiens de l'accompagnement.

SPERONI Sonia. 1998. (Mémoire de DESS "Fonctions d'Accompagnement en Formation", Université François Rabelais de Tours, sous la dir. de LAINÉ Alex).

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse à une question centrale des pratiques éducatives - le sujet individuel comme prenant une part active à sa formation et son orientation - à travers une pluralité d'approches et principalement socio-historique et linguistique. L'une fait

apparaître la centralité de l'usager comme une idée largement consensuelle de cette dernière décennie, et en éclaire les sous-basements idéologiques et scientifiques ; l'autre, prenant appui sur les écrits d'Emile Benveniste sur le rapport entre pensée et langage, cherche à voir dans une parole singulière de professionnels à propos de l'usager, comment les positions de sujet et d'objet sont distribuées dans leurs représentations. Au cœur même des énoncés, le verbe et la syntaxe verbale, associés aux questions de sujet, de personne, d'action et de relation, sont porteurs d'une signification moins contrôlée et en cela peut-être plus riche que les discours manifestes.

Accompagnements et histoire de vie. Collectif d'auteurs. (coord. par PINEAU Gaston). Paris : L'Harmattan, 1998.

Résumé :

Comment accompagner - s'accompagner - à construire du sens à partir d'expériences personnelles ? Comment se construire et se conduire avec ce bagage expérientiel chargé, ambivalent, rarement transparent ? Ce livre analyse un ensemble de pratiques d'accompagnement en histoires de vie d'enfants, d'étudiants, d'adultes. Cette analyse s'enrichit de l'éclairage de l'évolution de cette fonction dans les sciences humaines : orientation, psychanalyse, éducation, counseling de carrière. Il explore également l'apport de grandes traditions spirituelles de l'accompagnement à la recherche de sens. Enfin, une dernière partie fait vivre des formes très contemporaines d'accompagnement entre pairs que

crée cette volonté de travailler ensemble la vie, comme voyage collectif à accomplir et oeuvre personnelle à produire.

Accompagnement et formation. Collectif d'auteurs. CHAPPAZ Georges (coord. par Université d'Aix-en-Provence, CNDP, CRDP de Marseille, 1998. (Actes de l'Université d'Été 1997).

Résumé :

Dans le champ de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'insertion sociale, l'accent est mis aujourd'hui sur la "non-linéarité" des temps de formation. Une nouvelle fonction que l'on nomme "accompagnement" émerge et vise, entre autres, à permettre au sujet de construire sa propre trajectoire dans une relation soucieuse de préserver sa liberté. L'Université d'Été de juillet 1997 avait pour but d'élucider cette nouvelle fonction. Quatre interventions sont ici retranscrites, suivies de la table ronde de synthèse, d'une série de textes proposés par les participants et des productions des ateliers de la session de formation de formateurs qui a suivi le colloque. Une bibliographie sur l'accompagnement est proposée en fin d'ouvrage.

Vers l'autonomie : l'accompagnement dans les apprentissages. CHESNAIS Marie-Françoise. Paris : Hachette Livre, 1998.

Résumé :

Dans le domaine des apprentissages, l'autonomie se caractérise par la faculté de prendre en charge ses apprentissages, sa formation, de voir l'utilité de ce qui est à

faire et de mener à bien la tâche demandée. Lorsqu'il y a difficultés, le but de l'accompagnement est d'amener l'accompagné à trouver comment en dépasser les causes et à retrouver le goût de la réussite.

Le métier du tiers. ROSCHITZ Charles. Paris : Editions Entente, 1992.

Résumé :

L'évolution de la formation se caractérise, depuis les années 80, par la prise en compte institutionnelle de fonctions complémentaires visant à la mieux conduire : accueil, suivi, guidance, bilans, reconnaissance des acquis, analyse des besoins, planification, évaluation, audit...

A cette diversification des fonctions correspond une spécialisation des acteurs. C'est à ces agents nouveaux, médiateurs, "tiers formant" ou simplement "tiers", que s'intéresse, non sans humour, cet ouvrage rédigé par deux praticiens du bilan et de la personnalisation de la formation.

ANALYSE DE PRATIQUES :

Pratiques d'accompagnement. Collectif d'auteurs. In : Education Permanente, supplément au N° 153, 2002-4, 108 p.

Résumé :

Les articles de ce supplément, édité par le Service de la formation professionnelle de EDF-Gaz de France proposent une diversité de points de vue sur des pratiques d'accompagnement réalisées en entreprise.

L'accompagnement dans tous ses états. Collectif d'auteurs. In : Education Permanente, N° 153, 2002-4, 266 p.

Résumé :

Les pratiques sociales centrées sur l'éducation et la formation des adultes semblent utiliser de plus en plus souvent les démarches d'accompagnement pour parvenir à leur fin. Ce numéro tente d'appréhender les situations d'accompagnement à partir de trois entrées : leur émergence socio-historique, leur diversité et les problématiques qui leur sont liées.

Et le travail se transforme. CONSTANTIN Hélène, MAGNIER Jacqueline. Strasbourg : CRAPT-CARRLI, 2002, 61 p.

Résumé :

Des professionnels de l'insertion s'interrogent sur leur propre rapport au travail pour mieux comprendre comment leurs publics y sont eux-mêmes confrontés. Il s'agit de mises en perspective du travail d'accompagnement social et professionnel sur des aspects aussi divers qu'inattendus : les cadres du travail d'accompagnement, l'identité professionnelle, le sens du travail et sa reconnaissance.

Pratiques d'accompagnement social et professionnel. Collectif d'auteurs. Strasbourg : CRAPT-CARRLI, 2002, 111 p.

Résumé :

Onze textes, onze points de vue d'acteurs questionnant les pratiques d'accompagnement social et professionnel...

Le lien d'accompagnement : Entre don et contrat salarial. FUSTIER Paul. Paris : Ed. Dunod, 2000, 238 p.

Résumé :

Le travail social comme le travail du soin oscillent entre don et service contractualisé : donner de soi à autrui et être payé pour le faire. Cet ouvrage propose d'éclairer les significations profondes du lien d'accompagnement.

Accompagnement et insertion des publics.

Collectif d'auteurs. Châlons-en-Champagne : ARIFOR, 2000. - 172 p. (Formation & Territoire, n° 6 - juillet 2000)

Résumé :

Après s'être intéressé à la notion même d'accompagnement, les contributions proposées dans ce numéro s'articulent autour de 3 axes : tout d'abord, les enjeux autour des jeunes et des adultes quant à la compréhension des phénomènes et des interactions qui en résultent, puis les questions de méthodes et de savoir-faire des acteurs concernés, enfin les aspects importants du débat de société autour des questions de l'engagement professionnel, du bénévolat et du chômage que les professionnels de l'accompagnement social ou professionnel côtoient tout au long de leurs activités quotidiennes.

Guide de lecture de la fonction accompagnement : résultat d'une formation-action menée dans le cadre du dispositif régional de formation des acteurs de la formation de novembre 1998 à mars 1999. GIP Qualité de la formation, CARIF Poitou-

Charentes, CAFOC Poitiers, CIBC 16. LANGELIER Bernard, MALKA Jean, MEZIANE Ouiza. Poitiers, 1999.

Résumé :

Ce document est le fruit d'un groupe de travail réuni dans le cadre d'une formation proposée par le GIP. Il s'agit d'un travail exploratoire sur la notion d'accompagnement, avec des participants venant de trois horizons différents : formation, bilan, structure d'accueil, auxquels se sont adjoints des acteurs de l'insertion par l'économie. Chacun des aspects étudiés (à l'exception de l'approche sémantique) est présenté à travers le questionnement de départ, les réponses apportées par le groupe et les questions et propositions laissées en suspens.

(Entre) le marteau et l'enclume : analyse d'une expérience d'accompagnement de jeunes apprentis. ANTONI Eric. Strasbourg : CRAPT Alsace, 1999.

Résumé :

Pendant un an, l'auteur a pris son bâton de pèlerin, endossé sa tenue de médiateur à raison de deux heures tous les quinze jours en CFA et d'une à deux fois par mois en entreprise. Récit...

La fonction Soutien/Accompagnement : le rôle de l'adulte référent. Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, Fonds Social Européen. Collectif d'auteurs. Nancy : DRPJJ Lorraine Champagne-Ardenne.

Résumé :

Ce document retrace les différentes étapes d'une recherche-action, menée autour de la

fonction soutien/accompagnement et conduite dans le cadre d'un programme pluriannuel de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, cofinancé par le Fonds Social Européen, relatif aux actions d'insertion. Ce programme concerne des jeunes qui n'ont pour la plupart pas de projet personnel et/ou d'insertion professionnelle et démontrent une réelle difficulté à en élaborer un par manque de motivation. Deux parties composent ce document :

- 1ère partie : théorisation des pratiques mises en œuvre,
- 2ème partie : capitalisation de pratiques professionnelles.

La fonction accompagnement dans les actions de formation et d'insertion vers l'emploi. DURU Marie-Chantal. Paris : CLP, 1997.

Résumé :

Réalisée par le FAS (Fonds d'Action Sociale), cette étude rend compte des pratiques d'accompagnement menées au sein des actions d'insertion et de formation, dans les organismes du réseau CLP. L'analyse développée cerne le champ de la fonction accompagnement avec d'autres partenaires, les compétences acquises par les intervenants et celles qui sont à développer. L'étude repose sur une enquête réalisée à partir de six types d'action qui sont étudiées dans l'ordre suivant : les actions d'orientation approfondie (MOA) ; les actions de formation de demandeurs d'emploi ; les actions d'accès et de médiation à l'emploi ; l'accompagnement personnalisé pour l'emploi (APE) ; les réseaux de

parrainage pour accompagner les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle vers les entreprises ; les actions en direction des bénéficiaires du RMI.

Pratiques de l'entretien d'explicitation.

VERMERSCH Pierre, MAUREL Maryse (sous la dir. de). Paris : ESF Editeur, 1997.

Résumé :

Cet ouvrage veut montrer avec un premier échantillon de mises en œuvre, comment les techniques des pratiques de l'entretien d'explicitation s'adaptent et se développent dans différents environnements professionnels. La priorité a été de donner le point de vue des praticiens engagés dans la réalité quotidienne pour faire clairement apparaître des exemples d'application, des cas réels d'adaptation au sein de pratiques nouvelles.

Guide pratique de l'accompagnement social : fiches méthodologiques. UNIOPSS.

Paris : Syros, 1995.

Résumé :

Ce guide propose des outils pratiques et une méthode de travail qui concrétisent une nouvelle approche de l'accompagnement social privilégiant tout ce qui peut faciliter le renforcement du lien social, l'accès au droit, l'exercice de la citoyenneté. Les fiches de ce guide sont regroupées en neuf rubriques : les repères clés (missions de l'accompagnement social, points d'appui, acteurs...), la compréhension des situations vécues par les personnes accompagnées, les conditions préalables à la mise en œuvre de l'accom-

pagement, les types d'intervention, les modalités de l'action, les modes d'organisation, l'articulation avec les dispositifs d'insertion, les relations entre opérateurs et commanditaires, et enfin, l'évolution des acteurs.

L'entretien professionnel d'accompagnement : au diagnostic, à l'orientation, à la recherche d'emploi. MOREAU André, TRUPHEME Michel. Paris : Les Editions d'Organisation, 1990.

Résumé :

Derrière ces entretiens de diagnostic, d'orientation approfondie, de recherche d'emploi, que de questions, de malaises, d'incompréhension. Dans ce livre, les difficultés, au plus près des situations concrètes, sont nommées comme elles sont ressenties. Huit études de cas sont détaillées en fin d'ouvrage.

A SIGNALER ÉGALEMENT, LES DOSSIERS SUIVANTS :

Ethique et accompagnement, Les compétences des accompagnateurs. Ed. Carif poitou-Charentes, Repères, N° 42, Juin 2002. Capitalisation des travaux réalisés durant deux séminaires en 2001, consacrés aux pratiques d'accompagnement.

Formation, insertion : accompagnement et autonomie. Education permanente, supplément AFPA, 2001

Accompagner, une idée neuve. Cahiers pédagogiques, N° 393, avril 2001.

L'accompagnement des personnes en difficulté. Françoise Lepître (coord.). Actualité de la Formation permanente, N° 176, janvier-février 2002.

Ces documents sont disponibles dans les centres de documentation du GIP Qualité de la Formation et/ou du CARIF Poitou-Charentes.

Pour les contacter :

GIP Qualité de la Formation

22bis rue Arsène Orillard

86010 POITIERS CEDEX

Tél : 05.49.50.37.52

Fax : 05.49.88.73.27

Mail : ressources@gip-qualiteformation.fr

CARIF Poitou-Charentes

15 rue Alsace Lorraine

17044 LA ROCHELLE CEDEX 1

Tél : 05.46.00.32.32

Fax : 05.46.00.32.34

Mail : info@carif.org



Le dispositif d'appui
à la professionnalisation
des acteurs de l'information,
de l'accompagnement
des parcours et de la formation.



Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes
15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1
© 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Octobre 2003