

L'accompagnement : une fonction multiforme, un contrat clair à établir d'emblée

Marianne Poumay, Directrice du LabSET, Chargée de cours à l'ULg.

La fonction d'accompagnateur est aujourd'hui répandue à travers de nombreux secteurs professionnels. Le présent document se propose de mobiliser deux auteurs, Pierrette Massé et Maëlla Paul, pour dégager les caractéristiques essentielles de l'accompagnement et une taxonomie des postures d'accompagnement. Cette modélisation peut guider vers une classification empirique d'accompagnements réalisés dans le cadre de programmes comme FORMADIS¹.

Qu'est-ce que l'accompagnement ?

Pour Paul (2004, 317), l'accompagnement s'inscrit dans une logique de compétence et souligne « l'implication personnelle et l'initiative individuelle, la capacité de répondre aux situations difficiles de la collectivité, engageant la personne au-delà de son statut professionnel ».

« D'un point de vue strictement sémantique, accompagner c'est se joindre à quelqu'un pour se rendre où il va en même temps que lui. » (Paul, 2004, 308). Paul ne se contente heureusement pas de cette définition et nous propose quelques précisions (308-309) :

« La relation d'accompagnement est ainsi définie par un ensemble de caractéristiques propres :

- asymétrique : elle met en présence au moins deux personnes d'*inégaux puissances*,
- contextualisée : elle instaure une communication dissymétrique sur fond de parité,
- circonstancielle : elle répond à une situation particulière,
- temporaire : elle constitue une période délimitée par un début et une fin,
- co-mobilisatrice : elle sollicite un cheminement en commun.

(...) Il n'y aurait accompagnement que s'il y a :

- relation impliquante (et non traitement d'un dossier ou résolution d'un problème),
- dissymétrie : recherche de l'égalité sur fond d'inégalité, de différenciation sur fond de similitude (et non partenariat),
- intersubjectivité (et non une relation où l'un est objet de l'autre),
- transition : la relation d'accompagnement est instaurée à l'occasion d'un passage (et non pas une forme de compagnonnage),
- processus : orienté vers un mieux (mais non finalisation d'un objectif défini a priori), soutenu par un schème historique (autrui est inscrit dans une histoire), une conception du temps comme mûrissement, maturation (et non seulement optimisation de soi ou réalisation de performance), (...) ».

Cette description correspond à la façon dont l'accompagnement est vécu au LabSET, et plus particulièrement dans le programme FORMADIS. Nous sommes bien dans une situation que l'on peut qualifier d'accompagnement, répondant à chacune des caractéristiques définies par Paul.

¹ Le programme FORMADIS, financé par le Fonds social Européen, la région wallonne et la communauté française de Belgique, consiste à accompagner des organisations, sélectionnées par appel à projets, dans la mise à distance de leurs propres formations. Le but ultime de cet accompagnement est de rendre autonomes les organisations participantes dans la production et la gestion de leur(s) futur(s) cours à distance, afin, par un effet de levier, de favoriser le développement de l'eLearning.

L'auteure propose aussi de définir métaphoriquement l'accompagnement par l'expression du « *chemin faisant* ». On indique ainsi que la logique doit intégrer l'incertitude, l'aléa, le non-ordre. Tout n'est pas prédéfini, l'accompagnement doit faire large place à cette incertitude et les acteurs doivent pouvoir la gérer. Au sein de l'équipe LabSET, les accompagnateurs en sont conscients, même si cette incertitude est parfois difficile à vivre.

Peut-on distinguer des types d'accompagnement ?

Massé (1998, 116) décrit les rôles des conseillers, proches de ceux que l'on peut distinguer pour les accompagnateurs. L'auteure distingue ainsi neuf rôles et des neuf types de services associés que peut en attendre le client².

| | | |
|---|--|---|
| CONSEILLER « Vous le faites; je serai votre table d'harmonie. » | INSTRUCTEUR « Vous l'avez bien fait; vous pouvez ajouter ceci la prochaine fois. » | PARTENAIRE « Nous le ferons ensemble, et apprendrons l'un de l'autre. » |
| « FACILITATEUR » « Vous le faites; je vous assisterai dans le processus. » | FORMATEUR « Voici certains principes que vous pouvez employer pour résoudre des problèmes de ce genre. » | MODÈLE « Je le ferai; vous observez afin d'apprendre en me regardant. » |
| OBSERVATEUR RÉFLECTIF « Vous le faites; je vous surveillerai et vous dirai ce que je vois et entends. » | CONSEILLER TECHNIQUE « Je répondrai à vos questions au fur et à mesure que vous progresserez. » | EXPERT « Je le ferai pour vous; je vous dirai quoi faire. » |

* Traduit et adapté de Champion, Kiel et McLendon (1990, p. 66).

*Figure 1 : Principaux rôles tenus par les conseillers et énoncés de leurs interventions** (Massé, 1998, 116)

De gauche à droite, la responsabilité du conseiller augmente face aux résultats du projet. De bas en haut, sa responsabilité augmente face à la croissance du client, que nous pourrions nommer son « développement professionnel ». Ainsi, lorsque le conseiller tient un rôle de « partenaire » dans sa relation au client, il allie les deux objectifs de permettre le développement de ce client et de garantir les résultats du projet. Le « partenaire » ne fait pas tout lui-même, contrairement au « modèle » ou à « l'expert », mais il garantit la bonne fin du projet contrairement à « l'instructeur » ou au « conseiller ».

« Partenaire » n'est pourtant pas le rôle idéal, chaque intervention appelant un rôle différent, voire une combinaison de ces rôles. Massé (1998, 137-138) l'exprime en ces termes : « Comme les conseillers peuvent adopter divers rôles auprès des organisations, et comme le choix de l'un ou l'autre de ces rôles s'avère en très étroite relation avec toutes les autres dimensions de l'intervention, on pourrait se demander s'il existe certains rôles qui répondent excellemment à tous les besoins des organisations. De fait, ça n'est pas le cas. Chaque rôle a ses raisons d'être et

² Massé, qui étudie les services-conseils, parlera de « clients » là où nous utiliserons le terme « enseignant » ou « encadrant », les « clients » de l'accompagnateur.

ses applications spécifiques en fonction de divers besoins organisationnels, qui peuvent d'ailleurs varier selon les moments ou les étapes de l'intervention. »

Cette modélisation des rôles des conseillers nous semble fort utile à la réflexion sur les rôles des accompagnateurs. Massé souligne par ailleurs également la nécessaire polyvalence du conseiller, tout comme nous la soulignons aussi pour les accompagnateurs. La proximité touche aussi le refus de supériorité d'un rôle sur l'autre et le contenu-même de ces rôles. Nous reprenons ces deux derniers points ci-après.

Le refus de la supériorité d'un rôle sur l'autre

Nous avons parcouru plusieurs répertoires de tâches et modèles classifiant des rôles des développeurs. L'une des constantes repérées chez leurs auteurs est la prudence avec laquelle ils hiérarchisent ces rôles, affirmant que les uns ne vont souvent pas sans les autres et que la polyvalence est l'une des caractéristiques essentielles dont doit faire preuve le développeur, en fonction des situations et des contextes. Ainsi, par exemple, une orientation de « praticien réflexif » ne sera pas à privilégier sur une orientation de « recherche » (Land, 2001). Gosling (1997) dit de même à propos de ses cinq conceptions du développement professionnel, où l'on retrouve le « praticien réflexif » et le « chercheur en éducation ».

Le contenu-même de ces rôles

Tout comme le conseiller, l'accompagnateur de développement, par exemple de développement instructionnel, peut être amené à jouer les neuf rôles isolés par Massé. De l'observateur réflexif au conseiller ou à l'expert, du formateur au partenaire, tous ces rôles parlent à l'accompagnateur de développement tout autant qu'ils parlent au conseiller. Nous voyons l'accompagnateur de développement comme un conseiller au service des enseignants et de leurs institutions. Si le tableau des neuf types de rôles de Massé nous semble potentiellement utile dans la description des types d'accompagnement, nous n'irons cependant pas plus loin dans la superposition des rôles des accompagnateurs de développement et des conseillers, au risque d'amputer l'un ou l'autre de ces groupes de composantes jugées majeures à l'exercice de leur fonction.

Une application pratique

A la lumière de ces différents rôles, un dernier apport de Massé à notre propos est l'attention qu'attire l'auteure sur l'importance de la conclusion d'un contrat explicite entre le conseiller et son client, une entente quant aux attentes respectives et à la façon de travailler ensemble. « Bien que cette tâche d'élaboration d'un contrat peut sembler marginale, triviale ou même superflue, tous les auteurs s'accordent à la considérer comme l'une des tâches cruciales du processus d'activité-conseil. » (Massé, 1998, 249) En corollaire (Massé, 1998, 105), « Il s'avère donc d'une importance capitale que non seulement les conseillers, mais également les membres des organisations qui auront à transiger avec eux connaissent très bien les choix qui s'offrent à eux, afin de mieux orienter l'intervention et d'améliorer la qualité de ses résultats. »

Dans le quotidien des accompagnateurs de développement tout comme dans celui du conseiller, cette qualité du contrat de départ nous semble être capitale dans le résultat de la collaboration avec l'enseignant ou le département. Un modèle comme celui de Massé est certainement de nature à aider les acteurs à préciser leurs rôles respectifs et les attentes de chacun au sein d'un tel contrat. Le programme FORMADIS est l'un des lieux où ce « contrat d'accompagnement » prend tout son sens.
