

## LA FIGURE SOCIALE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Marie-Laure Vitali, Jean-Marie Barbier

Conservatoire national des arts et métiers, CNAM  
Centre de recherche sur la formation, CRF  
Case 232, 2 rue Conté  
75003 Paris  
marie-laure.vitali@cnam.fr  
barbier@cnam.fr

---

**Mots-clés :** *Accompagnement, professionnalisation, rapport entre acteurs*

**Résumé. :** *La figure sociale de l'accompagnement s'apparente volontiers à une « aide à toute croissance », situation dans laquelle le sujet détermine sa croissance et l'accompagnateur l'aide à cheminer vers ses objectifs. Entre « intention » et « activité » d'accompagnement un double système nourrit donc la recherche : des références praxéologiques sur la relation d'accompagnement, significatives des intentions ; et des références théoriques fonctionnant comme cadre interprétatif pour l'analyse des activités effectives d'accompagnement, activités essentiellement discursives. L'hypothèse pose l'accompagnement comme un mode d'influence sur le processus de détermination d'objectif, sur l'activité de gestion de l'activité, sur l'itinéraire de transformation personnelle, dans un contexte caractérisé par une forte pression sociale à une prise en charge de soi-même par le sujet, à l'autonomie, à l'individualisation, sous forme d'injonction de subjectivité. L'état actuel de la recherche nous a permis de noter que la figure sociale de l'accompagnement présente en particulier six caractéristiques, nous les avons confrontées avec les réalités observables sur deux terrains de cette recherche de thèse : Les « encadrantes » de la petite enfance de la ville de Paris et des « inspecteurs du travail » dans leur cursus de formation initiale.*

---

### 1 - La montée du discours sur l'accompagnement

Dans les métiers de la formation comme d'ailleurs dans les métiers de la santé, du travail social ou des ressources humaines, on constate depuis une vingtaine d'années une valorisation très forte du modèle de l'accompagnement. Maëla Paul (2009), dépeint les figures particulières d'accompagnement selon ces secteurs professionnels, et conclut qu'elles « déploient la tension entre philosophie de l'être et philosophie de l'agir ».

Pour Guy Le Bouëdec (2001), la posture générale d'accompagnement « concerne les situations où il y a un acteur principal que d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but ; en aucun cas il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative. Posture modeste donc ; à côté de ; de mise en valeur d'un autre ou d'autre chose ; de service ; de retrait, d'ombre, de second plan ; posture essentielle pourtant [...] ».

Arnaud du Crest (2001) note que « l'accompagnement et les formes dérivées [...] sont donc principalement une obligation de moyens, de procédures et non une obligation de résultats. [...] on ne peut pas parler d'accompagnement si l'on attend un résultat précis, défini à l'avance dans le temps et le contenu », on mesure la différence essentielle qui oppose l'accompagnement et la formation...

Dans la culture de l'accompagnement la valeur de référence s'apparente volontiers à une *aide à toute croissance*, situation dans laquelle le sujet détermine sa croissance et l'accompagnateur l'aide à cheminer vers ses objectifs.

Nous avons quelques raisons de penser que ce mouvement s'inscrit en cohérence avec la pression sociale relative à la professionnalisation conjuguée à une injonction de subjectivité: « être protagoniste de son propre développement », selon l'expression en usage dans les Cahiers de la professionnalisation, de la Banco do Brasil. Le modèle d'action du *praticien réflexif* ou de la *pratique réflexive* issu des travaux de Argyris et Schön déjà en 1974, s'inscrit dans cette optique de professionnalisation des praticiens, de développement de compétences ou de perfectionnement professionnel en formation continue comme en formation initiale. Les dispositifs de recherche et/ou de formation qui s'y réfèrent - qu'il s'agisse de méthode clinique (groupe Balint et autres dérivés) ou de recherche-action, en passant par l'entretien d'explicitation (Vermersch 1994), les récits autobiographiques, l'auto-confrontation croisée (Clot, Faïta 2001), s'appuient tous sur la même démarche : ils cherchent à amener le praticien à une prise de recul sur sa propre pratique par le biais d'un travail de conceptualisation-formalisation (verbale ou écrite) sur l'action (intention, objectifs, moyens) devant déboucher sur une prise de conscience des facteurs influant sur son propre fonctionnement : systèmes de valeurs, symbolisme et éthique, ou encore schèmes, habitus, et autres procédures incorporées, mais aussi significations données, sens construits, rapports établis (Barbier 2006).

Dans cette même cohérence nous notons aussi la prégnance de la référence identitaire. Selon Philippe Perrenoud (2001) « travailler sur soi conduit parfois à devenir un autre [...]. Dans les métiers de l'humain, le changement de soi est la résultante d'un retour réflexif sur ses façons de faire, assorti de la volonté obstinée de les infléchir. [...] De telles transformations de pratiques peuvent passer par un changement identitaire. ».

Les changements identitaires visés et/ou observés en termes de professionnalisation des praticiens s'inscrivent dans une plus large échelle dans ce que Claude Dubar (2000) a appelé « la crise des identités ». Il précise que « l'émergence de formes nouvelles d'individualité est ici considérée comme le résultat, ni volontaire, ni programmé, de processus modifiant les modes d'identification des individus par suite de transformations majeures dans l'organisation économique, politique et symbolique des rapports sociaux ».

## 2 - Discours social et réalités

Les premiers résultats de nos recherches relatives aux pratiques d'accompagnement nous conduisent à observer qu'il y a loin de l'intention et du modèle de référence aux actes...

On peut faire l'hypothèse que la spécificité de l'accompagnement se traduit dans l'intervention d'un sujet non sur l'activité proprement dite d'un autre sujet (comme dans la majorité des situations d'éducatives) mais sur *l'activité de gestion, par le sujet accompagné, de sa propre activité*.

L'accompagnateur dit se mettre au service d'objectifs déterminés par l'accompagné mais il l'influence plus directement dans son activité de gestion d'itinéraire que dans son itinéraire proprement dit. Ici il s'agit de repérer des situations où le processus de détermination d'objectifs est laissé à l'acteur lui-même, mais dans lesquelles un processus d'influence est présent.

Nous cherchons à comprendre grâce à des observations sur le terrain et des discours d'acteurs *ce qui se joue dans la relation* à partir de situations dites ou désignées comme *d'accompagnement* : Quelles formes de relation accompagnateur-accompagné ? Qui est délégué ? Quel type d'activité est déclenchée par l'accompagnateur chez l'accompagné ? Quels types de rapports entre acteurs sont en acte ? Comment les repérer ?

Autrement dit, l'hypothèse principale de la recherche pose *la relation d'accompagnement comme un mode d'influence sur le processus de détermination de ses propres objectifs, sur l'activité de gestion par l'accompagné de son itinéraire de transformation personnelle...*

Jacques Ardoino (2000) laisse penser que la notion d'accompagnement est au centre d'un nouveau paradigme et fait une hypothèse analogue « La montée de la fonction d'accompagnement dans les différents secteurs institués de la vie [...] peut être vue dans cet entre-deux ambivalent, comme un essai de transformation des relations professionnelles (...). ». Il repère l'idée d'une relation intersubjective et interactive entre accompagnateur et accompagné, s'inscrivant dans une nouvelle culture, la culture postmoderne (Boutinet, 2002).

### **3 - Le travail de recherche**

#### **3-1 les populations étudiées :**

- Les encadrantes de la petite enfance de la Ville de Paris : sous la direction de la DASES (Direction de l'Action Sociale de l'Enfance et de la Santé), elles sont 25 à se répartir la coordination des différentes institutions (crèches collectives, familiales ou parentales, haltes garderies, relais...) pour les enfants les plus jeunes (0 - 3 ans). Nous avons suivi (observation non participante) durant une année ces encadrantes dans le cadre d'une « formation à l'accompagnement » commanditée par leur direction et organisée par un organisme de formation privé.
- Les inspecteurs du travail : mandatés pour une mission de recherche sur la formation des inspecteurs du travail nous avons étudié leur dispositif de formation en amont (sélection par concours) et en aval (analyse de l'activité professionnelle). Durant 18 mois nous avons réalisé de nombreuses observations sur le terrain (de formation ou d'activité professionnelle) et avons interviewé plus de 120 personnes (au ministère du travail, au centre de formation et dans des directions régionales et départementales) : des politiques, des responsables (de formation ou professionnels), des inspecteurs du travail en poste et/ou en formation...

#### **3-2 Le recueil des données**

Les matériaux travaillés sont donc des écrits, des études de professionnels, des observations en situation d'accompagnement (matériau brut), des entretiens non directifs (discours sur) et des auto-confrontations d'accompagnateurs, consultant-accompagnateur, d'accompagnés et de représentants du commanditaire sur les différents publics étudiés à ce jour : Encadrantes de la petite enfance et Inspecteurs du travail.

Une attention particulière dans la recherche est portée sur les catégories mentales et discursives de l'accompagnement considérées comme matériau et non comme cadre interprétatif pour comprendre la relation d'accompagnement à partir des rapports entre acteurs.

#### **3-3 L'analyse :**

Elle porte sur les rapports entre acteurs dans l'activité d'accompagnement dans le cadre d'une approche théorique orientée par l'entrée activité

Cette communication s'inscrivant dans un travail de thèse a pour objet, dans le contexte de cette montée de l'accompagnement, de préparer l'approche des conditions concrètes dans laquelle s'effectue la relation d'accompagnement dans l'exercice effectif de l'activité de cadre de la fonction publique.

Comme suggéré supra on peut faire l'hypothèse que *le passage de la fonction d'encadrement à la fonction d'accompagnement s'inscrit dans un nouveau mode de rapport social et un nouveau modèle d'organisation de la gestion des parcours individuels ou collectifs, professionnels ou personnels... dans un contexte de forte pression sociale à une prise en charge de soi-même par le sujet, d'appel à l'autonomie et d'individualisation, bref « d'injonction de subjectivité ».*

Pour les deux populations étudiées, de nouvelles orientations professionnelles se sont dessinées, dans un contexte politico-économique et psychosocial évolutif à construire par les praticiens pour

une transformation des pratiques par un « accompagnement » des acteurs sur le terrain. On observe un même changement attendu de leur fonction d'encadrant (des managers) vers une fonction d'accompagnement de leurs équipes, glissement qui laisse croire au sociologue Danilo Martuccelli (2002 et 2004) qu'aujourd'hui « la domination ne passe plus par l'acceptation d'un contenu, ou par une intériorisation des normes, mais par le biais de différents processus de responsabilisation individuelle. ».

Dans le tableau qui suit nous avons dressé les *Profils et contours de l'accompagnement sur chacun de ces deux terrains*

<b>Profils et contours de l'accompagnement sur chacun de ces deux terrains</b>		
	<b>Accueil de la petite-enfance</b>	<b>Inspection du travail</b>
Type de Formation	Professionnalisation (nouvelles pratiques)	Formation initiale dite professionnalisante
Prestation	Financement DASES (Etat...) Pour formation IEDPE (ass. privée)	Financement et formation en interne à l'inspection du travail (Etat)
Public	Encadrantes Petite Enfance en poste sur la ville de Paris <b>Cadres Praticiennes</b>	Elèves en formation initiale (concours externe et interne) <b>Cadres Novices</b>
Pédagogie	Formation-action avec apports théoriques en journées pédagogiques	Formation en alternance Périodes de stage sur le terrain
Situation avec volonté de former à l'accompagnement	Intention forte d'utiliser l'accompagnement comme outil de formation des acteurs et de transformation des pratiques au niveau de l'encadrement des équipes et de l'éducation de la petite enfance	Pratiques d'accompagnement informel en cours de formation Intégrées à un accompagnement institutionnel de la formation par l'implication des différentes instances du corps de l'inspection (ministères, délégations, comités, filières et réseaux...), pour in fine faire changer les pratiques de terrain (moins de juridique et plus de relationnel)
<b>TRANSFORMATION DES PRATIQUES DE TERRAIN : EXTENSION DE LA FONCTION DE CONTROLE (ou de management) VERS UNE MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES</b>		

#### 4 - Les premiers résultats :

##### 4-1 Les invariants de la figure sociale de l'accompagnement

La recherche que nous menons nous a permis de faire apparaître six caractéristiques ou invariants dans les dispositifs d'accompagnement :

1. *Le mouvement, le développement, le déplacement, la transformation continue, la durée* : l'accompagnement est prévu pour durer le temps nécessaire et suffisant au déplacement de pensée, pour arriver à la transformation attendue, c'est un parcours, un cheminement qui s'inscrit dans le mouvement de soi, dans une continuité de l'être, du développement de l'individu.

2. *La centration sur la construction identitaire du sujet* : le sujet est au cœur du dispositif d'accompagnement, le processus réflexif qui ne peut se réaliser sans passer par la subjectivité de l'acteur-sujet, et souvent inspiré des principes de la maïeutique, vise à l'aider dans sa dynamique identitaire à gérer la tension entre « ipséité et mêmeté » (Ricoeur 1990) en vue de changer tout en restant soi-même, sans se perdre...
3. *La valorisation et la légitimation professionnelles pour l'accompagnateur comme pour l'accompagné* : l'accompagnement associé à la notion 'd'aide au développement' est ressenti, perçu, comme valorisant, d'une part pour le sujet qui se transforme par lui-même, qui puise dans ses potentiels pour développer ses compétences ; et d'autre part pour l'accompagnateur qui aide, guide ou oriente le travail nécessaire au développement. Notons que les concepts de 'développement' et celui de 'compétence', relevant du langage de l'accompagnement professionnel notamment, sont tous deux toujours valorisés positivement dans leur signification donnée et dans le sens qu'on leur attribue.
4. *La notion d'orientation, de but investi positivement* : l'accompagnement vise un résultat, s'appuie sur l'atteinte d'objectifs du sujet 'en transformation'. Il s'agit de réaliser un projet de changement et donc dans une visée d'anticipation passant par une projection de soi pour un futur meilleur.
5. *La professionnalisation sur le terrain même de l'activité* : accompagnateur et accompagné sont dans le même espace-temps, dans une situation réelle de *problème à résoudre, de changement à construire...*, hic et nunc, à partir des moyens et des ressources mêmes du terrain d'action de l'activité en évolution. L'accompagnement de l'être passe par son agir. Ce n'est pas seulement l'action qui donne le sens à l'acteur, à l'inverse le sens se construit à partir de l'acteur dans l'action.
6. *La référence à une culture professionnelle partagée* : il s'agit de toutes les références à l'éthique auxquelles on ne peut pas échapper dès qu'on questionne 'la relation d'accompagnement', dans les écrits ou dans les discours d'acteurs. Dans ce rapport d'acteurs la mobilisation des valeurs justifie l'acte d'accompagnement. Autrement dit la relation de confiance nécessaire au travail d'accompagnement, pour le sujet comme pour l'accompagnateur passe par l'idéologie portée et les valeurs invoquées qui fondent l'acte, ces valeurs devant être partagées, souvent regroupées sous la forme de 'culture professionnelle', pour établir la confiance, développer le 'sentiment de compétence' et une reconnaissance réciproque...

#### **4-2- Les réalités observées**

Reprenant ces invariants nous les avons confrontés à ce qui se passe dans les réalités observables et observées :

<b>L'accompagnement : figure sociale et réalités</b>	
<b>Invariants de la Figure sociale</b>	<b>Réalités observables</b>
1. le mouvement, le déplacement, la transformation continue, la durée ;	« On n'en finit pas, jamais... », le temps de l'accompagnement initialement prévu est souvent prolongé, l'autonomie professionnelle visée est difficile à atteindre pour l'accompagné
2. la centration sur la construction identitaire du sujet ;	Plutôt une co-construction de la référence qui passe par des apports extérieurs de valeurs énoncées par l'accompagnateur donnant lieu à des évidences mises en conflit avec le référent (le vécu de l'accompagné). Cette influence sur les constructions de sens se traduit par une auto-prescription que se fait le sujet sur sa transformation identitaire
3. la valorisation et la légitimation professionnelles pour l'accompagnateur comme pour l'accompagné ;	L'accompagnateur porte le discours officiel de la « qualité », il utilise le lexique de l'accompagnement dans la professionnalisation. L'accompagné est amené à ne pas remettre en cause le discours pour avoir droit à la valorisation et la reconnaissance attendues. Le modèle porte en réalité sur la gestion de l'action.
4. la notion d'orientation, de but investi positivement ;	Le discours sur les objectifs est tenu par l'accompagnateur : dans sa relation contractuelle avec le commanditaire, l'accompagnateur est mandaté pour atteindre des objectifs souvent énoncés en termes de « développement de compétences » de « changement attendu ». L'idée est de faire partager ces objectifs avec le sujet accompagné, voire de les lui faire incorporer. On a du mal à savoir qui suit et qui précède l'autre dans cette relation d'accompagnement.
5. la professionnalisation sur le terrain même de l'activité : accompagnateur et accompagné sont dans le même espace-temps	La logique de la compétence « située » : le modèle porte en réalité sur la gestion de l'action, ce nouveau modèle de rapport social pour guider les actions... La relation accompagnement se révèle être un mode d'influence sur le processus de détermination d'objectif, sur l'activité de gestion de l'activité, sur l'itinéraire de transformation personnelle...
6. la référence à une culture professionnelle partagée	La référence à l'éthique, l'Idéologie portée et les valeurs invoquées sont souvent du ressort de l'accompagnateur, agissant sur le sujet par une forte 'suggestion mentale' : un discours sur ce qu'il est 'bon' de penser pour faire ce qui est 'bon' pour tous (social, profession, voire individu)

## 5 - Conclusion et conséquences pour la conduite de la recherche

Ces premiers constats nous amènent à penser que la figure sociale de l'accompagnement offre une vision euphémisante des rapports sociaux, dont le risque pourrait être une « *violence euphémisée* » (Guillaume 2009) dans les rapports-en-acte entre sujets concernés Ceci nous conduit à nous intéresser tout particulièrement à l'approche des rapports entre acteurs dans la relation d'accompagnement, appréhendés à travers une analyse précise des intercommunications, des interactions, des inter-dits ...

Enfin, un dernier questionnement praxéologique reste en suspens : si l'accompagnement repose sur le rapport social qui s'y établit, cela conduit-il à former les accompagnateurs par les voies de l'accompagnement ?

## 6 - Bibliographie

- Ardoino J. (2000). De l' « accompagnement » en tant que paradigme. In : *Pratiques de Formation – Analyses*, n°40. René Loureau : *Analyse institutionnelle et éducation*. p. 5-54 (Editorial)
- Argyris C. & Schön D. (1974). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barbier J.-M., Durand M. Eds. (2006). *Sujets, activités, environnements*, PUF, Paris.
- Boutinet J.-P. (2002) Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement. In : *Education Permanente*, n°153 : *L'accompagnement dans tous ses états*. Paris. p. 241-250
- Le Bouedec G. & al. (2001). *L'accompagnement en éducation et en formation. Un projet impossible ?*. Paris : l'Harmattan, col. Défi formation.
- Clot Y., Faïta D. (2001). Entretiens en autoconfrontation croisée : Une méthode en clinique de l'activité. In : *Éducation permanente*, vol. 146, p. 17–25.
- Dubar C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Du Crest A (2001), L'accompagnement en formation et en insertion. In : *Le Bouedec G. & al. L'accompagnement en éducation et en formation. Un projet impossible ? Paris, l'Harmattan, coll. Défi formation*. Chapitre 4
- Guillaume G. (2009). *L'ère du coaching – Critique d'une violence euphémisée*. Paris. Ed Syllepse, (Collection Sens dessus-dessous)
- Martuccelli D. (2002). *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard
- Martuccelli D. (2004) Figures de la domination, in : *Revue française de sociologie*-45-3, 469-497
- Paul M (2009), L'accompagnement dans le champ professionnel. In : *Revue Savoirs* 20, Paris, L'Harmattan, p.7-63 (Note de synthèse)
- Perrenoud P. (2001) De la pratique réflexive au travail sur l'habitus. In : *Recherche et formation N°36 : Le praticien réflexif - La diffusion d'un modèle de formation*, p.131-162
- Ricoeur P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Seuil, Paris
- Vermersch P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation continue et initiale*, Paris, ESF