

Danièle DARMOUNI
René-David HADJADJ

La supervision des coachs

Enjeux, pratique et méthode

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54672-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Préface	1
Introduction – Les questions que vous avez toujours eu envie de poser	5
Partie I • L’origine et les champs d’application	
1 De l’idée antique à l’origine « moderne » de la supervision	15
Les principes de la philosophie socratique	15
Les sources au xx ^e siècle de la supervision.....	17
Champs d’application : les métiers de l’accompagnement	20
2 Superviseur de coachs, un métier à part ?	25
Des challenges et des chances à saisir	26
Les principes d’une supervision réussie	30
3 Les cinq dimensions de la supervision de coachs	35
La coresponsabilité proactive du superviseur et du supervisé	35
La puissance de la cohérence interne	36
Le soutien du superviseur et la confiance mutuelle	37
Le développement continu.....	38
Clarifier ses enjeux au fur et à mesure	39
Le chemin se chemine en cheminant.....	40

4	Superviseur de coachs, un métier qui s'apprend ?	43
	Comment apprendre à superviser un coach ?	44
	Trois exemples de parcours	45
5	État des lieux du marché	49
6	Comment sortir du rapport de force ?	53
	Pourquoi cette exaspération des rapports de force au sein de notre société ?	54
	Est-ce la fin du monde, ou la fin d'un monde et la possibilité d'un nouveau début ?	54

Partie II • Ce qui se joue en supervision

1	Les enjeux de la supervision	59
	Ajuster l'échange entre le « donner » et le « recevoir »	59
	Passer du contrat au pacte	62
	Transmettre avec humilité.....	67
	De la codépendance à la coresponsabilité et à la cocréation ..	71
2	De quelle peur s'alimente notre rapport au pouvoir ?	77
	Notre rapport au pouvoir est relié à nos peurs.....	78
	Une histoire d'eau... ..	87
3	La supervision avec l'approche systémique (contribution de Jacques-Antoine Malarewicz)	89
	La relation client/supervisé	90
	Le cadre et le contenu	92
	Le reflet systémique.....	93
	La relation superviseur/supervisé	94
	Être là, tout en étant absent.....	95
4	Instaurer des garde-fous : pourquoi et comment	97
	Interview de Daniel Grosjean par Danièle Darmouni	97

Partie III • Les étapes dans le choix de la supervision

1	Quand décider d'être supervisé ?	111
	Un questionnaire	111
	Les trois étapes ou l'ABC du processus de décision.....	113
2	Qui choisir comme superviseur ?	115
	Décider de choisir son superviseur... ou non.....	116
	Comment choisir ?	117
	Quelques pistes pour étayer votre choix.....	119
3	Pour quel type de supervision opter ?	121
	Les critères de choix	121
	Les différents types de supervision.....	123
	Être en supervision à vie ?	127
4	Pourquoi changer de superviseur ?	131
	Changez de superviseur si...	133
	Temps et durée du contrat de supervision	134
5	Choisir autre chose que la supervision ?	139
	Ce que n'est pas la supervision	139
6	Comment le superviseur choisit-il son supervisé ?	143
	Les « 11 P » du pacte	144

Partie IV • Quelques propositions pour aller plus loin

1	La création de l'International Coaching Supervision Institute (ICSI)	149
	Pourquoi s'associer et créer un institut ?	149
	Se grouper pour élaborer, réaliser et faire vivre un projet collectif.....	150
2	Proposition de formation à la supervision de coachs	153
	Les sept savoirs	154

3 Au-delà de la déontologie, une éthique de la relation au quotidien	157
Conclusion « provisoire » et nouveau commencement.....	163

Annexes

1 Un exemple de code de déontologie pour la supervision de coaching.....	169
Le code de déontologie du superviseur Aevolis	169
2 Extraits du rapport du Strategic Steering Group publié en mars 2008	173
1- Les bénéfiques de la « supervision »	174
2- Les compétences du superviseur proposées sont... ..	179
3 La déontologie de la SFCoach	185
Préambule	185
Titre 1 - Devoirs du coach	185
Titre 2 - Devoirs du coach vis-à-vis du coaché.....	186
Titre 3 - Devoirs du coach vis-à-vis de l'organisation	186
Titre 4 - Devoirs du coach vis-à-vis de ses confrères	187
Titre 5 - Recours	187
4 Le code de déontologie de l'European Mentoring and Coaching Council (EMCC)	189
Introduction	189
Objectif	189
Terminologie	190
Code	191
Bibliographie	195
Index	199
Remerciements	205

Introduction

Les questions que vous avez toujours eu envie de poser

La naissance d'un livre a forcément une incidence sur son contenu. « *Tout est au commencement* » dit-on, et lorsque fin 2008 s'accumulaient les nouvelles désastreuses du monde économique, nous évoquions l'intérêt de coécrire un ouvrage sur les spécificités de la « supervision » destinée aux professionnels du coaching qui accompagnent au quotidien les personnes, les équipes et les organisations. Nous voulions proposer une façon différente de faire face à cette crise et permettre de se doter d'autres moyens pour en accompagner la sortie ! Nous voulions certainement proposer une note d'espoir, une projection optimiste dans le futur.

Ce sujet semblait purement « technique » et pourtant l'enjeu d'un véritable essor pour ce nouveau métier qu'est le coaching passe par une réelle autorégulation, que seule l'appartenance à une association professionnelle saurait réaliser : notre postulat étant que la supervision est un formidable moyen d'accompagner l'évolution.

Trop de coachs exerçaient encore sans recourir à une supervision. Certains parce qu'ils n'imaginaient pas ce qu'elle pouvait leur apporter, d'autres parce qu'ils ne savaient pas à qui s'adresser parmi les offres multiples émanant de toutes sortes de « professionnels », d'autres encore s'interrogeaient sur...

Dès sa création en 1997, l'Association française de coaching (SFCoach) puis, en 2003, le Conseil européen du *mentoring* et du coaching (EMCC regroupant de nombreuses associations européennes) ont inscrit dans leur code de déontologie l'obligation pour le coach d'être suivi en supervision pour être reconnu comme un professionnel (voir en annexe).

D'où vient cette exigence qui marque dès ses débuts ce métier pourtant récent ? Les premiers coachs professionnels (1993-1997) étaient le plus souvent issus des métiers de la relation d'aide, métiers qui imposaient déjà l'obligation d'une supervision pour pouvoir exercer. Cette exigence relevait aussi d'une intuition très juste sur la nécessité d'une forme de protection pour le client comme pour le coach. *Protection contre quoi, et est-ce le seul intérêt de la supervision ? En quoi la supervision de coaching est-elle spécifique ?*

Ce livre tente de répondre à ces questions dans le contexte actuel, caractérisé d'un côté par le principe de précaution, le doute et la perte de confiance dans les gens de pouvoir et, de l'autre, par le besoin de liberté, de diversité et l'envie de secouer les vieux carcans pour améliorer la qualité de vie en société. Dès 2007, les principales associations regroupant les coachs du monde entier participent à un important projet commun¹ ayant pour but de recommander des normes et une éthique spécifiques à la supervision de coaching (extraits du rapport publié en 2008 en annexe). Nous souhaitons continuer ici cette recherche et exposer notre point de vue : nous pensons que l'essentiel du métier de coach est de proposer un contexte créateur d'apprentissage au sein duquel chacun peut, s'il le désire, transformer ses façons de penser, de sentir et d'agir pour les mettre au service de la réussite de ses projets. De la qualité de la relation nouée avec les personnes accom-

1. Pour en savoir plus, consulter l'article de Claire Palmer publié dans le numéro d'août 2009 de *Coaching World*, la revue de l'International Coaching Federation, « Overview of the 2008 Coaching and Supervision Project », disponible sur le site : www.coachingfederation.org.

pagnées dépend le déploiement de cette puissance potentielle de réussite, et la supervision en est la clé.

Qui dit « puissance » dit aussi « toute-puissance » et « impuissance », et sous-entend les différents degrés d'abus de pouvoir, de manque d'éthique et de manipulation. Manipulation, le mot est lâché. Dans le monde des organisations, elle a toujours alimenté controverses et suspicions. Les petits traités en tout genre ne manquent pas sur le sujet et ont souvent beaucoup de succès.

« *Manager – mangera ?*¹ » dit Philippe Gabilliet : manger ou être mangé, telle est la loi de la jungle qui règne dans nos belles organisations. Rapport de force apparemment inévitable pour qui veut survivre et garder le contrôle sur le semblant de pouvoir qu'il croit détenir dans la société d'aujourd'hui.

Début 2009, avec l'aggravation des difficultés économiques et la perte de repères qui touchaient tous les niveaux de la société, s'est imposée à nous la nécessité d'une réflexion sans langue de bois sur ce thème du pouvoir, de ses dangers, de ses limites et du contexte favorable dans lequel il peut se transformer en véritable puissance de concrétisation. Concrétiser, au sens étymologique, signifie « *croître avec* ». Cet aspect du coaching, encore peu abordé, nous semble poser des questions à la fois fertiles et dérangeantes. Ces questions sont liées aux jeux et aux enjeux relationnels qui émergent dans l'entreprise autour des notions de pouvoir, de puissance, de performance et de codépendance, et qui se rejouent tout au long du processus d'accompagnement de coaching.

Nous exposerons dans cet ouvrage différents points de vue de superviseurs français et étrangers, ainsi que des témoignages de coachs supervisés. Ils nous diront comment, selon eux, la supervision peut dynamiser le développement de ce nouveau métier tout en préservant des dangers et des dérives manipulatoires.

1. Philippe Gabilliet, « Lettre à un jeune DRH », in *Gestion des Ressources Humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambeaud*, Economica, 2004, p. 106.

Nous ferons part en outre de notre position et de l'urgence que nous ressentons : au moment où le modèle économique, ses dirigeants et les décisions qu'ils prennent, ou ne prennent pas, sont profondément remis en cause, les coachs qui interviennent en entreprise ont, eux aussi, à interroger la qualité de leur relation avec les gens de pouvoir ainsi que leur rapport à leur propre pouvoir, à leur capacité d'oser exprimer des choix courageux et d'en assumer la responsabilité.

Un éditeur « éclairé » a bien voulu nous accueillir tout au long de ce questionnement que nous souhaitons partager avec vous.

Nous vivons depuis l'automne 2008 une « crise systémique » à rebondissements multiples. Au-delà du jargon, cela veut dire que tous les systèmes construits par les acteurs économiques sont aujourd'hui bloqués sur un fonctionnement en mode répétitif.

Un livre de plus sur la crise ? Pourquoi pas, si nous pouvons apporter notre contribution à ce qui est en train d'émerger dans l'urgence et l'incertitude, mais aussi dans un sursaut de vitalité et de renouveau. Car c'est à une mutation profonde que nous sommes confrontés, plutôt qu'à une crise de plus. Un territoire inconnu s'ouvre à nous, riche de formidables défis.

Il est urgent de penser et de vivre autrement, de laisser partir les comportements familiers pour laisser venir quelque chose de nouveau. Accompagner ce double mouvement est au cœur de notre conception du rôle de coach. Voilà ce qui nous a donné l'audace de nous lancer à deux dans cette aventure d'écriture où vont être bousculées nos certitudes sur la primauté de la transmission orale traditionnellement admise, mais aussi réveillées nos craintes de tomber dans un discours « langue de bois » déjà usé sur le sujet du management, du coaching et bientôt sur la supervision.

Comme le dit Michel Maffesoli : « *Dans les périodes de changement, il est urgent de trouver les mots les moins faux possible. Des mots qui, peu à peu, redeviennent des paroles fondatrices : c'est-à-dire*

*assurant les assises de l'être ensemble en train d'émerger*¹. » Parmi ces mots, celui de PACTE émerge depuis quelque temps dans la société. En supervision de coaching, le concept de pacte complète et même remplace heureusement celui de « contrat ». Le « contrat », au-delà du document administratif et commercial permettant la facturation de la mission, précise les objectifs et les modalités du coaching, ainsi que les droits et les devoirs de chacun selon la déontologie professionnelle du coach. L'élaboration de ce contrat met en relation les représentants de l'entreprise, la personne coachée et le coach. C'est une étape clé du travail du coach, car il pose les termes concrets du cadre de son travail et permet une évaluation entre tous les acteurs à la fin de la mission.

Avec la notion de PACTE, l'engagement mutuel formalisé par le contrat est confirmé, mais complété par une démarche d'alliance des différentes parties en présence, qui s'accordent pour établir leur relation sur des engagements et une éthique permettant de maintenir en continu un dialogue constructif. Cette démarche, intégrant pensées, émotions, valeurs et réalisations, donne au coaching des fondations solides pour le déploiement de la puissance d'action des personnes coachées au sein de leur environnement professionnel.

Cette qualité de relation se vit encore rarement et le coach se sent parfois bien seul, en grand danger de se trouver pris dans des jeux de pouvoir organisationnels qui se rejoueront au cours du coaching. Nous y reviendrons dans le chapitre « Comment sortir du rapport de force ? ».

Après avoir présenté, dans une première partie, le panorama de ce qui existe aujourd'hui dans le champ de la supervision de coaching, nous exposerons dans une deuxième partie ce qui se passe en supervision, puis ce qui se joue derrière les différents choix qu'implique la décision de se faire superviser, et enfin nos propositions pour la suite.

1. Michel Maffesoli, *Apocalypse*, CNRS Éditions, 2009.

Nous commençons seulement ici à questionner les différents enjeux dans la relation avec le client, les prescripteurs et l'entreprise dans son ensemble, enjeux qui se jouent en miroir des nouveaux enjeux relationnels du monde du travail. Cette exploration est à poursuivre. Notre expérience nous a appris que les jeunes coachs, tout comme les professionnels confirmés, viennent aujourd'hui en supervision pour aborder les thèmes du courage, de l'autonomie par rapport à l'entreprise, d'une véritable alliance entre les différents acteurs impliqués, qui ne serait ni de la complaisance ni de la séduction.

Le coach en organisation se situe de plus en plus souvent au croisement de plusieurs positionnements, l'enjeu étant pour lui d'acquiescer son autonomie par rapport aux pressions de l'entreprise pour être un véritable accompagnateur et un partenaire allié. Un allié qui a le courage de questionner les processus répétitifs destructeurs et d'entrer en confrontation si nécessaire.

C'est là que le superviseur joue pleinement son rôle, en permettant au coach de clarifier ses choix par rapport aux organisations avec lesquelles il travaille, de façon à :

- se positionner comme un réel partenaire de l'entreprise avec une mission spécifique d'accompagnement d'une personne bien identifiée, tout en gardant un regard systémique sur son environnement. De même quand il accompagne une équipe, il prend en compte l'ensemble du contexte d'évolution de l'organisation pour laquelle il intervient ;
- mettre en place une alliance solide sous forme de pacte, mais pas à n'importe quel prix : délivrer des résultats, rechercher la performance et l'excellence, oui, *mais* en tenant compte des autres *et* en prenant garde aux dangers de la manipulation ;
- communiquer dès les premiers rendez-vous sur ce qu'il peut apporter et ce qu'il ne peut pas, là où il sera confrontant, là où il sera aidant, un *supporter...* ;
- enfin, renforcer son courage et son humilité pour avancer avec ses propres peurs, son besoin d'être légitime, d'être utile et effi-

cade, alors que seul le client décide de lui donner ce pouvoir de l'accompagner dans un réel changement, et qu'il peut le lui retirer à tout moment.

Au-delà des polémiques que suscite le coaching en tant que nouveau métier, ce livre se propose de poser ouvertement les questions qui fâchent. En même temps, il entend apporter avec la supervision de nouvelles réponses éthiques aux accusations de manipulation et autres dérives... et faire quelques propositions pour aller plus loin ensemble, afin que chacun retrouve sa puissance perdue en chemin.

De l'idée antique à l'origine « moderne » de la supervision

La supervision est à la mode, elle est dans l'air du temps. Les coachs et leurs clients l'ont bien compris : le processus de supervision favorise la qualité du métier et met en évidence les compétences réflexives des coachs, de leurs clients et des entreprises. Au cours des dix dernières années, on a observé une progression marquée de la demande de supervision en Europe. Et forcément, quand le besoin se fait sentir, il y a pléthore d'acteurs. Comme sur tous les marchés en émergence, on y trouve tout et n'importe quoi, une cane n'y retrouverait pas ses canetons. Coachs, coachs médecins, psychiatres, psychologues, psychosociologues, psychanalystes, managers ex-dirigeants, voire autres professionnels... Tous se sont adjudgé des espaces de supervision.

Plus nous avançons dans nos recherches, plus nous devenaient évidentes l'importance et l'influence de la philosophie grecque, qui fonde le processus d'évolution personnelle sur des principes d'apprentissage et de questionnement.

■ LES PRINCIPES DE LA PHILOSOPHIE SOCRATIQUE

Pour Pierre Hadot, « *la philosophie antique est avant tout une pratique de l'existence, où l'enseignement oral devient plus impor-*

tant que l'enseignement écrit. Plus que le développement d'une théorie, elle offre des réponses précises aux disciples sur une pratique spirituelle et transformative de l'existence, ce qui peut expliquer les nombreuses contradictions que l'on trouve parfois dans les écrits philosophiques de l'Antiquité : ils répondent à des demandes inscrites dans le temps, à des besoins particuliers et concrets, souvent pratiques.

Socrate¹ déclare ne rien savoir. Conscient de son ignorance, il prend dans les dialogues platoniciens la posture naïve de l'interrogateur et s'adresse à un interlocuteur qui prétend détenir une connaissance et défendre un point de vue. À chaque étape de la discussion, Socrate cherche l'accord mutuel des participants (afin de poursuivre plus avant) jusqu'au moment où l'interlocuteur doit reconnaître que son point de vue initial est en contradiction avec ce dont il vient de convenir avec le philosophe. Pour autant, Socrate ne donne nullement la "solution" au terme du dialogue (tu pensais A mais tu faisais erreur, il fallait penser B). En effet, le savoir et la vérité ne peuvent être reçus tout faits, ils doivent être engendrés par l'individu lui-même ; c'est en ce sens que Socrate joue le rôle d'un accoucheur.

Il s'agit, pour Socrate, de transformer de vagues idées en affirmations solides et cohérentes. Il converse joyeusement avec les convives, puisqu'il déclare ne rien savoir. Il n'est pas considéré comme un sage : il désire la sagesse tout en étant conscient de sa non-sagesse, ce qui l'amène à se questionner perpétuellement, ainsi que son interlocuteur.

Les dialogues de Platon² sont interrogatifs en ce sens qu'ils aboutissent à l'impossibilité de conclure et de formuler un savoir définitif, mais ils offrent une leçon de première importance : en découvrant la vanité de son savoir, l'interlocuteur commence à s'interroger et à se

1. Socrate (470-399 av. J.-C.) est un philosophe grec.

2. Platon (427-346 av. J.-C.), philosophe grec, fut un « disciple » de Socrate.

remettre en question. Cette prise de distance avec soi-même est le début de l'attitude philosophique¹ ».

Nous avons trouvé là des similitudes avec des situations de supervision (n'est-ce pas ?). La philosophie socratique met déjà en lumière le principe et l'intention : une posture de « sage/non sage » (humilité des savoirs), une interrogation permanente pour trouver un autre point de vue (remise en question et coconstruction), une volonté d'évolution personnelle commune (intention).

■ LES SOURCES AU XX^e SIÈCLE DE LA SUPERVISION

« À un moment de l'histoire de la psychanalyse, Freud affirme clairement qu'il ne suffit pas d'avoir été analysé pour devenir analyste. Il introduit la notion de formation (Ausbildung), plus proche de l'idée d'une interrogation, d'une critique de soi (dans le rapport au travail entrepris avec un patient), que de la notion de modèle². » On peut voir là une des origines modernes de la supervision comme le processus reconnu depuis longtemps par le monde psychanalytique sous le nom de « contrôle » ou de « supervision ». On parle, dans ce cas, de transmission didactique avec une modalité de questionnement commun entre deux analystes, l'un étant souvent plus expérimenté que l'autre, ce qui ne lui donne pas pour autant la place de maître.

-
1. Pierre Hadot, né à Reims en 1922, professeur au Collège de France, professeur émérite, est un philosophe, un historien, un philologue français, spécialiste de l'Antiquité, profond connaisseur de la période hellénistique, et en particulier du néoplatonisme et de Plotin. Il est l'auteur d'une œuvre développée notamment autour de la notion d'exercice spirituel et de philosophie comme manière de vivre. Source : Daniel Poza-Lazaro, « L'Œuvre de Pierre Hadot : une relecture de la philosophie antique », Gallimard, Folio Essais N° 280, 1995. www.en-quetes.org/Archives/letemps/articles/daniel-temps.htm.
 2. Jacques Sédat, « La Place du contrôle dans l'histoire du mouvement psychanalytique », exposé prononcé au séminaire des membres d'Espace analytique, le 25 mars 2007.

Nous voyons bien ici les parallèles avec nos processus de supervision actuels hors des titres et des thèmes de travail (statuts des acteurs et sujets).

Une autre étape importante nous vient des travaux de Wilfred Ruprecht Bion¹ et Michael Balint² qui, en posant un axe de réflexion autant que de travail, ont ouvert la voie à notre supervision actuelle. « **Demandons-nous ce que nous faisons là** » ; cette injonction a été le fondement de leurs recherches et le début des groupes Balint visant à élaborer une « technique de formation psychologique des médecins » et les principes de la « formation des analystes » – en tant que membres du Training Committee de la Société Britannique. Voici le principe et le fonctionnement d'un groupe Balint : il s'agit d'un groupe de personnes volontaires qui réfléchissent ensemble avec l'aide d'un « leader » (psychanalyste, psychologue, professionnel de l'accompagnement...) sur les problèmes relationnels posés par leur métier. Ce qui se dit dans un groupe Balint répond à des règles précises, de type : confidentialité (ce qui est dit à l'intérieur du groupe ne sort pas du groupe), solidarité (chacun fait sien le problème exposé), non-conflictualité (entre les membres du groupe), préoccupation du terrain (on reste centré sur la tâche à résoudre).

Nous retrouvons là certaines bases de ce qu'est pour nous la supervision. Bien sûr, le travail des groupes Balint s'apparente au « partage de pratiques » qui n'est, de notre point de vue, qu'une partie de ce que nous faisons en supervision aujourd'hui.

-
1. Wilfred Ruprecht Bion (1897-1979) est un psychanalyste britannique qui s'est intéressé à la psychose. Il a également été un pionnier de la psychothérapie de groupe et de la psychanalyse groupale.
 2. Michael Balint (1896-1970) est un psychiatre, médecin et psychanalyste hongrois émigré en Angleterre. Il est surtout connu à travers les « groupes Balint », qui désignent une modalité de formation de médecins et de thérapeutes à la relation soignants/soignés. Animateur de la Tavistock Clinic, il fut à l'origine d'un mouvement médical qui reconsidéra totalement les relations médecin/malade/maladie. L'objectif de Balint et de son séminaire fut surtout de permettre aux médecins de reconsidérer leur expérience de tous les jours, pour mieux cerner les problèmes.

Au-delà des groupes Balint, le champ de la supervision est largement utilisé dans différentes sphères professionnelles des métiers de l'accompagnement : médecins, psys, travailleurs sociaux, éducateurs, personnel médical, en passant par l'aéronautique, l'armée, la police, l'éducation, l'industrie, l'informatique, la finance et la politique. Elle peut intervenir sous la forme de groupes de parole, partage de pratiques, contrôle de qualité, évaluation des risques, etc. Comme nous le voyons, le champ peut être très vaste. Nous vous proposons ici une première approche de la supervision avant d'en donner une définition plus spécifique par rapport à notre métier de coach.

Pensons d'abord la supervision comme une des garanties d'un travail permettant l'interrogation procédurale, la compréhension contextuelle interne et externe, le développement professionnel et personnel à partir de la relation, de la confiance mutuelle et de la confidentialité. Les modalités mises en œuvre permettent de mobiliser le désir d'interrogation en commençant par un questionnement de soi pour soi et des autres selon un fonctionnement simple :

- un participant parle, les autres écoutent ;
- les autres participants parlent, celui qui s'est exprimé en premier écoute ;
- un échange collectif s'ensuit, dans lequel intervient le superviseur.

Comme l'explique Joseph Rouzel : « *Il s'agit donc d'un dispositif visant à une continuelle remise en question, enchâssée dans un cadre où naviguer en toute confiance*¹. » Ce qui autorise alors à se mettre « à nu » devant le groupe et le superviseur. Le préalable reste le même, quel que soit le champ de la supervision : définir un cadre contractuel clair, cerner la demande, poser soigneusement les

1. Joseph Rouzel est un psychanalyste et un poète français. Diplômé de l'École des hautes études en sciences sociales, titulaire d'un DEA de psychanalyse (ainsi qu'un doctorat d'études philosophiques et psychanalytiques en cours), il est aujourd'hui formateur à l'IRTS de Montpellier et psychanalyste en cabinet.

éléments d'interrogation et de réflexion, le contexte et, bien sûr, le résultat visé.

■ CHAMPS D'APPLICATION : LES MÉTIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT¹

L'accompagnement caractérise aujourd'hui une nouvelle définition de la relation d'aide, mais aussi de multiples pratiques qui semblent n'avoir que peu de points communs. Le verbe « accompagner » porte à la fois la marque d'un mouvement et d'une action : aller, marcher avec quelqu'un. La notion d'accompagnement renvoie aux métaphores du voyage. Elle inclut l'idée d'une association, d'une présence, d'un engagement dans une action commune. L'accompagnateur doit « être avec », et non « agir à la place de ». Cette définition relativement univoque de l'accompagnement, « se joindre à quelqu'un/pour aller où il va/en même temps que lui-même », précise le sens selon trois dimensions :

- relationnelle sur le mode d'une connexion : se joindre à quelqu'un ;
- temporelle sur le mode de la synchronicité : être avec en même temps ;
- spatiale sur le mode d'un déplacement : pour aller où il va.

Diversité des appellations

La dénomination varie selon les sphères, renvoie à des pratiques modulées selon leur logique interne, tout en se référant à une matrice commune. Maela Paul² distingue sept pratiques :

1. Ce texte est un résumé de l'article très complet de Jean Foucart, « Accompagnement et transaction : une modélisation théorique », *Pensée plurielle*, 2008/1, N° 17, pp. 113-134. Jean Foucart est docteur en sociologie. Il dirige la revue *Pensée plurielle* et le Groupe de recherche et d'intervention sociale.
2. Maela Paul, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, 2004.

1. **Le « *counselling* ».** Son univers sémantique est celui du conseil et de l'aide, de la guidance et de l'assistance dans un processus de développement. Ces termes sont indifféremment utilisés par Carl Rogers puisqu'ils font référence à une même méthodologie de base : « *Des consultations directes avec un individu en vue de l'aider à changer ses attitudes et son comportement.* »
2. **Le conseil et la consultance.** Traditionnellement, pour donner un avis ou un conseil, il convient de consulter. Le consultant est généralement un expert (médecin, avocat, etc.) à qui l'on expose un cas ou une situation. Par définition, le consultant peut donner son avis, mais non décider. Le conseil consiste donc à « *accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème*¹ ».
3. **Le tutorat, l'apprentissage et la socialisation.** La conception traditionnelle du tutorat a cédé la place à une conception dans laquelle le tuteur a une fonction, non pas de modèle, mais de « *facilitateur* ».
4. **Le mentorat et la solidarité transgénérationnelle.** Le *mentor* fait partie de ces figures d'accompagnement qui se justifient par le fait qu'un individu ne peut se développer par le seul contact avec ses pairs ; il a besoin de rencontrer ses « aînés ». L'art du *mentor* consiste à développer ce rôle et cette fonction appropriée à chaque moment de ce parcours d'accompagnement.
5. **Le compagnonnage et l'idée de transmission.** L'accompagnement y est caractérisé par une relation entre maître et novice, selon le mode de la solidarité intergénérationnelle et de la filiation spirituelle. Dans ce contexte, l'accompagnement, s'appuie sur l'exemplarité et consiste à aider chacun à s'« élever », à la fois sur le plan de l'autonomie responsable et sur le plan spirituel, afin de pouvoir transmettre à son tour.
6. **Le parrainage.** Il s'agit de permettre à deux personnes que généralement tout sépare (l'âge, l'expérience, la culture, l'origine

1. *Ibid.*

sociale...) d'entreprendre une démarche sur la base d'une relation de confiance. Le parrainage entre un adulte expérimenté et un jeune dépourvu de réseau relationnel doit permettre au second l'accès à un univers socioprofessionnel dont il est encore éloigné.

7. **Le coaching.** L'introduction du coaching dans les entreprises a pour fonction de développer les compétences et le potentiel des hommes de l'organisation.

Tous ces termes viennent non seulement habiller, mais surtout transformer des pratiques fort anciennes... Chaque dénomination appelle tout un référentiel de valeurs : expertise et compétence professionnelle (maître d'apprentissage ou de stage, directeur de recherche...), valeurs symboliques du passage à l'autonomie, valeurs de solidarité (le parrain introduit le filleul dans la communauté de travail), de partage mutuel et de transmission (le compagnon est celui avec qui on partage le quotidien, le travail et les connaissances)... Ces différentes pratiques et dénominations tendent à la professionnalisation, et se développent dans l'urgence et la concurrence, les unes englobant tout ou partie des autres.

Les lignes de force des approches de l'accompagnement soulignent :

- une finalité : quel que soit le motif de la demande, le but est d'initier un mouvement de transformation par l'acquisition de nouvelles manières de penser, d'agir ;
- un processus non linéaire, séquentiel, répondant à une logique de mouvement avec ses aléas et ses incertitudes ;
- un cadre méthodologique imprécis et des outils multiples, hétérogènes ;
- une grande importance accordée à la relation, qui n'est cependant pas instaurée pour elle-même ;
- une implication du professionnel et une alliance de travail réciproque basée sur une communication ouverte, des buts partagés et un accord sur la méthode ;

- une stratégie : le professionnel s'adapte à chaque situation, l'accompagnement se construit chemin faisant.

L'accompagnement est par nature protéiforme

Il comprend :

- une grande hétérogénéité des demandes ;
- une large diversité de postures ;
- l'hybridation de logiques d'apprentissage, de développement, de formation, de médiation ou de résolution de problème ;
- la variabilité des temps impartis, définis ou non *a priori* ;
- une tension entre un rapport de pouvoir et une définition égalitaire ;
- un jeu constant entre la proximité et la distance.