

## Critique littéraire de Paul, M. (2020). *La démarche d'accompagnement : repères méthodologiques et ressources théoriques* (2<sup>e</sup> éd.)

Élyane Lizotte, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Canada

*Résumé* : La critique littéraire de l'ouvrage « *La démarche d'accompagnement : repères méthodologiques et ressources théoriques* » de Paul (2020) offre un tour d'horizon des différents chapitres qui composent cette seconde édition, en plus de poser un regard critique sur différents aspects du livre. Une description sommaire des dix chapitres est réalisée afin de permettre une meilleure compréhension du mot « accompagnement » de la façon dont Paul le définit, avec ses fondements et ses repères. Les différentes sections de l'ouvrage relèvent d'une approche particulière et originale, soit du travail pour, par et avec les professionnels de l'accompagnement. Cela fait alors de ce livre un guide méthodologique pragmatique et pertinent pour tout individu qui s'intéresse à la démarche d'accompagnement.

*Mots-clés* : accompagnement; fondamentaux; repères; contexte professionnel

*Abstract*: The book review of the work “*La démarche d'accompagnement : repères méthodologiques et ressources théoriques*” by Paul (2020) offers an overview of the different chapters that make up this second edition and takes a critical look at different aspects of the book. A summary description of the ten chapters is produced to allow a better understanding of the word “*accompaniment*” in the way that Paul defines it, with its foundations and its benchmarks. The different sections of the book reflect a particular and original approach: a work for, by and with support professionals. This book is then considered as a pragmatic and relevant methodological guide for any individual interested in the support process.

*Keywords*: mentoring/accompaniment; foundations; benchmarks; professional context

Cet ouvrage original de Maela Paul (2020) dépeint dans de fins détails la notion fondamentale d'accompagnement, que ce soit au niveau de sa démarche ou de sa complexité. Cette seconde édition amène certains éclairages, repères et nuances en ce qui concerne la compréhension de ce qu'est la pratique d'accompagnement, notamment au niveau collectif, dont les fondements se trouvent au sein de nombreux domaines (particulièrement dans les secteurs professionnels et de formation). Les postures de l'accompagnant sont explicitées dans leur dynamique et dans leur actualisation « sur le terrain », directement auprès de l'accompagné. L'aspect relationnel se tient d'ailleurs au cœur même de la démarche d'accompagnement. Tout en conservant un cadre conceptuel rigoureux et opérationnel grâce aux données recueillies auprès de professionnels de l'accompagnement, Paul soulève diverses réflexions dans l'optique d'élargir les horizons méthodologiques et théoriques de l'accompagnement. L'auteure inclut la littérature des dernières années ainsi que de nouveaux questionnements sur les pratiques, postures, dispositifs et autres aspects émergeant de l'activité d'accompagnement. L'ouvrage est divisé en dix chapitres nommés « repères », ces derniers abordant différents aspects du thème central. Ces repères servent également de guides à cette critique littéraire afin d'assurer un survol complet des sections du livre et des concepts qui s'y rattachent.

Dans le premier repère, afin de mieux situer la notion d'accompagnement, l'auteure évoque la « dynamique relationnelle spécifique » (p. 25) visant l'autonomie et la valorisation de l'accompagné. On perçoit alors l'autonomisation comme une nouvelle norme à atteindre plutôt que comme un choix personnel. Afin de représenter la complexité de l'accompagnement comme phénomène social ainsi que certaines tensions, l'auteure aborde le changement de l'État-providence vers l'État-service où l'autorité est perçue différemment de la vision hiérarchique d'autrefois, alors que l'autonomie de chacun est désormais « une affaire d'État » (p. 29). Force est de constater un paradoxe dans lequel l'accompagnement résulterait d'une commande sociale et organisationnelle, influencée (voire imposée) par l'État, mais, d'un autre côté, devrait découler de la prise de conscience et de la responsabilisation propre à chaque individu. Partant de la prémisse que l'accompagnement nécessite l'engagement volontaire d'individus (Paul, 2004), il apparaît contradictoire de mentionner cette liberté de choisir alors que l'accompagnement est soumis aux normes des institutions et prescrit par des dispositifs plutôt conformistes.

Dans le deuxième repère, l'auteure évoque une *nébuleuse* de pratiques (actions distinctes), tirée de Paul (2004), dans laquelle se positionne la notion floue d'accompagnement. Malgré certains points de rupture au fil de l'histoire, l'accompagnement connaît une certaine continuité et conserve un patrimoine culturel qui s'actualise au fil des générations ainsi qu'une même visée : l'autonomisation de la personne. Pour ce faire, l'accompagné doit faire preuve d'une confiance en autrui afin de bâtir une relation d'ouverture et de mettre en branle un processus réflexif. Par la suite, Paul décortique habilement les principes constituant la base de l'accompagnement, c'est-à-dire « être

avec » et « aller vers » (p. 49), puis elle énonce la place prédominante du dialogue au sein de la relation d'accompagnement. Cette même relation se réalise par une expérience spatio-temporelle et s'appuie sur des principes tels qu'accueillir, se rejoindre, repérer, etc. Comme le soutient l'auteure, une concordance s'établit entre la mise en relation et la mise en chemin lors de la démarche d'accompagnement, ce qui favorise un rythme tout au long de la réalisation du projet de l'accompagné.

Le troisième repère est consacré à l'accompagnement sous l'angle de dispositifs. Par le biais des dispositifs d'accompagnement, l'accompagnant doit devenir pédagogue pour amener l'accompagné vers l'autonomie, ce dernier étant mené par ses « propres raisons d'agir » (p. 67). L'auteure présente l'accompagnement comme une pratique contextuelle dans laquelle il faut prendre en considération la réalité du contexte, l'environnement et les circonstances. Dans ce repère, il est possible d'entrevoir une double démarche contradictoire chez l'accompagnant qui doit à la fois être présent (par ses interventions) et absent (laisser la place à l'accompagné) lors de différentes situations d'accompagnement auxquelles il est confronté. Néanmoins, l'alternance entre ces deux postures reste subjective à chaque accompagnant, ce qui ne permet donc pas de statuer sur la démarche véritable et exacte à entreprendre : cela passe nécessairement par l'interprétation de la situation et les représentations de l'accompagnant.

Dans le quatrième repère de l'ouvrage, pour mieux expliquer la façon dont s'articule l'accompagnement, Paul précise le cadran fonctionnel où quatre éléments sont interreliés, c'est-à-dire la fonction, la posture, la relation et la démarche. L'accompagnant joue donc un rôle bien défini en fonction de chacune des dimensions du cadran. Cependant, il est essentiel de considérer l'impact qu'ont l'accompagné et sa position sur le processus d'accompagnement. Par ailleurs, pour l'auteure, le cadran processuel (ensemble de dimensions comme « points cardinaux ») permet de mieux saisir l'essence des dynamiques dans lesquelles l'accompagnement s'insère : les dynamiques opérationnelle, temporelle, situationnelle ainsi que relationnelle.

Paul définit la posture, dans le cinquième repère, par le travail de l'instant présent (le moment immédiat) : elle s'ajuste selon la réflexion, elle permet de se distancier des situations, elle constitue une intention ainsi que l'*éthos* (la manière d'être) du professionnel qui accompagne. La posture se meut dans l'engagement envers l'autre, dans l'accueil et dans l'ouverture à l'inattendu. Dans une optique de « transmission », la posture d'accompagnement se doit donc de rester souple et d'évoluer « au gré » et « à propos » (p. 102) des situations qui se posent, comme le souligne l'auteure.

Comme amorce du sixième repère, Paul aborde la relation interlocutive qui émane de la démarche d'accompagnement et qui évolue au fil des interactions, des situations, des émotions qui émergent, etc. Ce type de relation nécessite un investissement de part et d'autre afin que les deux parties puissent « faire ensemble » (p. 114), mais également pour qu'une confiance s'établisse. Des échanges mutuels et respectueux sont à la base d'une relation qui devient peu à peu « réciproquante » (p. 117) pour aboutir progressivement à une relation émancipatrice. C'est alors une relation exigeante qui prend forme et qui oblige l'accompagnant à occuper plusieurs rôles (par exemple, il peut adopter une posture de non-savoir, de dialogue, d'écoute, tierce ou émancipatrice).

Pour entamer le septième repère, l'auteure pose la table sur ce que représente la démarche, notamment celle de l'accompagnant qui « éveille le pouvoir d'agir » (p. 133) chez l'accompagné. L'accompagnant doit alors inciter la pratique réflexive et la remise en question chez l'accompagné afin que ce dernier soit en mesure d'effectuer ses propres choix, ses propres changements. Paul précise que la démarche peut être changeante, puis évoluer selon les discours et le remaniement de perceptions, pointant, encore une fois, le caractère dynamique de l'accompagnement. Comme le rappelle l'auteure : « Tantôt, il [l'accompagnant] est dans une posture d'interaction forte en prise sur les dires de la personne [...]. Tantôt, il [l'accompagnant] se tient à distance comme on vient de le voir, pour privilégier le lien de la personne à l'expérience vécue qu'elle relate. » (p. 151). Par la clarté des explications de l'auteure, il est aisé de comprendre que la démarche d'accompagnement ne reste pas figée dans un seul et même fonctionnement.

En ce qui concerne le huitième repère, l'auteure met l'accent sur l'importance de l'écoute au sein de la relation d'accompagnement. Dans un premier temps, puisque l'écoute s'effectue par l'entretien, Paul décrit la structure de l'entretien professionnel selon les phases (ouverture, développement et clôture) qui peuvent évoluer au cours de différentes situations. L'accompagnant conserve donc un titre de « participant », puisqu'il ne se restreint pas seulement à observer l'accompagné : il prend part au processus de réflexion, il interagit. Dans un second temps, Paul expose l'idée que les expériences passées peuvent exercer une influence affective sur les interactions du présent et sur les états émotionnels, d'où la pertinence de savoir écouter l'autre pour mieux le guider. En effet, les opinions, les

croiances et les valeurs, par exemple, d'un individu se reflètent particulièrement dans ses « conceptions du monde » (p. 181), sa réflexivité et ses actions, ce qui peut influencer les échanges dialogiques spontanés avec autrui, tout comme ceux vécus dans le cadre de la démarche d'accompagnement.

Comme Paul le formule dans le neuvième repère, l'accompagnement découle d'une situation en quelque sorte problématique qui doit être verbalisée par la personne et qui doit être remise en question par le biais de pratiques spécifiques (comme par la philosophie, la rhétorique ou la dialectique). Dans cette optique, le questionnement engendre une déconstruction des savoirs de l'accompagné sur une situation vécue, puis amène ce dernier à problématiser cette situation et à entrevoir de nouvelles avenues. Ainsi, par un processus multidimensionnel (Fabre, 2011), l'accompagné, avec le soutien de l'accompagnant, devrait « poser le problème », le « construire », puis le « résoudre » (p. 206).

En dernier lieu, dans le dixième repère, Paul fait état de l'accompagnement collectif. En effet, il est possible d'offrir un accompagnement à un groupe d'individus qui le requièrent. Les pratiques instituant sont alors privilégiées, tout comme le « penser ensemble » par le biais du travail collaboratif (p. 216). Pour Paul, l'accompagnement collectif constitue le renversement d'une relation dyadique (rapport entre deux personnes). La dimension de partage s'avère essentielle puisqu'elle permet à tous les individus du groupe et à l'accompagnant de bien comprendre les tâches et les buts, puis de convenir d'une entente de travail. Au centre de l'accompagnement collectif se rejoignent la dimension relationnelle ainsi que la dimension opérationnelle qui incitent l'accompagnant à adopter une posture de coopération et qui permettent la mise en place d'espaces riches en interactivité et en partage. Les dynamiques collectives se déploient donc par les approches et initiatives du groupe accompagné, puis certaines exigences sont élaborées afin que le dialogue soit plus clair et pour que l'espace-temps soit respecté. Selon l'auteure, l'accompagnement apparaît essentiel pour dynamiser la « puissance d'agir » (p. 253) au sein des collectifs et pour créer un environnement propice au dialogue, au développement de soi et à l'émancipation.

Pour conclure cette critique littéraire, il importe de souligner la pertinence de cet ouvrage pour tous chercheurs et praticiens qui s'intéressent à la notion d'accompagnement. Comme discuté, l'auteure approfondit de nombreux concepts liés à la démarche d'accompagnement permettant ainsi au lecteur de s'approprier la notion d'accompagnement et de l'intégrer au sein de ses écrits ou dans sa pratique professionnelle. La conceptualisation et l'opérationnalisation de la démarche d'accompagnement s'actualisent de façon plus efficace et rigoureuse lorsque tous les membres d'un même groupe ont une conception similaire de cette notion ainsi que de ses fondamentaux, d'où la pertinence de s'appuyer sur un ouvrage tel que celui de Paul (2020). Bien que le style d'écriture plutôt original de l'auteure, parfois métaphorique, voire quasi philosophique, puisse déstabiliser le lecteur, la rigueur des termes utilisés pour illustrer et qualifier les principes clés de l'accompagnement demeure une force incontestable de cet ouvrage. Il est possible de croire que des relectures de certains passages soient nécessaires pour une compréhension approfondie des différents concepts, en raison de l'articulation de ceux-ci au fil des sections de l'ouvrage, des va-et-vient, des alternances et des croisements entre les nombreux sujets traités par l'auteure. Malgré tout, le lecteur peut trouver son compte en explorant cette seconde édition, proposant davantage de réflexions et de profondeur au niveau, notamment, de l'éthique de l'accompagnement, des pratiques, des postures et de la relation accompagnant-accompagné, ainsi que de la dimension collective de l'accompagnement.

## RÉFÉRENCES

- Fabre, M. (2011). *Éduquer pour un monde problématique – La carte et la boussole*. Presses universitaires de France.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.
- Paul, M. (2020). *La démarche d'accompagnement : repères méthodologiques et ressources théoriques* (2<sup>e</sup> éd.). De Boeck Supérieur.