



**IFFP**

INSTITUT FÉDÉRAL DES  
HAUTES ÉTUDES EN  
FORMATION PROFESSIONNELLE

*L'excellence suisse  
en formation professionnelle*

# ACCOMPAGNEMENT ET ÉVALUATION DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Maela Paul

Novembre 2017



# L'accompagnement dans tous ses états



tine Thibault  
Ekaterina Totchilova-Gallois  
Claude Veyer



Maela PAUL

L'ACCOMPAGNEMENT :  
UNE POSTURE PROFESSIONNELLE  
SPÉCIFIQUE



L'Harmattan

Sous la direction de  
**Jean-Pierre Boutinet**  
Noël Denoyel, Gaston Pineau  
et Jean-Yves Robin

# **PENSER L'ACCOMPAGNEMENT ADULTE**

**Ruptures,  
transitions,  
rebonds**

puf

Sous la direction de **Jean-Pierre Boutinet**

# L'ABC de la **VAE**



# EDUCATION PERMANENTE

DOSSIER

## ACCOMPAGNEMENT, RÉCIPROCITÉ ET AGIR COLLECTIF

RECHERCHE

LECTURES

HOMMAGE

*Claude Dubar (1945-2015)*

AGENDA

REVUE TRIMESTRIELLE - DÉCEMBRE 2015 - 23 €

N°  
205

Mandat protégé par le droit d'auteur

# La démarche d'accompagnement

Repères  
méthodologiques  
et ressources  
théoriques

Perspectives en éducation & formation

Maela Paul

Préface de Michel Fabre

 de boeck  
supérieur







Oscar Stoll 2013



# Accompagnement et évaluation des pratiques professionnelles

# Quand est-il apparu ?

Phénomène social des années 90-2000 :

- floraison de dispositifs
- émergence d'une pratique professionnelle d'accompagnement (tous secteurs)
- sous une diversité de formes (mentorat, coaching, counseling, parrainage, tutorat...)

# Dans quel contexte sociohistorique ?

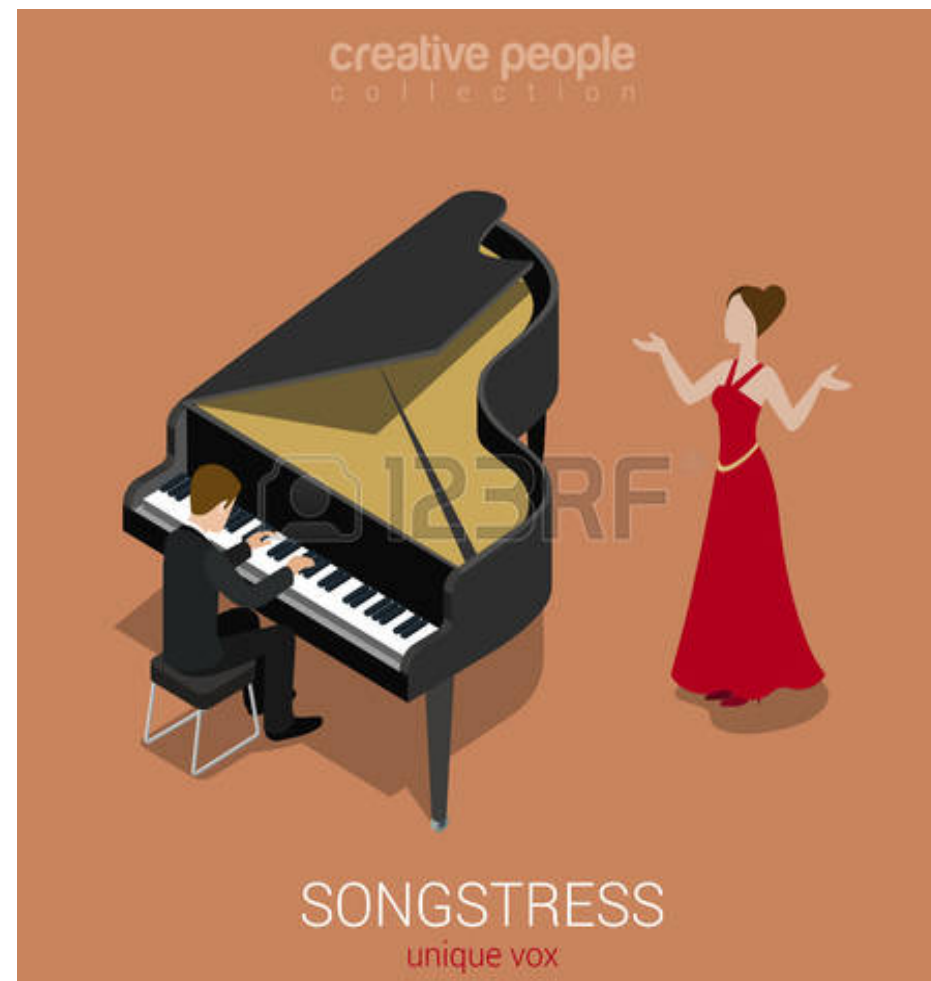
- Contexte de **crises**
- **Passage** de l'Etat Providence à l'Etat-Service (Pierre Rosanvallon) ou à l'Etat accompagnant (Serge Guérin) ou à l'Etat Social Actif (Norbert Elias, Isabelle Astier).
- **Nouvelles problématiques sociales** : injonction à être autonome et responsable, porteur de projet
- Vers des **pratiques professionnelles individualisantes** : une exigence et une aspiration croissante d'**autonomie** dans la capacité de chacun à être répondant des situations qui sont les siennes

# Emergence de la notion d'accompagnement en formation

Années 70

- Enjeux socio économiques : institutionnalisation de la **formation continue**, sur des principes d'individualisation, pratiques pédagogiques non transmissives, centrées sur l'individu
- **Valorisation de l'expérience** dans les dispositifs de Bilan de Compétences, Validation des Acquis, Portfolio, Histoires de Vie...
- Montée en flèche du concept de **compétences : gestion et développement** à l'ordre du jour
- La compétence se reconnaît à la gestion des situations : **analyse des pratiques**

# D'où vient ce concept d'accompagnement ?







30/11/2017

7



Fabrisch

16









30/11/2017



Maela PAUL - Lausanne - 2017

18

# L'accompagnement : de la posture à la pratique professionnelle

- 1. inscrite dans une exigence d'autonomie et de responsabilité
- 2. dans une « temporalité obligée du projet »
- 3. confrontée à un régime d'individus libres et égaux
- 4. impliquant chacun à être en capacité d'exprimer sa subjectivité
- 5. répondant à l'injonction de s'auto-discipliner, d'être autonome et responsable, d'être un individu « réflexif »
- 6. participant de l'avènement du Sujet '*qui se pense*' dans une société qui conçoit des projets politiques destinés à organiser son autonomie et sa liberté

# Nouvelle problématisation de l'individu « entrepreneur de sa vie »

L'individu d'aujourd'hui est celui qui « *doit s'en sortir* »,  
qui *doit* savoir gérer sa vie et la réussir indépendamment du contexte  
réel d'existence

qui *doit* être autonome et responsable

qui *doit* se montrer capable d'être un sujet – acteur – auteur de son  
parcours et de ses projets.

L'individu moderne *doit* être « l'entrepreneur de sa propre vie », il *doit*  
avoir des projets, il *doit* participer, s'investir, croire au futur...



# Un changement sociétal majeur : développement de l'individualité et enjeu de l'accompagnement

- **L'individualisation comme mode de régulation sociale**
- **Évaluation des compétences individuelles**
- **Construction de l'identité individuelle : vers une identité narrative, vers une identité réflexive, vers une identité problématisante**
- **Elaboration permanente de sa trajectoire : responsabilisation de l'acteur**
- **Développement d'une individualité en capacité de faire des choix**

# L'accompagnement

## comme commande sociale

- La pratique d'accompagnement devient une mission d'intérêt public et répond à un besoin défini socialement
- Elle est placée sous le sceau d'une individualisation massive : l'individu est promu au centre des dispositifs avec la question de son autonomie et l'injonction à « oser penser par soi-même »

# L'accompagnement au service d'une politique d'activation individualisante

- Elle vise **un individu capable** d'infléchir le cours de sa vie , de se remettre sur les rails de l'existence, de faire face aux aléas, de se faire une place parmi les autres, d'exercer son « pouvoir d'agir »...
- L'accompagnement passe des philosophies de *l'être* aux philosophies de *l'agir*. Il s'agit de **mobiliser** : impliquer, inciter à agir et responsabiliser.
- De ce changement procède le passage du travail *sur* autrui au travail *avec* autrui : c'est cela **accompagner** (Astier, 2007).

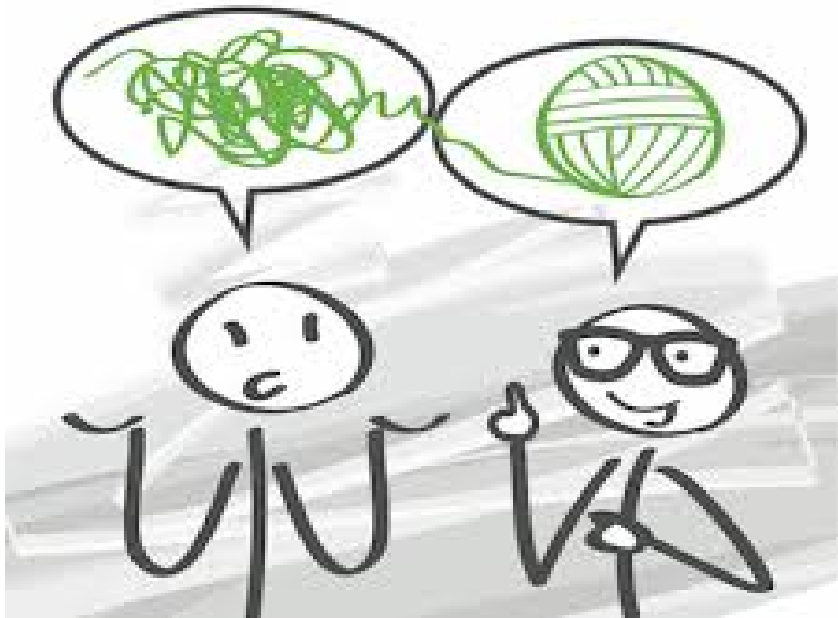


# Les enjeux de la pratique d'accompagnement

- Transformer une commande sociale en pratique professionnelle
- Transformer l'accompagnement de remède social en ressource territoriale
- Doubler une posture d'expert-métier d'une posture d'accompagnant

# Les défis des accompagnants

- Compenser les effets d'une **sur-responsabilisation**
- Accueillir l'hétérogénéité des **temporalités** individuelles
- Entendre les **épreuves** d'adaptation, d'ajustement
- Ne pas céder à la recherche de « solutions » en lieu et place de celui qu'on accompagne
- Engager un véritable **travail réflexif** en repérant dans les situations vécues des événements singuliers, participant d'un processus de transformation des individus



# Accompagner, c'est s'inscrire dans le...

- Passage d'une **logique de prise en charge** par d'autres à une **logique de prise en main par soi**
- Passage d'une **logique de substitution** de l'autre à une logique de prise en compte, **prise en considération**

= Passage du travail **POUR** et du travail **SUR** au travail **AVEC** l'autre.



# Double visée

- **une visée *productive***, en termes de résultats, qui contraint les professionnels à penser l'évaluation de leur démarche  
l'accompagnement *productif* se décide comme investissement et s'apprécie comme résultat

- **et une visée *constructive*** visant le développement des personnes accompagnées.

l'accompagnement *constructif* suppose un projet, se réalise dans l'autonomisation de son porteur et s'apprécie comme enrichissement

# Cadre de la fonction

- **REPÉRANT** (car structurant et délimitant) et **REPÉRÉ** (communiqué)
- **RÉSISTANT** (aux individualités) et **TOLÉRANT** (des singularités)
- **ACCUEILLANT** (de l'autre tel qu'il est) et **SÉCURISANT** (de sa parole)
- **STIMULANT** (incitatif) et **SOUTENANT** (les démarches nécessaires),

# Créer une nouvelle alliance accompagnant/ accompagné :

Elle suppose pour les professionnels :

- de se départir d'une position d'expert,
- de refuser d'être celui qui sait pour l'autre

Mais aussi accepter :

- d'être interpellé sur ses propres repères, ses valeurs...
- de confronter ses différences,
- de savoir « entrer » dans la logique de l'autre,
- d'être interrogé sur ses principes, ses certitudes, ses savoirs,
- de douter...



# Conséquences méthodologiques

Si celui que j'accompagne est considéré

- dans sa **globalité**,
- **capable de** se sortir de la situation dans laquelle il se trouve,
- **acteur-auteur** de son **projet**

alors les nouvelles méthodes font place

- au **sujet** au travers de la **mise en récit** de ce qu'il vit,

- à la notion de **choix** et de **décision** :

en favorisant **écoute et délibération, proposition et confrontation.**

# Mais qu'est-ce que le sujet ?

Est *sujet* celui qui est capable,  
dans une *situation* existentielle,  
de donner une signification à ce qu'il vit,  
de dire *où* il est, *qui* il est,  
et *vers où* il souhaite s'orienter.  
Dire est le 1<sup>er</sup> pouvoir pris sur la situation

# Etre sujet se travaille :

C'est assumer sa **singularité** et sa **différence**  
dans la **recherche d'un sens**  
dans tout ce qui se construit dans *l'inter-* :

- **l'interrelation**
- **l'intersubjectivité**
- **l'interaction**
- **l'interpellation.**



# **Au fondement de l'accompagnement : une posture anthropologique**

- Accueillir : présence
- Se tenir dans la proximité : attention à l'autre
  - Capacité à baisser la garde : ouverture et confiance
  - Écoute et réciprocité
- Recueillir : la rencontre a lieu dans la parole

# Trois figures traditionnelles de l'accompagnant

- **Le clinicien** : qui se penche au chevet d'un autre pour entendre ce qu'il dit de ce qu'il vit

Son principe : ne pas se substituer à autrui

- **Le maïeuticien** philosophe : qui en dialoguant avec l'autre est l'accoucheur de ce qu'il sait (savoir situé)

Son principe : ne pas savoir (à la place de l'autre)

- **Le passeur** : qui travaille à sa propre inutilité

Son principe : savoir s'effacer

# Spécifier la posture d'accompagnement

- Ouverture à l'autre : exposition et attention
  - Non savoir
- Dialogue et questionnement
  - Ecoute
- Distanciation et implication
  - Emancipatrice
- Evoluant au gré de la situation

# Posture professionnelle

- Puisqu'il ne s'agit plus de diriger ou de suivre, de conseiller ou d'orienter

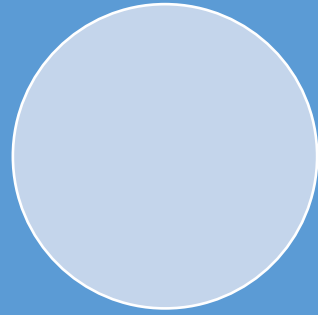
mais d'accompagner une personne potentiellement capable d'autonomie dans les choix et décisions la concernant,

- la posture du professionnel de l'accompagnement passe du statut d'expert à celui de **facilitateur** impliqué dans la relation
- Le professionnel use de la **parole incitative** et devient **inducteur de réflexivité**.





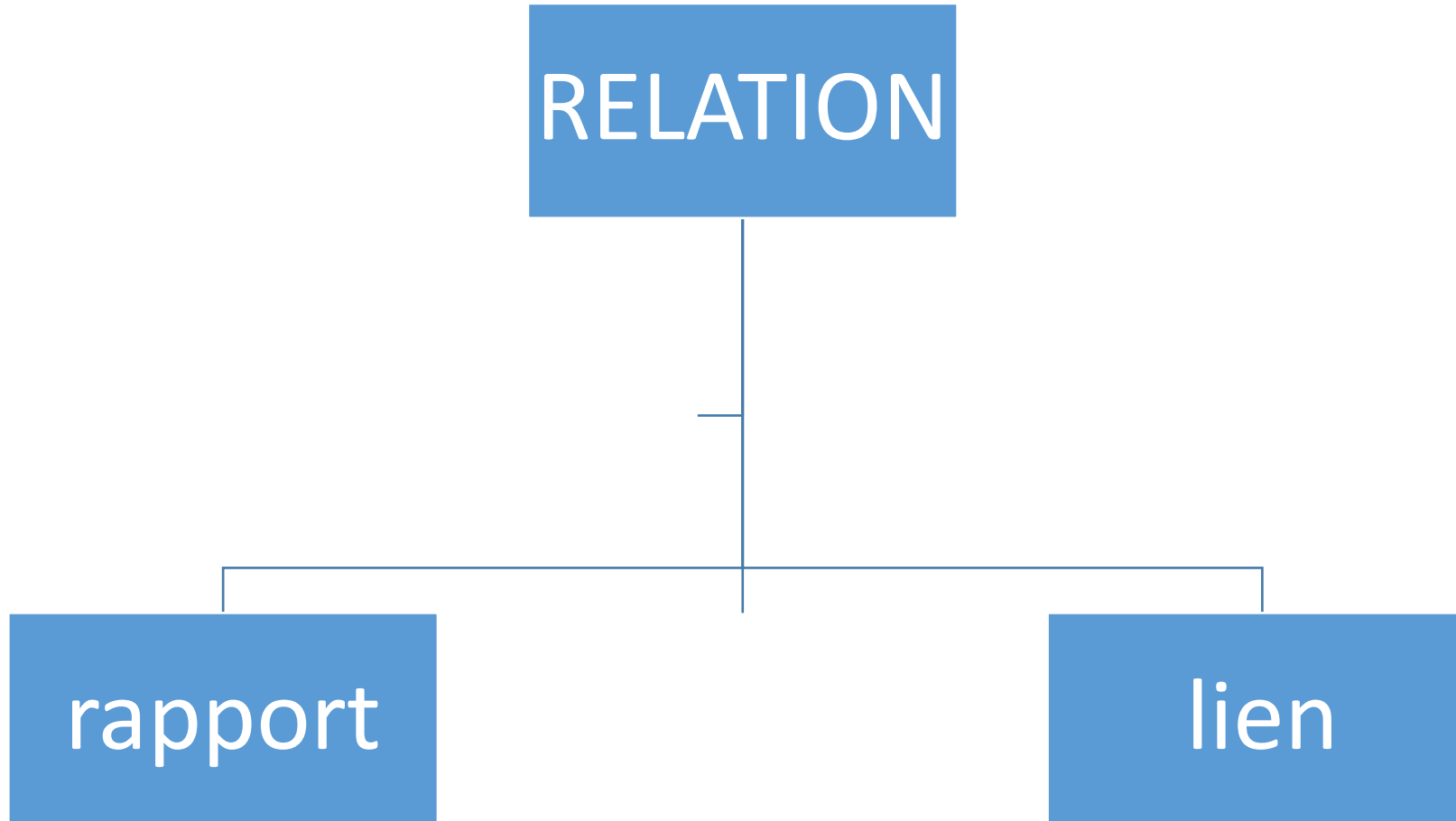
# Etre avec et aller vers



De la mise en relation dépend la mise en  
chemin



# Construire une relation d'accompagnement



# Enjeu

Savoir instaurer  
dans le cadre d'une commande et d'une mission,  
face à *l'institué*  
des espaces relationnels *instituant* :  
des modalités d'échange permettant  
l'élaboration - par la personne - de sa situation  
et des perspectives que contient cette situation.

# Cheminer : aller vers



# Quatre axes principaux de la pratique être AVEC et agir VERS

- Construction d'une relation de confiance et de coopération conjuguée à une visée d'autonomisation
- Contractualisation des moyens et des objectifs : coconstruction
- Identification du champ des possibles (des options, des choix) à partir de la situation initialement vécue et mise en mots
- Activation des ressources : réflexivité, problématisation...

# Accompagner c'est :

- valoriser, soutenir et protéger - mais non assister
- se tenir avec, être présent – mais non penser, dire et faire à sa place,
- conseiller, guider, orienter – mais surtout le questionner sur ce qu'il dit, et non lui imposer une direction...

# Accompagner, c'est :

contribuer

à travers une pratique dialogique et réflexive,

à inscrire autrui dans une réalité

qui soit existentiellement et socialement

viable pour lui

et désirable par lui.



# Définition

L'accompagnement désigne un dispositif relationnel qui  
vise,  
à travers un échange et un questionnement  
sur une situation vécue,  
la compréhension par la personne  
de sa situation et des perspectives qu'elle recèle

# Une posture éthique

- Qu'est-ce que je fais au juste quand je dis que j'accompagne ?
- Quel regard je porte sur autrui ? Pour qui je me rprends ? Pour qui je le prends ?
- Quel type de relation j'instaure avec l'autre ?
- Pour quel monde je travaille ?

Et finalement :

**Qu'est-ce que l'homme fait à l'homme ?**



# Sources bibliographiques

- Maela PAUL, 2004, L'Accompagnement, une posture professionnelle spécifique, L'Harmattan
- Maela PAUL, 2016, La Démarche d'accompagnement, De Boeck



- CAS Animation de sessions de formation pour adultes
- CAS Encadrement individuel
- CAS Enseignement bilingue dans la formation professionnelle
- CAS Formateur et formatrice à la pratique professionnelle ES (domaine santé ou domaine social)
- CAS Mesures de soutien pédagogique
- CAS Reconnaissance et validation des acquis
- DAS Spécialisation en formation professionnelle
- **CAS Accompagnement clinique en soins spécialisés**
- **CAS Bases de l'accompagnement dans la formation des responsables de la formation professionnelle**
- **CAS Conception de dispositifs et accompagnement en formation d'adultes**
- **DAS Soutien et accompagnement en formation professionnelle**
- *CAS Accompagnement et résilience au travail*

# CAS Accompagnement et résilience au travail






---

## Contact

Patrick Rywalski  
Responsable Formation continue  
certifiante  
Tél. 058 458 22 72  
Courriel : [patrick.rywalski@iffp.swiss](mailto:patrick.rywalski@iffp.swiss)

Martine Karlen  
Collaboratrice spécialisée  
Tél. 058 458 22 83  
Courriel : [martine.karlen@iffp.swiss](mailto:martine.karlen@iffp.swiss)

- 
-  [Description de la formation \(pdf\)](#)
  -  [Organisation de la formation \(pdf\)](#)
  -  [Formulaire d'inscription \(pdf\)](#)