

## Accompagner : si ce n'est pas... alors c'est quoi ?

Le gouvernement annonce vouloir accompagner les entreprises dans la crise ou pour les faire gagner en compétitivité. Les dirigeants promettent d'accompagner leurs salariés, surtout en cas de licenciement. Les banques et les compagnies d'assurance proposent d'accompagner les particuliers dans leurs projets. Les inspecteurs sont invités à accompagner les enseignants pour mettre en œuvre les réformes. Les services sociaux ont pour leur part une longue tradition d'accompagnement des usagers. Les enseignants doivent mettre en place l'accompagnement personnalisé de leurs élèves. À l'inflation de cette offre répond une pas moins croissante demande – exigence même – d'accompagnement. Le terme s'invite à tous les étages. De quoi parle-t-on ?

### Dites-moi ce que je dois faire

« Je voudrais m'engager dans ... Qu'en pensez-vous ? Vous connaissez bien ce domaine, que me conseillez-vous ? Croyez-vous que cela soit intéressant ? Cela vaut-il le coup ? »

A qui s'adressent ces demandes ? Si c'est à un expert du domaine du projet envisagé, ce dernier est fondé à donner son avis : c'est sa fonction. Lorsque la demande est formulée auprès du coach, il ne lui appartient pas d'y répondre. Etrange ! Et pas facile pour l'accompagné de s'y retrouver. Mireille vient de s'engager dans un coaching, à la recherche de pistes d'évolution professionnelle. Elle a des questions, elle veut des réponses. Elle a besoin de concret pour pouvoir se lancer, ou alors chercher une autre voie. Elle est pressée. Elle a confiance dans son coach. Lui répondre serait le pire des services à lui rendre. Et un piège que le coach se serait tendu à lui-même, d'autant que, dans le cas d'espèce, il est familier du domaine.

### Accompagner, ce n'est pas...

Ce n'est pas assister, aider. Libre à chacun de donner un coup de main à un ami ou un collègue ; ou à un inconnu dont la difficulté vous touche. On le fera dans ce cas par amitié, par compassion, par charité ; ou parce qu'on a soi-même été aidé dans d'autres circonstances. Voire par calcul dans l'espoir d'un retour d'ascenseur ?

Ce n'est pas soutenir moralement ou psychologiquement. Obtenir un tel soutien n'a rien de répréhensible, pas plus que le prodiguer. En s'adressant à un proche, on bénéficiera de sa sympathie (étymologie = souffrance ensemble), utile à bien des égards. Le soulagement risque d'être pourtant éphémère. Le psychologue, selon les écoles, fera rechercher les causes du mal-être et/ou engagera d'autres approches thérapeutiques. Ce n'est pas le propos de l'accompagnement.

Lequel n'est pas non plus d'attribuer des moyens ou de consentir un crédit. N'en déplaise à la banque qui prétend accompagner mais dont l'activité consiste par définition à faire de l'argent avec de l'argent.

Ce n'est pas fournir des outils, autre forme d'aide. Le fournisseur est souvent persuadé d'avoir apporté la bonne réponse à la demande. À réclamer des outils, le demandeur se berce aussi d'illusion. Sur quel bouton dois-je appuyer ? Pour la comptabilité, taper 1. Pour le service informatique, taper 2. Pour l'aide aux devoirs, taper 3. Pour le service juridique, taper 4. Pour tout autre demande ? ... Car l'outil ne fait pas tout. En premier lieu, il faut que celui à qui on le donne sache s'en servir. « Rassurez-vous, diront les techniciens, la formation sera fournie avec ». Ouf ! Pourtant, la technique véhicule des logiques qui peuvent éloigner le sujet ou le groupe des solutions qu'il recherche.

L'algorithme se substitue si aisément à la pensée. Or celle-ci a certes une composante rationnelle, mais aussi émotionnelle.

La formation, qualifiée de nos jours de développement ou d'apprentissage professionnels, est en effet présentée comme une modalité d'accompagnement. Or c'est l'inverse : pour favoriser un apprentissage, quel qu'en soit la nature, il peut être utile d'accompagner le sujet. Former c'est favoriser l'appropriation de nouvelles ressources. Il serait plus exact de dire que le sujet se forme, seul et avec autrui, acquérant et développant ainsi des compétences. Or celles-ci ne sont qu'une forme plus élaborée d'outillage.

Enfin, accompagner, ce n'est évidemment pas faire à la place, assistance poussée à son extrême. Ce n'est pas guider. Ce n'est pas conseiller, comme l'avait cru Mireille.

### **Alors c'est quoi ?**

L'accompagnement relève de deux finalités distinctes autant que diamétralement opposées. Dans un cadre professionnel, familial ou social, ceux qui ont en charge la conduite des hommes et des femmes exercent une sorte d'accompagnement, dont il convient de se demander si le terme est bien approprié. Dans l'entreprise, publique ou privée, ce sont les managers ou personnels d'encadrement. Ailleurs ce sont les éducateurs : parents, enseignants, encadrants des clubs et associations, ecclésiastiques, etc.

Il s'agit dans tous les cas d'amener les personnes ou les collectifs à atteindre des objectifs fixés par l'institution (entreprise, association, famille, culte, ...), avec leur adhésion plus ou moins authentique. Au pire, les cadres ou les éducateurs sont les « fouetteurs » attirés de l'organisation. Au mieux, les objectifs ont pu être partiellement négociés avec les intéressés ; les cadres, se posant en facilitateurs, cherchent à gagner la confiance de ceux qu'ils encadrent. Un temps,

les châtiments (y compris corporels) ont eu leur place à l'École. Heureusement ils y sont interdits, quoique leur place demeure encore discutée dans la famille. La « carotte » est l'autre moyen bien connu et plus acceptable de faire « avancer l'âne ». L'écoute et l'empathie en sont des auxiliaires qu'il ne faut nullement déprécier.

Une tout autre situation se présente lorsque le sujet ou le groupe a élaboré – ou esquissé – un projet propre. Ce n'est pas toujours aussi rose. Cette mise en marche peut résulter de la traversée d'une période de turbulence, d'une souffrance ou d'une aspiration diffuse à un changement. La demande d'accompagnement est certes rarement formulée de façon aussi limpide, c'est l'art du coach que de la faire préciser. Puis de mettre à distance la situation exposée, contribuant à l'émergence du projet qui était encore dans les limbes, à en faciliter les inflexions pour qu'il puisse s'adapter au réel. Le rôle du coach ne s'arrête pas là : il encourage l'entrée dans l'action, il contribue à la faire analyser ainsi que les premiers résultats obtenus, afin qu'une rétroaction régulatrice puisse avoir lieu. Quelles que soient les méthodes employées, qui varient notamment selon les obédiences, la stratégie se résume à ceci : c'est l'accompagné qui fait le travail, au service de lui-même. Ce qui ne va pas sans résistances, mais c'est une autre histoire.

Qu'en est-il alors de l'accompagnement lorsqu'il est prescrit ? Cette pratique s'est développée ces dernières années dans une optique managériale : dans le meilleur des cas, elle peut permettre à un agent, en général un cadre, de gagner en confiance en lui, de renforcer ces fameuses « compétences transversales » pour mieux exercer sa fonction ; au pire, c'est l'antichambre de la mise à la porte avec promesse de reconversion.

Yves Zarka, novembre 2020