

L'ACCOMPAGNEMENT : ENTRE AUTONOMISATION ET TERRITORIALISATION

Maela PAUL

Docteur en Sciences de l'Education

Praticienne-Chercheur auprès des professionnels de l'Accompagnement

Cet article qui constitue une contribution amicale au site PRISME a été initialement conçu à l'issue d'une journée de réflexion pour les animateurs de « RésOville » - Ville Vie Vacances en février 2011. Son objectif était de répondre à ce qu'accompagner veut dire et d'esquisser les enjeux de l'accompagnement, notamment dans son articulation avec les territoires.

On est le produit des liens que nous tissons

Albert Jacquard

L'accompagnement tend à désigner une forme de relation avec un autre, acteur de son projet. La relation apparaît alors comme lieu de l'autonomisation et de la coopération. Mais quelle est la réalité des pratiques que le mot désigne ? Quels sont les enjeux liés à l'autonomie des jeunes ? Quelle est la place de celui qui accompagne ? Quelle posture est la sienne ? Quel rôle a-t-il à jouer ? Dès lors que l'accompagnement est mis en place au sein de dispositifs et qu'il répond donc à une commande sociale, ne convient-il pas de cultiver un regard réflexif et critique, comme possibilité de se tenir à une place, certes inconfortable, mais seul lieu à partir duquel il serait possible de comprendre finalement et de mettre en œuvre ce qu'accompagner veut dire ?

Depuis les années 1990-2000, tous les secteurs professionnels se sont vu concernés d'une certaine manière par la question de l'accompagnement et le mot est passé insensiblement du vocabulaire familial au vocabulaire professionnel. Comme l'a bien remarqué Isabelle Astier (2007), la nouvelle action sociale relève de la pédagogie (d'où le consensus sur le terme accompagnement) et cette nouvelle pédagogie *active* vise un individu *acteur*, exerçant son *pouvoir d'agir* dans un environnement donné.

Dans les secteurs de l'animation, le défi s'est traduit par une conception nouvelle, à savoir qu'on ne peut animer comme on le faisait il y a plus de vingt ans : on ne peut plus animer *collectivement* sans accompagner *individuellement*.

COMPRENDRE CE QU'ACCOMPAGNER VEUT DIRE

1.1. L'accompagnement comme dispositif

On ne pourra pas ne pas remarquer que l'accompagnement est mis en place au sein de dispositifs. Il convient de s'arrêter sur ce que recouvre un dispositif : son premier usage est militaire. Comme le montrait le philosophe Michel Foucault (Agamben 2007), une société met en place des dispositifs pour lutter voire éradiquer ce qui, pour elle, *fait problème*. On ne s'étonnera pas alors de constater à quel public les dispositifs d'accompagnement sont dédiés ni de l'ampleur du phénomène en une vingtaine

d'années. Il est par ailleurs convenu que l'usage abusif d'un mot renvoie à une réalité qui *fait problème*, pour une société, à un moment donné. Il en est ainsi de l'accompagnement comme du projet ou de l'autonomie des jeunes.

Il faut donc s'interroger sur ce que ce phénomène signifie. Peut-on accorder le statut d'accompagnement à tous ces dispositifs qui fleurissent un peu partout ? Quelle est la réalité des pratiques que le mot désigne ? La tentation est d'autant plus aisée que le mot est presque partout accolé d'un caractère de positivité. L'idée d'accompagnement sert-elle à promouvoir une image positive d'un acte connoté négativement dans les représentations sociales, à savoir la relation d'aide à un autre ?

C'est que, d'une part, la société se réveille d'une cinquantaine d'années de politiques sociales qui ont produit des générations d'assistés avec effets d'infantilisation et de stigmatisation – et, de l'autre, que l'on n'a plus les moyens, économiquement parlant, de prendre en charge toute une catégorie d'individus que la société, par ses normes d'intégration, pousse aux frontières de la marginalisation.

L'autonomie des jeunes peut alors s'éclairer d'un autre jour. Pour autant, une fois qu'on aura compris que l'accompagnement est mis en place pour des raisons politiques et économiques, il appartient néanmoins aux professionnels de saisir sa mise en œuvre comme une opportunité de contribuer à l'instauration de relation d'un *autre genre* : à savoir des relations qui ne perpétuent pas les modèles dans lesquels celui qu'on accompagne est étiqueté, disqualifié, réduit à être le symptôme dont une société souhaiterait guérir – bref : des relations qui ne soient pas dévoyées par le modèle dominant / dominé.

1.2. L'accompagnement comme posture et relation

Tous les acteurs qui utilisent la notion d'accompagnement s'entendent pour rappeler la définition courante où accompagner est *se joindre à quelqu'un / pour aller où il va / en même temps que lui*. Cette définition souligne que la relation y est première. Première au double sens d'être fondamentale et d'être le premier lieu d'attention du professionnel.

On peut penser qu'il ne peut y avoir de relation d'accompagnement que lorsqu'une personne est en capacité de se tenir en présence d'un autre *en baissant la garde*. Cette initiative revient bien sûr à l'accompagnant mais elle ne dit rien de la capacité de l'autre à être en pouvoir de *baissier la garde* : à se tenir en présence d'autrui avec moins de méfiance, plus de confiance.

Rien n'est envisageable tant que le lien de confiance d'un jeune à l'égard d'un adulte n'a pas été restauré et ce lien suppose une expérience : celle de la non ingérence. Tant qu'une personne ressent la possibilité d'une ingérence ou l'exercice d'une autorité *sur* elle par un autre, elle a recours à un mécanisme de défense légitime contre la possibilité de cette ingérence.

L'accompagnant est donc souvent celui par lequel une expérience *autre* va être possible, impliquant un « apprivoisement » (à la manière du Renard et du Petit Prince) et une posture à la manière dont le Chat répond à Alice dans *Alice au Pays des Merveilles*, chez Lewis Carroll quand elle demande : « Pourriez-vous me dire quel est mon chemin ? » et que le Chat lui répond : « Mais cela dépend où vous voulez aller ! ».

Cette attitude du Chat (qui ne dit pas « mais je sais pour moi quel est le meilleur chemin ») illustre une posture de *retenue*, de *non savoir* (non savoir *pour* l'autre), finalement de *non violence* : car la première violence est de se substituer à autrui, de penser, dire ou faire à sa place. Il s'agit bien de *se joindre à quelqu'un pour aller où IL va*, et non pas où je veux qu'il aille.

La posture d'accompagnement désigne donc une manière de se tenir en relation avec l'autre qui ne soit ni dans la domination ni dans l'indifférence. Il ne peut y avoir de posture d'accompagnement qui n'interroge pas les valeurs qui sont les siennes : pour quel monde je travaille ? quel regard je pose sur l'autre ? quel type de relation j'instaure avec lui ? Finalement : qui suis-je en relation avec un autre ?

1.3. L'accompagnement comme relation et démarche

Il en résulte que : de la mise en relation dépend la mise en chemin - et réciproquement : de la mise en chemin dépend la mise en relation. L'accompagnement se conçoit alors comme cheminement partagé. La démarche (ses étapes, ses outils) ne prennent sens qu'en considération de ce qui s'échange au sein d'une relation de dialogue et de partage. Seule la personne concernée est habilitée à dire ce qu'il en est de sa situation, comment elle l'a vécue et quel désir de changement elle nourrit pour celle-ci. Toute contrainte exercée, toute tentative de persuasion, ne prépare qu'un échec différé.

Etre à l'écoute d'un autre ne suppose pour autant pas que l'accompagnant perde toute consistance. Bien au contraire, la relation d'accompagnement ne peut être créatrice que si les deux « formants » de cette relation sont fondés dans leur consistance. La relation est le lieu de l'interlocution. Et, dans l'interlocution, il n'y a que deux places : c'est parce que je suis l'*écoutant* que la personne accompagnée peut être le *parlant*. Mais c'est aussi parce que la relation est le lieu de l'interpellation qu'autrui peut expérimenter sa place d'*actant* : c'est parce que je suis interpellé par un autre qui me dit TU que je peux dire JE - et le JE est celui de l'*actant* : JE (veux, désire, aspire, refuse, choisit, etc.). C'est dire, sur un plan philosophique, que l'intersubjectivité précède la subjectivité.

La relation se forme à l'occasion d'un prétexte qui fait projet. Pour qu'il y ait accompagnement, il faut qu'il y ait projet : c'est-à-dire, une mise en mouvement qui ait un sens qui réponde à une orientation choisie. Il ne peut y avoir de *mise en chemin* si on n'a pas quelque chose *en vue*.

Pour qu'il y ait projet, il faut donc qu'il y ait plusieurs éléments :

- une situation présente ressentie comme insatisfaisante ou améliorable,
- l'appréhension que cette situation est changeable, qu'elle vaut la peine d'être changée
- l'imagination de ce qui pourrait être mis à la place de ce qui est là
- et le désir d'entreprendre ce changement : d'en être l'acteur.

Accompagner est alors créer les conditions pour qu'un jeune exerce sa capacité et son pouvoir d'agir sur sa propre situation, dans son propre environnement. Il n'y a donc pas de démarche standardisée et ce qui a été développé ou qui s'est avéré efficace à un moment donné ne peut être reproduit pour un autre.

Toutefois, il s'agit moins de « conduire un projet » que d'*accompagner* le porteur de ce projet (selon l'expression consacrée). On ne peut donc uniquement avancer dans la réalisation de ce projet au regard d'une seule stratégie planifiée : accompagner suppose une « stratégie tâtonnante » qui conjugue :

- une stratégie sur un mode *délibéré* (ce que l'on prévoit d'atteindre et qui justifie la mise en route)
- avec une stratégie sur un mode *aléatoire* (qui permet d'être ouvert à tout ce qui survient en cours de route et d'en intégrer les informations).

-

Car le choix d'une stratégie répond au besoin de réduire l'incertitude ou l'inefficacité, de « contrôler » a minima la situation autant qu'au désir de réaliser notre intention. Nous agissons dans notre environnement en tentant à la fois d'atteindre nos objectifs personnels *et* de répondre aux attentes dans un contexte donné. C'est la stratégie qui, s'actualisant par des paroles et gestes concrets, est soumise au regard.

L'accompagnement se révèle ainsi le lieu d'une double visée : une visée *productive* en terme de résultat (réponse à une commande sociale) et une visée *constructive* en terme de développement d'une personne (élément qualitatif, moins repérable mais essentiel). Ce qui devrait amener à doter une démarche d'accompagnement d'une double lecture :

- une lecture de la démarche *programme*, en réponse à la commande : l'objectif est-il atteint ou pas ?
- une lecture en terme de démarche *projet* : à cette occasion, et quel que soit l'atteinte ou pas de l'objectif, quelles sont les compétences (personnelles et sociales) mobilisées, celles qui ont été acquises et celles qui restent à acquérir ?

1.4. Pourquoi accompagner ?

S'il y a enjeu à la mise en œuvre d'une relation forte d'accompagnement, ce n'est donc pas parce que la personne accompagnée est incapable de faire seule. Car, s'il s'agit de *se joindre* à elle, c'est que la présence de l'un à l'autre et la parole qu'ils s'échangent sont incitatives à la mise en mouvement. Car :

- En relation, celui qui est accompagné peut *s'entendre dire* à un autre ce qu'il a besoin de se dire *à lui-même*. Cela suppose donc une relation d'interpellation et d'interlocution qui sollicite et incite à se dire.
- C'est parce qu'il ne pourra reconnaître qu'il *vaut* quelque chose qu'en ayant expérimenté, au sein d'une relation, que ce qu'il a à dire *vaut* la peine d'être écouté.
- Cette reconnaissance de l'autre, donnant accès à la reconnaissance qu'il peut avoir de lui-même de *valoir*, est nécessaire pour qu'il puisse tenter de *faire valoir* ce qu'il vaut au niveau social.
- Chaque opportunité d'accompagnement est le lieu d'un apprentissage *réciproque* du dialogue et de la co-construction, de la mobilisation des ressources : de la mise en situation d'acteurs, inventoriant les ressources d'un territoire. Chaque dispositif d'accompagnement peut être l'occasion de vérifier que nous sommes capables de parler et d'agir *ensemble*.

-

L'accompagnement se révèle ainsi un des lieux où se pense et se change la conception du lien collectif / individu. Il attire ainsi l'attention sur le fait que l'individualisation en soi est une impasse si elle n'est pas mise en perspective : l'individualisation se conçoit dans la perspective de la construction de collectifs d'un *autre* genre (Boltanski 2009). Non plus ces formes collectives qui brassent les individus pour les conformer mais des collectifs qui sont respectueux de la parole de chacun, quelle que soit leur place : collectifs dans lesquels la différence ne produit pas des disqualifications, mais est source de

diversité, à égalité les unes des autres.

2. L'ACCOMPAGNEMENT EN TENSION ENTRE AUTONOMISATION ET TERRITORIALISATION

Ce n'est donc plus la personne *isolée* que l'on accompagne mais la personne *en relation*, appréhendée comme une unité « tissée avec » un environnement (familial, social, professionnel, culturel) : elle est à la fois *prise et partie prenante* d'une histoire, d'une culture, et de liens. Il convient donc de passer d'un type de lecture qui polarise sur l'individu à celle de l'individu « pris dans du social ». Chacun, quelle que soit sa place, entre en relation porteur de son histoire, individuelle et collective, de son rapport à la norme et à la règle, de ses valeurs, de ses représentations, de savoirs et de connaissances, et d'un potentiel, d'un « à-venir ».

On ne peut donc répondre de la question du rapport social que dans un rapport aux conditions concrètes d'existence. Car le sujet actif ne se construit qu'en lien avec le territoire. Les besoins des personnes ne se comprennent que dans des environnements, des territoires de vie qui disposent (ou pas) de ressources en matière de services, d'emplois, de logements, de vie sociale et qui peuvent être facilitateurs ou obstacles à la réalisation des objectifs d'un projet de vie ou d'un projet personnalisé. Mais c'est parce que le pouvoir d'agir d'une personne ne peut se penser sans l'articulation des ressources de la personne et des ressources de son environnement que la solution ne pèse jamais entièrement sur ses seules épaules. L'accompagnement se trouve donc en tension entre individualisation et territorialisation.

Ce changement de perspective de l'action sociale interroge les structures quant à leur place comme ressource parmi d'autres sur le territoire, questionne leurs modes d'analyse des situations et d'élaboration des projets personnalisés des personnes qu'elles accueillent, et jusqu'à l'efficacité des pratiques et les compétences des professionnels, les moyens dont elles se dotent pour travailler de manière efficace. Il est sain de considérer que nous sommes tous en apprentissage concernant le travail en équipe ou en réseau.

2.1. Deux concepts en tension

Arrêtons-nous sur cette tension de l'accompagnement entre *autonomisation* et *territorialisation*. Précisons tout d'abord que l'*individualisation* est le processus qui a pour finalité l'*autonomisation* et l'*intégration* à la société et que tout accompagnement reprend à son compte ces trois concepts qui ne peuvent être pensés l'un sans les autres (Paul 2004).

Du côté de l'autonomie : on sait le lien étroit qu'elle fait entre soi et la loi. Au sens philosophique, l'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant ses propres règles de conduite ou en quelque sorte sa propre loi ; l'autonomie relève d'une liberté intérieure qui est mobilisée dans une capacité à choisir sans se laisser dominer par certaines tendances naturelles ou collectives, ni se laisser dominer de façon servile par une autorité extérieure. Dans cette conception, l'autonomie n'est pas naturellement acquise : elle se construit dans l'éducation d'où le terme d'autonomisation qui en souligne la dynamique. En fait, personne n'est vraiment autonome : l'être humain, être social par excellence, a toujours besoin d'autrui pour s'exprimer, se réaliser, se comparer, se comprendre, s'identifier... Le concept d'autonomie semble donc être de nature à rendre compte de la capacité,

théorique et pratique, de l'homme à prendre une décision responsable, sans pour autant faire abstraction de l'autre.

La notion d'autonomie présente cinq caractéristiques qui tissent son rapport avec l'accompagnement :

- Elle est *relative* : on est toujours autonome par rapport à quelque chose ou à quelqu'un.
- Elle s'éprouve dans une démarche, un *processus*, d'où le terme d'autonomisation.
- Elle permet d'intégrer la notion de contrainte car elle implique la confrontation avec une *autorité* extérieure (ce qui fait obstacle est le réel d'une situation ou d'une loi), la prise en compte de limites qui s'imposent comme autant de points de référence pour l'action à entreprendre.
- En tant que *phénomène relationnel*, l'autonomie suppose des critères d'appréciation intersubjectifs : à partir de quel seuil peut-on considérer un acte ou une personne comme autonome ?
- Elle est donc *évaluable*, soit d'une manière institutionnelle, soit d'une manière contractuelle.

Être autonome, c'est être capable de décider seul, face à une situation donnée. Mais cette aptitude à prendre des décisions ne signifie pas la négation de l'autre. L'essentiel est que la personne concernée ait le sentiment que c'est elle, et pas une autre, qui se détermine, même si le choix qu'elle adopte consiste à suivre une obligation, dont on dira alors qu'elle est assumée. Être autonome, c'est alors être capable d'analyser la situation, d'inventorier les obstacles, d'envisager des solutions, de repérer des moyens et de faire des choix d'action, avec et en présence d'un autre.

Par ailleurs, on considère habituellement comme contraire à l'autonomie le fait de suivre des modèles tout faits, d'obéir sans réflexion à des injonctions. Il en résulte que l'autonomie des jeunes ne peut trouver de seule réponse dans la simple qualification professionnelle mais réside plus largement dans celle de la participation citoyenne, autrement dit le pouvoir d'agir dans un environnement donné.

Selon cette conception, la tâche d'un accompagnant serait de faciliter la distanciation : car, en créant de l'extériorité, il aide une personne à « sortir » de la situation dans laquelle elle est prise. Plus on diversifie les modalités de décentration et d'aide à la prise de conscience, plus on facilite l'intégration d'une posture intérieure de prise de recul et d'analyse de son propre fonctionnement, à la base de l'*autodétermination* (capacité à prendre librement ses propres décisions), *autoréférenciation* et *autorégulation* (capacité à utiliser et adapter ses ressources en cours d'expérience).

En sociologie, le concept définit le seuil d'organisation à partir duquel un groupe peut fonctionner sans être qualifié d'assisté. La notion d'autonomie est ainsi utilisée pour définir l'aptitude d'une personne à s'intégrer de manière individuelle dans la société par opposition à la situation d'assistance de tiers et des pouvoirs publics : que l'on parle de l'autonomie des personnes âgées, des personnes en situation de handicap, des personnes en situation précaire, etc., il s'agit toujours de soustraire la personne à une prise en charge par le collectif. Le terme d'autonomie correspond ici à la capacité à s'autogérer. Ainsi l'autonomie pour une personne handicapée s'oppose à l'idée de dépendance.

Curieusement, on assimile aujourd'hui l'autonomie à l'*autogouvernance*, principe qui est d'abord

attribué en politique à un groupe ou une communauté, autrement dit à une logique territoriale. Alors que faut-il penser : est-ce qu'on accompagne des personnes avec le souci proprement éducatif de leur autonomisation – ou est-ce qu'on formate des individus conformément à une logique de fonctionnement requise pour la mise en place de politiques territoriales ? Pourquoi conjuguer aujourd'hui autonomie et territorialisation ?

2.2. De l'individu au sujet-acteur « en personne »

Depuis de nombreuses années, les associations locales, les centres sociaux et socioculturels mettent au coeur de leur démarche éducative le développement conjoint des personnes et des territoires. L'enjeu est de faire la démonstration que les politiques publiques peuvent être conduites, non plus de façon exclusivement administrative, mais avec la participation de tous les acteurs : habitants et partenaires. Cet enjeu suppose la valorisation des capacités d'action des individus et des groupes car c'est cette valorisation qui produit de l'expertise et de l'intelligence collectives, qui les rend par là acteurs, en construisant des solutions citoyennes locales sur les questions de société qui traversent notre territoire : la place des jeunes, l'animation des territoires, toutes les actions pour une plus grande intégration, l'insertion, l'emploi, le logement, la culture... Mais, pour que cette démarche aboutisse, encore faut-il qu'elle soit l'objet d'une évaluation qui permette à *tous les acteurs* de vérifier l'utilité sociale du projet, la pertinence de l'animation globale, de la démarche participative.

D'une part, la territorialisation, en tant que politique de la ville, invite à une action publique ciblée sur l'exploitation des ressources propres à chaque espace territorial, une valorisation des dynamiques propres, l'articulation créative des compétences. Elle implique aussi le développement d'une politique principalement fondée sur la définition d'objectifs propres à chaque territoire et la coordination des acteurs.

De l'autre, la logique d'individualisation concerne tant les décideurs - par un glissement de la légitimité liée à une appartenance à une administration d'État vers une légitimation liée à la capacité d'influer sur les scènes de l'action publique locale - que les bénéficiaires des politiques, pour lesquels elle aboutit à une responsabilisation croissante notamment en terme d'« employabilité ». Mais si l'on réduit l'autonomisation à cette notion d'employabilité, il n'y aura d'acteur qu'au sens d'actif, c'est-à-dire productif.

On ne saurait donc ni réduire l'autonomisation à l'employabilité, ni rompre la tension individualisation – collectif sans perdre ce à quoi ces processus *bien accompagnés* peuvent contribuer : à savoir faire éclore la diversité, la richesse d'un territoire, réinjecter de la citoyenneté.

Conclusion

D'une part, l'accompagnement apparaît alors comme démarche ou dynamique balisée par une suite d'opérations qui se constitue en cheminement et en projet, s'exprimant dans un déroulement temporel sur la base de ses fondamentaux :

- De la mise en relation dépend la mise en chemin – et réciproquement.
- De la mise en lumière des ressources et contraintes liées à une situation, dépendent la mise en valeur de la personne, la mise en œuvre de ses capacités dialoguantes et

coopératives, et leur mise en lien et en scène *par* et *dans* un territoire donné.

-
De l'autre, on ne saurait concevoir que les professionnels accompagnant, quelles que soient leur structure, puissent exercer leur fonction sans développer un regard critique sur ce qu'ils font quand ils disent « accompagner les jeunes » au regard de la commande inscrite dans des dispositifs d'accompagnement. Car c'est cette dimension de réflexivité et de critique qui est éminemment émancipatoire. Elle soulève avec elle les insatisfactions et les préoccupations des acteurs, contribue à ce qu'ils en rendent compte et, par là, modifie leur rapport à la réalité sociale en même temps qu'elle les inscrit dans le monde.

Le pouvoir *constituant* de cette posture réflexive déplace l'attention de la tâche à accomplir vers la question de savoir comment il convient de qualifier *ce qui se passe* et qu'est-ce qu'on fait *au juste* quand on dit accompagner. C'est qu'on ne saurait accompagner des jeunes à être acteur sans se positionner soi-même en tant que professionnel dans un monde social, en s'y adaptant mais aussi en le modifiant.

C'est peut-être à ce prix qu'une dynamique associative contribue à la fois à améliorer la gouvernance locale et à dynamiser l'organisation communautaire : en instaurant des relations plus équitables. C'est par elles que peuvent être tentée – par des modes pacifiques - une progression démocratique. Et tel est l'enjeu possible et pensable de tout accompagnement.

Bibliographie

AGAMBEN Giorgio, 2007, *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris : Payot

ASTIER Isabelle (2007), *Les nouvelles règles du social*, Paris : PUF

BOLTANSKI Luc, 2009, *De la Critique – Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris : Gallimard

PAUL Maela, 2004, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan

PAUL Maela, 2002, *Recommencer à vivre : crise, reprise et rencontre dans la vie professionnelle* Paris, L'Harmattan, Préface de Jean-Pierre Boutinet

Derniers ouvrages :

PAUL Maela, 2010, *La Petite Colère*, L'Harmattan, Littérature, Collection Ecritures

PAUL Maela, 2009, *Eclats ou la Femme Lisse*, Hors Collection, L'Harmattan