



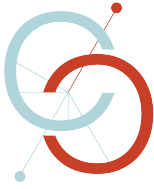
Cabinet Cerutti
Accompagnement & Formation

Entre Accompagnement et guidage quelle posture pour l'intervenant en organisation ?

Se poser la question de la posture pour l'accompagnateur d'organisation, voilà qui ne coule pas de source. La plupart du temps, la posture apparaît comme quelque chose qui se dévoile en situation lors de l'accompagnement. Les questions que l'accompagnateur peut se poser seraient plutôt de l'ordre de : suis-je légitime, ou compétent pour intervenir ? Est-ce que j'ai bien compris la demande pour orienter vers des solutions adaptées et réalisables ? Et que faire si mon dispositif ne fonctionne pas, si l'organisation résiste ? Faut-il remettre en question le diagnostic de départ, le dispositif ? Mais aucune trace, ou aucune place pour la question de la posture. Et pourtant réfléchir à sa posture en situation et hors situation pourrait être beaucoup plus fécond que ce que l'on en pense, pour soi et pour l'accompagné. Pour soi, puisque la logique de la posture s'insère dans une démarche réflexive d'autoformation et pour l'autre puisque le pari que nous faisons est que travailler sa posture revient à travailler l'intervention dans toutes ses dimensions et ses finalités.

Se poser la question de la posture apparaît dans toutes les phases de l'accompagnement et ce dès la première, la phase de la rencontre. Une rencontre où commence le travail de problématisation. C'est bien là qu'il faut tenter de comprendre la demande, et ce dans ses dimensions explicites et implicites. L'approche « clinique » ou plus génériquement se mettre au chevet du patient, a pour objet d'élucider, de mettre au jour l'implicite au creuset de l'explicite. La clinique est un travail d'interprétation en situation, pour la situation. Mais cette approche herméneutique doit servir le changement, elle doit l'accélérer. Sinon nous en resterions au travail de l'analyse, du chercheur. Le consultant lui, est un artisan du changement, un bricoleur de la pensée comme dirait (Levi-Strauss, 1962). La phase de rencontre semble essentielle pour comprendre comment situer sa pratique, faut-il répondre à la demande explicite, ou s'en servir comme prétexte pour explorer quelque chose de plus profond ? Faut-il résoudre le problème affiché, ou construire une problématique incertaine tout au long du dispositif ? Voilà le type de question qui enrobe celle de la posture.

Les situations rencontrées sur le terrain sont complexes, faites de multiples (Benasayag, 2012), de tensions, d'incertains. Les questions économiques se mêlent aux questions du sens. L'intérêt collectif se frotte aux désirs individuels. L'idéologique et l'utopique se confondent. Un manque de trésorerie raconte une difficulté à prendre des décisions. L'imaginaire (Guist-Desprairies, 2003) affectif vient altérer les modes de gouvernances des plus collaboratifs au plus directifs. Des situations qui demandent à l'intervenant de se plonger souvent à bras le corps, dans des problématiques humaines complexes, faites de nœuds, de non-dits, de désirs fantasmés ou réels.



Cabinet Cerutti
Accompagnement & Formation

Castoriadis n'a eu de cesse de travailler sur cette tension entre un « imaginaire créatif ou au contraire leurrant » (Castoriadis, 1975). Situer sa pratique en tant que consultant laisse sous-entendre que l'approche de l'intervenant n'est pas donnée, il y a des « styles » du plus scolaire au plus brouillon. Il y a un continuum, des manières de faire, avec des tendances, des compétences spécifiques des couleurs et des postures.

L'intention ici est de venir souligner l'importance de ce questionnement pour l'intervenant et de faire du lien avec les conséquences que le choix de posture entraîne quant aux dispositifs, outils et approches méthodologiques. La question de la posture pour le consultant est singulière. La posture n'est ni la position ni la fonction. Elle s'éprouve et se prouve en situation. Elle est intimement liée au regard posé sur soi, sur l'autre, sur le dispositif proposé, sur les choix méthodologiques. Elle a avoir avec notre implication subjective, nos expériences en nos choix méthodologiques. La posture se construit en situation à partir de notre rapport au savoir. La posture se montre dès que l'intervenant se pose la question : faut-il agir ? Ou laisser-faire ? Est-il capable de ? Ou non ? Que dois-je faire ? Faut-il guider ou accompagner ?

Un ensemble de questions fondamentales, un bouillonnement éthique qui vient interpeller l'intervenant en situation. La posture se donne à voir et se dévoile en situation. Elle incarne le dispositif, le rapport aux outils, aux savoirs. La question de la posture peut se traduire par : comment situer sa pratique d'accompagnement en situation ? Et s'il faut la situer, par rapport à quoi ? Peut-il y avoir un continuum des pratiques ? Peut-il y avoir une boussole ? Comment se donner ou se construire des repères pour savoir s'il faut s'orienter vers une approche plutôt d'écoute, d'animation, d'aide, d'outillage, de problématisation en situation ? Et surtout quels sont les enjeux et limites de chaque posture ? Michel Vial propose un continuum entre deux grandes postures pour l'intervenant en organisation : le guide et l'accompagnateur (Vial, 2007). Deux postures simples et radicales qui posent comme principe essentiel : le guidage n'est pas l'accompagnement. Une phrase clef, qui ouvre le questionnement, qu'est-ce alors que le guidage ? Et qu'est-ce que l'accompagnement ? Peut-on passer de l'un à l'autre en situation ? Et comment ce jeu de posture peut-il améliorer la pratique de l'intervenant ?

Mais revenons aux figures disponibles dans le continuum entre le guide et l'accompagnateur. Nous pouvons les rencontrer. Puisque le consultant revêt son costume et qu'il peut jouer d'un dramatique usage de soi (Schwartz, 2011) cet usage de soi se met en tension entre :



Le guide	L'accompagnateur
<ul style="list-style-type: none">- le pilote du changement- Le sauveur- L'instructeur, le prof- L'homme d'expérience, l'expert- L'inspecteur	<ul style="list-style-type: none">- le maïeuticien- Le compagnon de route- L'étranger- Le détective- L'anthropologue



Quel continuum entre les deux ? Comment apprendre à se situer ?
Quelles limites ?

Et si la compétence de l'intervenant résidait dans sa capacité à « jouer » (Winicott, 1975) le jeu de posture, et des figures. Alternant la figure du guide **et** celle de l'étranger, de celui qui dérange, qui peut créer du vide, qui sait se « détacher » de la demande première de résolution de problème pour mieux explorer le sens de ce qui pose problème. Et si les outils principaux de l'intervenant étaient la métisse et le kairos grec, c'est-à-dire l'art du déguisement et l'art de saisir en situation ce qui fait événement ? Et si ce questionnement de posture entraînait ipso facto un autre rapport au doute, à l'inquiétude, à la résistance ? Et plus largement au dispositif ?

Jouer le jeu de postures, de figures laisse entendre comme Castoriadis et Lacan nous l'ont bien rappelé, que l'homme est un complexe d'imaginaire, de symbole et de réel. L'homme est hautement subjectif, en tout cas il poursuit sans répits sa quête d'objectivité à partir de sa subjectivité. Mais alors en situation, l'intervenant peut devenir un écran de projection, il peut être perçu comme l'expert, l'aidant, le sauveur, ou le voyeur, l'étranger, l'autre indésirable qu'il faut contraindre, le tout puissant ou l'inutile qui ne sert à rien, les deux caricatures du guide et de l'accompagnateur. Et ainsi une compétence peut être mise au jour pour le consultant : le questionnement de posture et le travail du transfert (Rouzel, 2002).

Allons encore un peu plus loin en nous autorisant à « plonger » dans le subjectif, c'est-à-dire une lecture des « corps », des « visages » des « yeux » pour mieux appréhender ce que nous raconte l'autre. Puisque « l'essentiel ... se dérobe à l'observation directe » (Dejours, 2003), et qu'il faut un travail d'herméneutique pour élucider les freins, les résistances et les leviers du changement.

Plonger dans le subjectif, demande non pas des outils, mais des repères pour co-construire un chemin en situation. Aller plus loin peut nous demander un temps de nous écarter de la demande de résultat, ne pas l'abandonner, mais la mettre à l'horizon. Les résultats, les objectifs du



Cabinet Cerutti
Accompagnement & Formation

démarrage sont un point de mire, une ligne de fuite. La mise à distance permet aux différentes problématiques d'émerger, de venir à la surface. Et voilà que le travail de problématisation peut se mettre en dynamique, et voilà que l'étonnement, le non prévu, le lâcher-prise peut apparaître comme une ouverture vers du possible.

Le jeu de posture semble la voie royale pour effectuer cette mise à distance. Une mise à distance où la problématisation par l'articulation des contraires (entre guidage et accompagnement) l'art de la dialectique (Morin, 2005) devient le cœur de l'approche méthodologique. Les outils, le savoir, les expériences seront alors mis au service de ce jeu de posture, du travail de dialectisation et non l'inverse. Alors le dispositif peut faire son travail, suivre son processus. L'intervenant à l'aise avec le jeu de posture cherche à montrer le chemin, il oriente, il influence. Pour faire répondre à la demande, il cherche à faire comprendre que sa vision est la « bonne », que le bénéficiaire a besoin de lui pour avancer. Ou alors, il vient « bousculer », il est capable de créer du vide. Le consultant ne connaît pas la finalité de l'accompagnement, le changement ne lui appartient pas, il en est l'artisan, il le provoque, l'accélère, en aucun cas il ne le pilote.

La posture ou l'art de se questionner en situation, ce bouillonnement éthique 0 fait que chaque mission est singulière :

- Est-ce que je suis dans la résolution de problème ou dans la problématisation ?
- Est-ce que je réponds à une demande explicite ou est-ce que je travaille un projet implicite ?
- Est-ce que je rassure ou est-ce que je bouscule ?
- Est-ce que j'outille ou est-ce que je mets en perspective ?
- Est-ce que je connais la finalité de l'intervention ou est-ce que je fais un bout de chemin avec l'autre ?
- Est-ce que je considère l'autre comme ayant besoin de moi ou comme étant capable de créativité ?
- Est-ce que je cherche à instruire l'autre avec mon « savoir », ou est-ce que je cherche à le mettre en mouvement ?
- Est-ce que j'évite les processus de résistances, ou est-ce que j'en fais le terreau de l'intervention ?
- Est-ce que je « gère » le conflit, ou est-ce que j'en fais le signifiant de quelque chose qui bouge ?
- Est-ce que je suis un guide ou un accompagnateur ?

Apprendre à se situer, se donner des repères, s'élaborer une boussole en situation, à partir d'un questionnement éthique, ne serait-ce pas là une manière de problématiser ses interventions ?

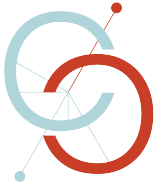


Cabinet Cerutti
Accompagnement & Formation

La posture du consultant peut se traduire comme une tension entre rassurer et déranger. Une posture qui incarnera tantôt le personnage du sachant, du miroir, du faiseur de vide. Une posture qui doit permettre à l'autre de transférer, de projeter ses attentes, doutes, craintes, désirs. Ces dimensions, sont à élucider par la **problématisation** (Fabre, 2011). Ici l'intervenant assume de plonger à bras le corps dans le subjectif de la relation humaine. Ce qui va demander d'explorer les concepts de rencontre, altérité, permanence-changement, processus identitaire, temporalité, reconnaissance, tiers, conflit, et ne pas se laisser piéger dans d'autres dimensions de la relation humaine : dépendance, fusion, éloignement, séduction, manipulation, etc. L'intervention peut être vue comme une mise en dialectique, une tension contradictoire entre deux logiques : le guidage et l'accompagnement. L'intervenant peut apprendre à se situer entre ses deux logiques et élaborer le dispositif qui en découle. Évaluer le dispositif, revient ici à se questionner en situation sur sa posture, le dispositif, la vision de soi et de l'autre.

L'intervention une « **tension** » entre guidage et accompagnement, entre instruction et autonomisation, les deux « postures » de l'éducateur ?

Guidage	Accompagnement
<p>Posture : pilote du changement</p> <p>Dispositif : programmétique, étape claire et transparente, on maîtrise en fonction des objectifs de départ</p> <p>Rapport aux outils / savoirs : Ils sont la solution apportée pour aller mieux, relation « orthopédique », ont instruit en fonction des outils</p> <p>Vision de l'autre / de l'organisation : L'autre est considéré comme dépendant des solutions que nous lui apportons, l'organisation est une « mécanique » une « structure », un « système » qu'il faut rendre le plus efficient possible</p> <p>Objectif de l'intervention : Répondre à une demande, rationalisation des pratiques, logique de gestion</p> <p>Type de relation humaine = thérapeutique / orthopédique / relation d'aide / l'instruction dans la relation éducative</p>	<p>Posture : le compagnon de route</p> <p>Dispositif : Il se construit en chemin, il se donne à voir au fur et à mesure</p> <p>Rapport aux outils / savoirs : Ils sont prétextes à parler d'autre chose</p> <p>Vision de l'autre / de l'organisation : Complexe, contradictoire, en tension entre individus / collectif ; rationalité économique / questionnement du sens</p> <p>Visée de l'accompagnement : Une mise en dynamique incertaine et fragile</p> <p>Problématiser la demande : Explorer, interpréter, élucider, formaliser, logique « humaine »</p> <p>Type de relation humaine : l'accompagnement, le compagnon de route, l'émancipation dans une relation éducative</p>



Cabinet Cerutti
Accompagnement & Formation

Le risque : assécher la créativité et provoquer la dépendance

Le risque : Le sur-interprétatif, l'inaction, ne pas comprendre la problématique



Quel continuum entre les deux ? Quels risques ? Les limites à ne pas dépasser ?

Bibliographie :

- Benasayag, M. Del Rey, A., *Éloge du conflit* (2012), la découverte/Poche.
- Caparros-Mencacci, N. Vial, M. (2007). *L'accompagnement professionnel*. Ed, Deboeck
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Points : Essai
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Nancy : INRA éditions.
- Fabre, M., *éduquer pour un monde problématique* (2011) Ed, PUF.
- Guist-Desprairies F. (2003). *L'imaginaire collectif*. Paris : ÈRES.
- Lévi-Strauss, Cl., *La pensée sauvage* (1962), Paris, Plon Poche, coll. Agora, 1990
- Morin, Éd. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Points : Essai
- Rouzel, J., *Le transfert dans la relation éducative* (2002) Ed, Dunod.
- Schwartz, Y., *Travail et Apprentissages, Revue de Didactique professionnelle N°7* (2011), Éd. Raison et Passions
- Winicott, D.W. (1975). *Jeu et réalité*. Gallimard.