

# **Vulnérabilité adulte et accompagnement de projet : un espace paradoxal à aménager**

**Jean-Pierre Boutinet**

Mai 2006

Sous ses différentes formes l'accompagnement est devenu une vulgate. Celle-ci couvre une large partie du champ social de la vie adulte. En effet de l'accompagnement thérapeutique à l'accompagnement en formation en passant par l'accompagnement dans les parcours d'insertion ou encore par l'accompagnement au sein d'un cursus professionnel, tout adulte dans ses espaces de vie éprouve aujourd'hui le besoin de se faire accompagner. Hier c'est à dire voici deux ou trois décennies, cette figure de l'accompagnement et les pratiques qui lui sont associées se montraient très discrètes ; sans doute y avait-il alors des substituts plus pertinents pour l'époque, comme ceux de l'aide, du conseil, de la supervision.... Quoi qu'il en soit, cet engouement récent autour de l'accompagnement doit bien signifier quelque chose de symptomatique des temps actuels même si dans ses usages sa fonction paradigmatique demeure pour le moins ambiguë. Sa seule actualité ne saurait donc le condamner. Il nous faut au contraire saisir l'occasion de la vulgate pour opérer un passage de la notion vers le concept, ce qui va nous permettre d'entreprendre une lecture plurielle dudit concept dans certaines de ses différentes significations sans oublier de nous référer aux pratiques qui l'auréolent. Ce faisant, ne pouvant tout embrasser des variantes de l'accompagnement, nous ferons d'abord porter notre attention sur les trois points suivants : celui d'une saisie d'ensemble des pratiques diversifiées regroupées dans l'accompagnement, celui d'une relecture contrastée de l'actualité d'un concept, celui enfin d'une spécificité propre à l'accompagnement dans le projet. Nous interrogerons ensuite cette forme de chiasme caractéristique issue des deux expressions devenues familières *projet d'accompagnement* et *accompagnement de projet* au sein desquelles projet s'oppose à accompagnement alors que projet et accompagnement occupent tour à tour deux postures contraires de sujet et d'objet. Tout ceci devrait nous conduire vers cet adulte dont l'accompagnement semble être le symptôme très actuel d'une vulnérabilité existentielle, que cet adulte d'ailleurs soit accompagnateur ou accompagné.

## **1) L'accompagnement dans ses différents états**

Ce n'est pas peu dire que l'accompagnement est devenu dans nos espaces informationnels et communicationnels une pratique on ne peut plus répandue, qu'elle endosse le nom de *coaching* dans les activités sportives ou managériales, qu'elle prenne celui de tutorat dans les milieux pédagogiques et entrepreneuriaux ou encore celui de mentorat dans

les relations intergénérationnelles. Cette diversité de pratiques renvoie à des statuts eux-mêmes très ouverts : l'accompagnateur, l'accompagnatrice peuvent travailler bénévolement ou professionnellement en salariat ou de façon libérale. Ils peuvent se présenter comme permanents ou occasionnels. Ce qu'il en est des personnes qui accompagnent l'est tout autant bien entendu des personnes accompagnées qui couvrent une large gamme d'acteurs de notre société, les uns et les autres toujours en situation d'autonomie partielle, c'est-à-dire précisément en dépendance d'un manque de maîtrise dans un quelconque secteur de leur existence : l'étudiant ou le thésard se fait accompagner dans son travail de recherche pour la confection de son mémoire ou de sa thèse ; le professionnel en validation des acquis de son expérience ou en bilan professionnel appuie sa démarche d'élucidation de sa mémoire expérientielle sur l'accompagnement d'un professionnel ; la personne adulte en phase terminale de son existence se fait accompagner sa fin de vie : la vie adulte naît et meurt aujourd'hui par l'accompagnement, nouvelle maïeutique des temps actuels.

Cette diversité qui touche les personnes impliquées dans l'accompagnement vise aussi les perspectives dévolues à l'accompagnement<sup>1</sup>. Nous nous arrêtons ici sur deux formes caractéristiques d'accompagnement actuellement en vogue, l'accompagnement-visée et l'accompagnement-maintien. Ces deux formes constituent deux variantes d'étayage, l'une sur un mode plus offensif et conquérant, l'autre sur le mode défensif, précaire. L'accompagnement-visée qui se rapproche de l'entraînement prôné par le *coaching* se veut être un accompagnement *vers* l'atteinte de tel ou tel but : une performance, un emploi, une production, une réalisation, la réussite à telle ou telle épreuve. En opposition à cet accompagnement-visée de conquête, l'accompagnement-maintien est un accompagnement *dans* la situation existentielle momentanément donnée, un accompagnement qui entend assurer une présence pour encourager la persévérance au sein de tel ou tel type d'activité, de tel ou tel statut, dans la mesure où ce statut, cette activité sont menacés de précarité, voire de disparition<sup>2</sup>. En un mot l'accompagnement-maintien se soucie de l'autonomie de l'adulte accompagné, menacée pour telle ou telle raison de régression vers l'une ou l'autre forme de dépendance..

Selon le degré actuel d'autonomie ou de dépendance dans lequel se trouve l'adulte, les perspectives d'accompagnement pourront se laisser décliner sur l'un ou l'autre des trois modes du suivi, du conseil ou de la guidance, le premier tirant davantage vers la visée lorsque le troisième nous ancre principalement dans le maintien. Dans le suivi l'accompagnateur se met à disposition de la personne accompagnée libre de le solliciter à son initiative selon un accord explicite alors que dans le conseil un contrat plus formel est passé sur les modalités d'intervention de l'accompagnateur et de production de la personne accompagnée. Ce même contrat est plus contraignant en termes de règles explicitées dans une guidance qui donne l'initiative à l'accompagnateur soucieux d'encadrer pour la conforter la fragile autonomie diagnostiquée de la personne accompagnée. Ces trois formes d'accompagnement, au-delà de la diversité de leurs styles, jouent continuellement pour être menées à bien, c'est là tout leur art, sur le paradoxe existentiel qu'elles chercheront à tout prix à sauvegarder parce que

---

<sup>1</sup> Un document du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement *L'accompagnement vers l'emploi et l'accompagnement dans l'emploi*, 2006 parle des multiples facettes de l'accompagnement dans les politiques publiques et recense 24 formes différentes allant de l'accompagnement social en passant par l'accompagnement recherche d'emploi et l'accompagnement formation pour aller jusqu'à l'accompagnement de projet professionnel, incluant l'accompagnement dans l'emploi, l'accompagnement des employeurs, l'accompagnement création d'entreprise et l'accompagnement accès à l'emploi.

<sup>2</sup> Cette opposition entre accompagnement-visée et accompagnement-maintien rejoint d'une certaine façon mais sur un mode dissocié la conjonction de propriétés que M. Paul attribue au verbe accompagner : *aller vers/avec*. Cf. de l'auteure *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Paris L'Harmattan 2004.

producteur d'émancipation : le paradoxe entre une affirmation d'autonomie et un apport d'étayages. Si une trop grande place est faite dans l'accompagnement de projet à l'autonomie la mise en scène de cette dernière va être tributaire d'un imaginaire leurrant, d'une charge d'illusion ; si au contraire les étayages sont déterminants, nous tombons dans l'injonction paradoxale porteuse d'assujettissement.

## 2) L'actualité contrastée d'un concept paradoxal : l'accompagnement de projet

Fait nouveau, l'accompagnement est amené aujourd'hui et de plus en plus souvent à croiser le projet, autre vulgate des temps actuels, lui aussi aux multiples déclinaisons<sup>3</sup>. Un tel croisement se fait à travers les deux formulations maintenant familières d'accompagnement de projet et de projet d'accompagnement. Dans l'accompagnement de projet nous sommes davantage dans la figure de l'accompagnement-visée, mais au regard des pratiques que nous observons un accompagnement-visée qui se double de plus en plus souvent d'un accompagnement-maintien, traduisant la vulnérabilité grandissante dans laquelle se trouvent maints adultes en demande d'accompagnement : on présuppose pour eux, à tort aussi bien qu'à raison que de les mettre en conquête d'un projet est une façon de les maintenir. Quant au projet d'accompagnement lui-même selon les situations, il sera amené à privilégier le maintien ou la visée.

L'actualité de l'accompagnement, nous allons donc la saisir dans cette nouvelle cohabitation des deux figures bien actuelles de l'accompagnement et du projet. Cette cohabitation, nous pouvons donc l'appréhender dans ces deux expressions devenues familières : *projet d'accompagnement* et *accompagnement de projet*. Si ces deux expressions, comme nous le verrons plus loin, gardent chacune leur signification spécifique, l'une et l'autre toutefois s'apparentent à une forme d'oxymore et contribuent à travers un tel décor paradoxal à jeter quelque interrogation : en effet tout projet est gage d'autonomie et d'initiative alors que l'accompagnement évoque souvent fragilité, dépendance et vulnérabilité ; les rapprocher l'un de l'autre c'est jouer sur le contraste, voire même l'opposition ; sur quoi alors devenons-nous mettre l'accent : la dépendance ou l'autonomie tant dans l'accompagnement de projet que dans le projet d'accompagnement ?

Signe des temps actuels, avec ces deux oxymores nous assistons là à un renversement de perspective. Hier, c'est-à-dire voici une ou deux générations, les héros du projet, quel qu'il fut, de vie, d'entreprise, de développement entendaient seuls et par eux-mêmes se lancer dans une aventure qui avait sens pour eux, à commencer par le défi que cela représentait d'inscrire dans le réel l'une ou l'autre forme de changement intentionnel. Aujourd'hui les héros apparaissent fatigués et fragilisés ; qu'ils soient petits ou grands ces héros dubitatifs éprouvent le besoin de se faire accompagner, qui dans son projet d'orientation ou de vie, qui dans son projet d'entreprise, qui dans son projet de management d'équipe, qui encore dans son projet de développement. Nous nous trouvons bien ici à travers ces variantes face à une fragilisation de

---

<sup>3</sup> Pour ces déclinaisons, voir nos travaux sur le projet notamment dans sa dernière version *Anthropologie du projet*, Paris PUF 2005 col. *Quadrige*.

l'auteur adulte menacé dans son autonomie, en difficulté de projection, un auteur ramené au rôle d'un acteur précarisé en mal d'accompagnement<sup>4</sup>.

Ainsi du projet d'accompagnement à l'accompagnement de projet, nous pouvons repérer deux générations bien typées de vie adulte, celle de l'adulte à projet des années 1980, fier de sa nouvelle détermination, apte à pourfendre les anciens espaces bureaucratiques sclérosés pour personnaliser un parcours inédit, celle de l'adulte des années 2000, pris dans le court terme d'un réseau de procédures de plus en plus oppressant et sans possibilité de points de repères sur le moyen terme, un adulte fébrile désireux d'être accompagné dans son projet. Pour cette seconde génération les deux temporalités ajoutées l'une à l'autre, celle d'un court terme fortement instrumentalisé en injonctions, respects des délais, urgences, celle d'un moyen terme vide en repères structurants augmentent voire doublent la fragilité de l'adulte. Ce dernier accompagné dans ses projets vit la cohabitation de deux figures sur un mode quelque peu paradoxal, une figure plus ancienne fière de sa force, celle du projet, une autre figure plus nouvellement apparue, celle-là faible à travers l'accompagnement mais la force en vient de plus en plus à douter d'elle-même et éprouve le besoin de s'appuyer sur plus faible pour devenir sa force ; en d'autres termes nous pourrions parler de la cohabitation finalement entre une figure de projet encore dominante, celle du projet d'accompagnement et une figure de projet dominée, l'accompagnement de projet. Mais cette relation asymétrique entre un fort et un faible, c'est-à-dire entre le professionnel et son client est sans doute inhérente à tout accompagnement tout en constituant un enjeu relationnel de taille, celui qui rend possible ou empêche l'affirmation de deux autonomies. A y regarder de plus près, le statut de fort prêté à l'accompagnateur est singulièrement affaibli, professionnellement parlant, au regard de ce à quoi pouvait prétendre hier ce dont il est devenu le substitut, le formateur, lui-même rendu plus vulnérable que ne l'était avant-hier son propre ancêtre l'enseignant. Si l'enseignant générationnellement parlant se comportait en père vis-à-vis de son élève, l'accompagnateur n'est finalement aujourd'hui qu'un aîné dans l'une ou l'autre expertise, un pair aîné qui fait route avec un plus jeune démuné de cette expertise, l'un et l'autre cherchant l'un par l'autre à conforter leur autonomie en diminuant leur état de dépendance.

### **3) Diversité des accompagnements, spécificité de l'accompagnement dans le projet**

Depuis une dizaine d'années donc se multiplient différentes formes d'accompagnement, traduisant le sentiment de précarité croissante dans laquelle se trouvent bon nombre d'adultes au regard de nos contextes de vie actuels. Voulant éviter une trop forte solitude et un repli sur soi générateur de sentiment dépressif, des dispositifs institutionnels variés ont mis sur pied des variantes d'accompagnement régénératrices de lien social<sup>5</sup>. Par l'une ou l'autre de ces variantes, il s'agit toujours, d'une façon ou d'une autre de donner les moyens à l'adulte accompagné d'un re-commencement, d'une re-naissance dans son existence personnelle ou professionnelle après une situation d'échec ou d'épreuve difficile à vivre ou

---

<sup>4</sup> C'est une telle fragilisation de l'auteur adulte accompagné que nous avons essayé de cerner in *L'immaturation de la vie adulte*, Paris PUF 1998.

<sup>5</sup> Selon les deux formes paradoxales bien mises en évidence par Paul Fustier, celle du don et celle du contrat. Cf. son travail *Le lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial*, Paris Dunod 2000.

pour conforter une expérience vacillante, le cas échéant parachever une expérience en émergence<sup>6</sup>.

C'est dire si le projet d'accompagnement dans son souci d'accompagner un projet peut relever simultanément d'une grande pertinence et d'une pernicieuse perversité. En accompagnant un projet, le professionnel se met à la périphérie des intentions de l'auteur se projetant pour lui fournir les étayages indispensables à sa conduite de projet. Mais il court toujours le risque dans son projet d'accompagnement de se substituer à autrui transformant la figure du *projet de* en *projet pour*, transformant ainsi un projet d'autonomie en projet paternaliste, gouverné par l'une ou l'autre forme d'injonction ; en d'autres termes il fait en sorte que le projet d'accompagnement prenne le dessus sur l'accompagnement de projet.

Faut-il ici le redire, au-delà de la multiplicité des accompagnements allant d'un suivi laxiste à l'une ou l'autre forme d'assistanat encadré, il existe une spécificité de l'accompagnement de projet. Cette spécificité tient dans la prise en compte des 5 caractéristiques fondatrices de toute démarche de projet<sup>7</sup>, faute de quoi il y aura dégénérescence de la démarche de projet et donc perversion de l'idée d'accompagnement :

- dans son projet la personne accompagnée se situe en auteur garant de son élaboration et de sa réalisation, un auteur qui saisit l'opportunité d'un accompagnement pour faire son travail projectif ; il en est de même pour le projet de la personne accompagnatrice qui ne peut répondre en tant qu'auteur que des modalités d'effectuation de la démarche d'accompagnement qu'elle initie ; en ce sens l'auteur du projet accompagné ne peut être l'otage du projet accompagnateur qui lui-même doit donc limiter son emprise à ce qui relève uniquement de son projet ;
- dans l'un et l'autre cas, chacune des personnes concernées se soucie de mettre en place une démarche itérative, procédant par ajustements successifs entre travail d'élaboration et travail de réalisation dans la conduite de chacun des projets ; ce premier niveau itératif doit ouvrir sur un second, celui d'une itération entre le projet d'accompagnement et le projet accompagné ; c'est à ce second niveau que s'effectue l'essentiel du travail d'accompagnement ;
- chacun des projets en cause et donc chacun des auteurs impliqués acceptent de se confronter à une situation d'incertitude et de complexité, faisant que l'action à déployer joue continuellement et de façon indéterminée entre des contraintes et des possibles, entre des repères évidents et des imprévus, entre des effets inattendus issus des actions engagées et des résultats trop vite attendus ; c'est une telle incertitude acceptée et vécue qui va faire surgir un travail de créativité ;
- Projet accompagnateur et projet accompagné, chacun en ce qui le concerne, identifient les opportunités de situation sur lesquelles l'un et l'autre vont pouvoir s'appuyer pour avancer dans la réalisation du projet, lui donner sa force créatrice. Ces opportunités sont indispensables ; si elles ne sont pas présentes pour garantir une possible réussite, il appartient alors à l'auteur accompagnateur ou accompagné de renoncer

---

<sup>6</sup> C'est dans ce sens qu'avec M. Paul on peut parler d'une *recommencer à vivre*, suite à une crise en cours de vie adulte, une crise ayant nécessité la *reliature* d'un accompagnement. Cf. *Recommencer à vivre, Crise, reprise et rencontre dans la vie professionnelle*, Paris L'Harmattan 2002.

<sup>7</sup> Sur l'argumentaire permettant de rendre compte du bien fondé de ces caractéristiques ici retenues spécifiant toute démarche de projet, cf. notre travail *Anthropologie du projet*, op. cit.

momentanément ou définitivement à son projet, à moins qu'il ne soit guidé par une névrose d'échec ;

- Tout comme les projets qui les fondent, les pratiques d'accompagnement ne sont pas réductibles à l'ordre du répétable ; elles s'inscrivent au contraire pour une large part dans une perspective de singularité, une triple singularité à prendre en compte, celle des situations de référence, celle des auteurs impliqués, celle de la dynamique d'accompagnement qui s'instaure à travers l'itérativité entre projets et qui va produire des effets spécifiques.

L'attention portée à ces cinq caractéristiques garantit l'authenticité de chacun des projets tout en donnant sa physionomie propre à la situation d'accompagnement qui est toujours faite d'un va-et-vient asymétrique entre deux intentions en partie associées, en partie décalées et confrontées à l'épreuve du réel c'est-à-dire de leur réalisation. Concrètement si la prise en compte de ces caractéristiques relève d'un travail méthodique d'ascèse, les dévoiements, les glissements, les inévitables dérives vont permettre d'alimenter la galerie des figures pathologiques des pratiques d'accompagnement.

#### 4) Les postures typiques dans l'accompagnement de projet

Figures authentiques et figures pathologiques dans les projets d'accompagnement et les accompagnements de projets peuvent être identifiées à travers cinq postures repérables mises à la disposition de la personne qui accompagne. Ces postures, nous pouvons assez facilement les cerner à partir de l'usage de la préposition qui suit le terme de projet lorsqu'il s'agit de le dénommer<sup>8</sup>. Des dénominations aux pratiques, il n'y a qu'un pas, tel semble être le cas ici : les dénominations reflètent, expriment ce que les pratiques véhiculent. Ainsi lorsque un professionnel de l'accompagnement veut simplement dénommer le projet qu'il accompagne associé à une personne singulière, il va recourir selon les cas à des formulations variées mais jamais innocentes comme : le projet *de* Madeleine ou Gérard, à distinguer du projet *avec* Madeleine ou Gérard, lui-même différent du projet *pour* Madeleine ou Gérard, qui n'est pas à confondre avec le projet *sur* Madeleine ou Gérard, pas plus qu'avec le projet *contre* Madeleine ou Gérard.

Chacune de ces expressions renvoie à une posture spécifique et définit tant une méthodologie sous-jacente qu'une philosophie du projet d'accompagnement et de la relation sociale qui le fonde. En même temps qu'elle caractérise une situation donnée, elle renvoie aussi à une certaine psychologie de la personne ou de l'instance qui accompagne. Nous allons passer en revue chacune de ces postures constitutives du projet d'accompagnement.

---

<sup>8</sup> Si l'orthodoxie grammaticale de notre langue nous l'autorisait, nous devrions plutôt parler ici de *postposition*, cette position tout à fait typique occupée par un terme à la suite du syntagme de projet. dans nos constructions syntaxiques. Une telle position en faisant lien entre le projet et tel ou tel acteur désigné à travers par exemple le projet *de* Marie ou le projet *avec* Jacques entend à sa façon et très spontanément signifier une certaine conception conférée au projet., en présupposant une certaine action accomplie par ce projet. La préposition est donc ici à comprendre ,comme présupposition : il s'agit de dire sans le dire.

**a) Le projet de Madeleine ou Gérard**

Une telle formulation de projet ancre la personne accompagnée dans son autonomie, l'accompagnateur prenant acte d'une logique affirmative de cette personne accompagnée et se mettant dans une posture de dessaisissement vis-à-vis du projet de la dite personne. On parlera alors d'un suivi critique chez la personne qui accompagne s'instituant comme référente ; ce suivi interviendra à la demande de la personne accompagnée ou en fonction d'une règle contractuelle passée avec elle ; nous restons ici dans la figure authentique du projet, sous sa version pronomiale du *se projeter* mais une version qui a besoin de temps à autre d'un étayage pour faire face à l'incertitude et à la complexité de la conjoncture comme aux fluctuations dans la détermination de la personne accompagnée ; néanmoins la figure du projet d'accompagnement s'efface devant celle de l'accompagnement de projet. Il se met délibérément en dépendance du projet accompagné.

**b) Le projet avec Madeleine ou Gérard**

Ce projet dénote une fragilité de la personne accompagnée qui ne se sent pas disposer d'une autonomie suffisante pour concrétiser l'intention de son projet ; nous entrons là dans une autre logique de l'interaction exprimée dans un travail de guidance ; un tel travail gagne à être appuyé sur des dispositions contractuelles claires de la part de la personne qui accompagne ; cette guidance pourra s'apparenter dans certaines phases du projet ou à certains moments à un travail de co-construction du projet accompagné : il s'agit de faire ensemble, sachant que l'on apprend et que l'on conforte son autonomie dans l'action ou mieux dans la co-action. Ici la vicariance de la personne accompagnée vis-à-vis de l'accompagnateur/trice prendra souvent toute sa place structurante. Mais le suivi et la co-construction devront être ordonnés à la conquête de l'autonomie ou à sa consolidation chez la personne accompagnée ; le travail d'accompagnement aura donc à éviter deux écueils opposés : laisser la personne seule face à elle-même dans sa solitude, se substituer à elle pour penser son devenir à sa place ; ici on peut parler d'entrelacs entre projet d'accompagnement et accompagnement de projet, c'est-à-dire d'entrelacs entre projet d'accompagnement et projet accompagné.

**c) Le projet pour Madeleine ou Gérard**

Cette nouvelle figure stylistique prend de fait acte d'une défaillance irrémédiable de la part de la personne accompagnée ; la personne accompagnatrice se substitue de façon exceptionnelle à la personne accompagnée pour esquisser pour elle son devenir dans le cadre de tel ou tel projet qu'elle élabore, dans le meilleur des cas en concertation avec elle. La logique prévalente devient alors une logique de substitution, de mise en tutelle et nous ne parlons plus dans un tel contexte de projet individuel pour le projet accompagné mais de *projet individualisé* qui fond en un seul ensemble projet d'accompagnement et projet accompagné : c'est un tel projet qui est mis en place dans les institutions qui reçoivent des personnes dépendantes, voire sous tutelle dans les institutions sanitaires et sociales. Ce projet est mis en place par un professionnel ou le plus souvent une équipe de professionnels quitte à ce que l'un d'entre eux soit davantage référent du projet, en lien avec son usager. Il n'empêche qu'en dehors de ces situations bien précises, il peut y avoir un recours abusif et souvent déguisé au *projet pour* qui ne se légitime pas, lorsque par exemple

l'accompagnateur/trice adopte une posture paternaliste cherchant à affaiblir l'autonomie de la personne accompagnée ou voulant la contrôler, en lui imposant ses propres desseins. Sous couvert d'accompagnement de projet, on propose un projet d'accompagnement qui subordonne à ses desseins le projet accompagné.

#### **d) Le projet sur Madeleine ou Gérard**

Avec cette construction syntagmatique autour de *sur*, nous nous trouvons face à une logique d'imposition, d'assujettissement qui soumet autrui aux exigences de l'accompagnateur/trice. L'accompagnement devient alors un carcan à la merci duquel se trouve la personne accompagnée qui n'a plus d'autre initiative possible que d'obéir aux injonctions de l'accompagnateur/trice. Le professionnel ou bénévole de l'accompagnement, sûr de lui se substitue à la personne accompagnée pour lui suggérer voire lui imposer et souvent dans une posture cynique ce qu'elle a à faire, ce qu'il lui faut faire, ce qui est la bonne solution pour elle, en dehors de toute forme de concertation. Ici le projet d'accompagnement anéantit l'accompagnement de projet c'est-à-dire le projet accompagné : dans la présente posture, quand l'accompagnateur a un projet, la personne accompagnée se trouve enfermée dans un destin, pour paraphraser Jean-Paul Sartre.

#### **e) Le projet contre Madeleine et Gérard**

Figure insolite que celle du *projet contre* dans la mesure où elle joue sur l'oppositionnel là où il est du penchant du projet de susciter le consensuel ! Cette figure délimite un espace conflictuel apparemment peu fréquent dans les démarches d'accompagnement, encore qu'il peut surgir à un moment ou à un autre ; il initie une logique de la confrontation et de la réaction ; ce projet est guidé par une norme d'externalité, dans le ce à quoi il faut s'opposer qui vous est extérieur. C'est le fait d'un accompagnateur/trice qui n'accepte pas le type de devenir que cherche à esquisser pour elle la personne accompagnée. Se sentant démuné dans l'art de la persuasion, la personne qui accompagne entend s'opposer pour telle ou telle raison jusqu'au mode conflictuel aux perspectives esquissées par la personne accompagnée. Le projet *contre* peut admettre d'ailleurs sa propre réversibilité au niveau des personnes accompagnées affirmant leur autonomie contre son accompagnateur/trice dans une sorte de revanche à prendre, dans un contre-modèle qui l'aide à mieux saisir ce qu'elle ne veut pas : dans ce cas de figure d'un *projet contre de Madeleine et Gérard*, nous nous trouvons ici dans la figure inverse d'un apprentissage vicariant.

Ce sont les trois premières postures qui sont le plus souvent convoquées pour décliner les formes d'accompagnement, celles notamment appréhendées par M. Paul (2004) dans son travail sur l'accompagnement : le *projet de* renvoie chez elle à l'accompagnement de conseil ou domine la logique de l'*escorte* ; le *projet avec* peut se laisser assimiler à l'accompagnement de guidance ; l'idée de *guide* devient ici prépondérante ; quant au *projet-pour*, il illustre la troisième dimension sémantique que M. Paul a isolée dans le concept d'accompagnement à côté d'escorter et de guider, celle de conduire qu'illustre



l'accompagnement de portage<sup>9</sup>. A côté de ces trois variantes d'accompagnement qui restent les plus courantes, d'autres formes atypiques voire déviantes peuvent se rencontrer nées d'une autre forme de combinaison entre accompagnement.

## 5) De l'accompagnement du projet individuel à l'accompagnement du projet collectif

Il y a une grande différence entre l'accompagnement en situation individuelle et l'accompagnement de dispositifs collectifs. Si l'accompagnement individuel s'inscrit dans une interaction au travers d'une dynamique relationnelle, l'accompagnement d'un collectif de travail, d'une équipe ou d'un groupe est multipolaire dans une dynamique faite d'individus, de sous-groupes, de clans, de leaders, d'opposants... Ici ce qui est en cause n'est plus l'autonomie de la personne accompagnée à préserver ou à conforter, c'est bien la constitution ou la préservation du lien social au travers d'une règle fédérative à édicter ou à rappeler, facilitante de la sociabilité du groupe, de son fonctionnement, de l'atteinte de ses objectifs.

La règle liant la personne qui accompagne au groupe accompagné gagnera à être négociée de façon suffisamment explicite pour lever les équivoques sur le statut de l'accompagnement qui ne saurait porter d'ombre à la dynamique de projet propre au groupe. On peut alors entrevoir l'accompagnateur/trice au regard du projet comme incarnant le principe de réalité rappelant le groupe et chacun de ses membres aux exigences de la situation collective, en leur signifiant qu'il leur appartient à eux seuls d'alimenter en principe de plaisir leur propre projet collectif, le plaisir d'un *être ensemble*, d'un *faire ensemble* ou d'un *produire ensemble*, assorti de certaines conditions de faisabilité, s'ils souhaitent justement que ce projet collectif soit mené à bonne fin.

Dans l'accompagnement collectif on pourra retrouver la dominance de l'une ou l'autre des deux perspectives évoquées plus haut d'un accompagnement-visée ou d'un accompagnement-maintien. L'accompagnement-visée devient de plus en plus fréquent dans les équipes de management de projet. Dans cet accompagnement-visée, en direction du projet collectif que s'est donné le groupe ou l'équipe vers telle ou telle réalisation, l'accompagnateur/trice joue un rôle de facilitateur/trice dans la réalisation dudit projet. La figure de l'accompagnement de projet sera alors ici prépondérante avec une double attention portée par le professionnel de l'accompagnement, d'une part sur les objectifs à atteindre, d'autre part sur le climat du groupe, sur l'implication et la participation des acteurs-membres dudit groupe. Le travail d'accompagnement va consister à rappeler les règles de fonctionnement du groupe, voire les objectifs à atteindre, ; il facilitera par ailleurs le travail et son avancement, sera attentif au processus au regard des délais impartis, régulera les humeurs du groupe, interrogera les membres du groupe à la faveur de tel évènement insolite.

En ce qui le concerne l'accompagnement-maintien est caractéristique des différentes situations de groupe centrées notamment sur l'analyse de la pratique. Dans une telle figure

---

<sup>9</sup> Ces trois formes d'accompagnement recensées par M. Paul ne sauraient se confondre avec les trois styles que nous avons répertoriés plus haut du suivi, du conseil et du guidage mais on peut y trouver des points communs ; en effet le suivi et le conseil que nous avons identifiés appartiennent bien au *projet de* dans l'autonomie manifeste du projet accompagné alors que la guidance renvoie à un projet accompagné plus fragile qui implique une posture du *projet avec* ;

d'accompagnement, il s'agit pour le professionnel d'aider le groupe à se repositionner, voire à se réorienter en examinant ses pratiques individuelles et collectives, ses modes de fonctionnement, sa propre histoire, comme celle de son projet. Nous sommes ici dans un accompagnement réflexif sur les aspects facilitants comme sur les blocages vécus par le groupe, sur la signification à donner aux uns et aux autres à travers une co-construction de sens. Dans un tel contexte le projet d'accompagnement du professionnel ou du bénévole peut être infléchi en fonction de la plus ou moins grande attention portée aux différents paramètres rappelés ci-dessus

## 6) Les temps dans l'accompagnement

Qu'il soit individuel ou collectif, l'accompagnement de projet est organisé autour des mêmes temporalités. Quatre temps forts traversent les pratiques d'accompagnement de projet, autonomes les uns par rapport aux autres et qui déterminent dans leurs modalités transitionnelles de passage de l'une à l'autre autant de façons différentes d'accompagner. Ces temps ont trait respectivement à la mise sur pied du diagnostic de la situation d'accompagnement, à l'élaboration d'un projet d'accompagnement, à la phase de réalisation de l'accompagnement, à l'évaluation enfin des effets engendrés par le processus d'accompagnement :

- La constitution du diagnostic concerne un diagnostic fait simultanément de regard momentané porté sur la situation actuelle à partir de laquelle doit se greffer une démarche de projet, un regard qui soit aussi dirigé sur l'historique de cette situation ; le temps du diagnostic est donc un temps composite fait de perspective et de rétrospective ; le diagnostic est cette étape préliminaire indispensable au projet d'accompagnement, conçue par le professionnel ou bénévole en réponse à une demande à identifier et localiser et validée par les deux acteurs impliqués, personne qui accompagne et instance accompagnée, individuelle ou collective ; cette étape est celle du face à face entre deux intentions, un face à face fait de connivences et de convergences mais aussi de décalages et de malentendus entre le projet d'accompagnement et l'accompagnement de projet, ce dernier visant le projet accompagné ;
- l'ébauche d'un projet d'accompagnement permet d'inventorier des possibles, des priorités à inscrire dans un avenir plus ou moins éloigné quant à la façon de faire advenir l'accompagnement de projet ; ce travail d'élaboration joue sur des temporalités de la prospective, mais compte tenu des fragilités en jeu dans l'accompagnement, on travaillera sur une prospective relativement rapprochée ; L'élaboration de projet concerne donc d'abord le projet d'accompagnement et sa philosophie, l'accompagnement de projet appartenant davantage dans sa dimension opératoire à l'étape de la réalisation du projet ;
- le suivi du travail de mise en chantier et de réalisation est saturé de temporalités du moment présent, qu'elles soient de l'ordre de l'urgence, de l'immédiateté, de la transition ou encore de l'échéancier de l'agenda et des délais ; le suivi du projet vise ici essentiellement l'accompagnement de projet concrétisé dans une démarche itérative entre projet d'accompagnement et projet accompagné ;

- le bilan terminal de projet, aussi bien celui du projet d'accompagnement que celui de l'accompagnement de projet, nous revenons vers une temporalité de la rétrospective, en faisant surgir ce en quoi l'accompagnement a constitué un apport significatif pour les acteurs impliqués avec identification de ses limites et de ce que furent les conditions dans lesquelles il s'est déroulé.

Ces différentes temporalités se déploient finalement sur fond de présentisme, un présentisme caractéristique de l'ère post-moderne ambiante qui met tout spécialement en scène la temporalité de la transition. L'accompagnement de projet ménage un temps de transition entre un avant de l'accompagnement et un au-delà, l'avant et l'au-delà étant l'un et l'autre associés à une discontinuité, que celle-ci se traduise par un passage serein vers l'ère transitionnelle d'accompagnement ou un passage tumultueux.

## 7) L'adulte accompagné, un adulte en transition, en voie de fragilisation

Une pluralité de lectures peut être faites concernant les significations à attribuer aux pratiques actuelles de l'accompagnement et à leur succès croissant. Nous en avons privilégié ici une qui met en scène cette fragilité de l'adulte qui ne peut demeurer seul dans la conduite de ses projets au sein d'un environnement socio-technique individualisant, instable. On a parlé tout au long de ces pages tout spécialement de l'adulte car l'enfant et l'adolescent sont encadrés scolairement ou familialement par un environnement pédagogique ou éducatif collectif qui dans son quadrillage, à tort ou à raison, laisse finalement peu de place à l'accompagnement si ce n'est dans des pratiques minoritaires de soutien et d'aide au travail ou au suivi personnalisé. Mais dès la sortie d'une formation universitaire, l'étudiant est accompagné dans l'élaboration de son mémoire de fin d'études, un accompagnement qui semble préfigurer les formes d'accompagnements ultérieurs durant sa vie adulte.

Cette vie adulte ne dispose plus de parcours linéaire pour organiser son itinéraire mais doit affronter maintes bifurcations, transitions, réorientations imposées par un environnement qui place l'exigence de la mobilité comme principe incontournable d'adaptation là où hier stabilité et continuité constituaient des impératifs intangibles. Sans doute la figure temporelle de la transition est-elle celle qui illustre au mieux les mobilités individuelles des parcours de vie, une transition porteuse de fragilité, qui demande à se faire accompagner. Observons d'ailleurs minutieusement les formes d'accompagnement, du thérapeutique au formatif en passant par le professionnel, il est toujours question alors à son origine de l'une ou l'autre forme de mobilité concrétisée dans une variante de transition. Une telle transition peut prendre différentes formes que nous rappellerons brièvement. Psychologiquement elle peut être anticipée ou non. Anticipée, elle sera voulue ou non voulue. Voulue, la transition envisagée s'apparente à l'évènement désiré, gage de réalisation de soi, une telle transition se vivra sans risque et donc sans recours à un tiers. Mais de nos jours, les conjonctures sont avares de telles anticipations. Non voulue la transition anticipée malgré tout en se réalisant rend l'adulte moins vulnérable que s'il était totalement pris au dépourvu dans sa mobilité. S'il estime toutefois être dans une situation de risque cet adulte gagnera pour assurer sa performance dans le changement à recourir à l'une ou l'autre forme de *coaching* ou d'accompagnement. Ainsi l'entraînement que pourra lui apporter le professionnel de l'accompagnement l'aidera à titrer le meilleur profit de sa mobilité non voulue. C'est dans le

cas des transitions non anticipées et non voulues, ces transitions imposées par les conditions de vie sociale actuelle que l'accompagnement va constituer l'adjuvant indispensable. La transition non anticipée sera souvent le produit d'un évènement biographique perturbateur amenant un changement existentiel irréversible à devoir assumer. Tant l'évènement que le changement qu'il engendre vont l'un et l'autre nécessiter pour l'adulte impliqué qui les affronte le recours à une aide extérieure.

Temporellement la transition est souvent vécue de deux manières différentes, soit sur le mode d'un passage, soit sur celui d'un état intermédiaire lui-même plus ou moins prolongé. Le passage s'effectuera soit de façon dramatique en empruntant l'un ou l'autre scénario de crise, soit de façon sereine. Les transitions non anticipées ont de beaucoup plus grandes chances de s'effectuer sur le mode dramatique, les transitions anticipées sur un mode serein bien que toute transition soit exigeante, coûteuse en déstabilisation, perte de repères, acquisition de nouveaux référents. L'accompagnement va alors permettre à l'adulte de mieux assumer ces coûts. Enfin en contraste avec le passage, il faut évoquer une transition comme état intermédiaire intercalé entre deux changements, un changement en amont qui fut effectif, un changement en aval escompté. C'est pour assimiler le changement en amont, préparer le changement en aval que l'accompagnement sera requis, permettant à l'adulte de vivre plus confortablement un état intermédiaire, constitutif d'un itinéraire biographique singulièrement marqué aujourd'hui par la mobilité et l'éphémère.

C'est pour diminuer les coûts de telles transitions et mieux assurer un bon déroulement à ces dernières que se déploient aujourd'hui les pratiques d'accompagnement, des pratiques à plus d'un titre paradoxales en mettant face à face à travers la figure du projet deux intentions faites de convergences et de décalages, l'une qui vise, l'autre qui supervise. C'est un tel cadre paradoxal qui pour le meilleur et parfois pour le pire aide présentement les adultes à assumer dans des environnements incertains et changeants leur situation de vulnérabilité.

## Références bibliographiques

- |                |      |  |
|----------------|------|--|
| Boutinet J-P., | 1998 | <i>L'immaturation de la vie adulte</i> , Paris : PUF.  |
| Boutinet J-P., | 2005 | <i>Anthropologie du projet</i> , Paris PUF. Coll. Quadrige.  |
| Fustier P.,    | 2000 | <i>Le lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial</i> , Paris : Dunod.                            |
| Paul M.,       | 2002 | <i>Recommencer à vivre. Crise, reprise et rencontre dans la vie professionnelle</i> , Paris : L'Harmattan. |
| Paul M.,       | 2004 | <i>L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique</i> , Paris : L'Harmattan.                     |