

L'accompagnement est une intervention

M. Vial

Le terme d'intervention désigne généralement le *fait d'un tiers venant*, survenant par rapport à un état préexistant. Intervenir, c'est le contraire de s'abstenir. Il y a trois significations à ce terme¹.

Une qui nous vient du vocabulaire du droit : « Intervenir c'est arriver, *se produire au cours d'un procès* », c'est-à-dire d'une affaire en cours. Par exemple on dit « un accord est intervenu ». Première idée, l'intervenant intervient, toujours, en cours de route, sur un processus qui a déjà commencé avant qu'il n'arrive. En sciences humaines, dans ce cas-là, on préfère dire que les choses adviennent. Parce que ça arrive de façon inopinée, et que ça bouscule les prévisions, donc ça advient. Et on désigne par le mot « événement », le fait que c'est imprévu. On dit « faire événement », « déclencher une situation ». C'est le vocabulaire du Droit.

Deuxième signification : « intervenir, c'est prendre part à une action, à une affaire en cours, *dans l'intention d'influer sur son déroulement, d'infléchir le déroulement* ». On dit qu'on vient s'entremettre, s'immiscer ou intercéder, dans la situation qui a déjà commencé. C'est donc l'acte par lequel un tiers qui n'était pas prévu au départ, qui n'était pas « partie » (puisque c'est du vocabulaire de la Justice) dans la contestation judiciaire, s'y présente, et prend part à l'action en cours, et on attend que le fait qu'il arrive oriente différemment l'action qui a commencé. Donc l'intervenant ici, c'est celui que l'on fait entrer en action ; rappelez-vous l'expression « demander à un personnage influent d'intervenir ». Dans ce cas-là, l'intervenant est celui qui se met « entre », il fait du lien, il est un tiers venant, il est de passage. Et ce tiers qu'il apporte peut être attendu dès le départ ou bien, justement, la nécessité de faire venir un tiers peut intervenir en cours de route. Il accélère le changement parce qu'il est étranger. Il n'est pas « agent » du changement, il est celui qui permet l'accélération du changement qui avait déjà commencé avant qu'il ne s'en mêle. Donc il est celui qui va en profiter pour intervenir, il va saisir les « occasions favorables » pour influencer sur le changement qui lui est déjà là. C'est cette deuxième signification qui évidemment nous intéresse le plus en sciences humaines.

La troisième signification, qu'au contraire on va rejeter, nous vient du vocabulaire médical : intervenir, c'est opérer, faire une opération, imposer une opération à l'autre que l'on assujetti, bien évidemment. C'est-à-dire arrêter le procès qui avait démarré, parce que ce qui a commencé n'est pas bon ; arrêter la maladie qui a commencé. L'intervention consiste à avoir recours à un traitement énergique, le prototype c'est l'intervention chirurgicale. Un autre domaine nous a donné une variante de cette troisième signification, c'est le domaine de la polémologie, c'est-à-dire l'art de la guerre. Intervenir, c'est trancher, décider, prendre le commandement, prendre les affaires en main. C'est un acte d'ingérence d'un état dans les affaires d'un autre état.

¹ Vial, M. (2005) conférence au colloque *La prévention des risques : Quel pilotage et quel accompagnement ? Du changement dans les pratiques de l'intervenant en organisation ?* Aix-en-provence

Soit il s'agit d'une intervention armée, une invasion, une occupation, soit il s'agit de séparer les combattants et on parle alors de « force d'intervention ». Dans ce sens là, intervenir, c'est se mettre « en travers » du procès pour empêcher que les gens, qui étaient dans le procès, communiquent. C'est donc complètement l'opposé de la deuxième signification, et nous la rejetons en sciences humaines car elle ne comporte aucune dimension éducative. Ce qui nous intéresse, en sciences humaines, c'est que l'intervenant ait une mission éducative. Autrement dit, ce n'est pas l'intervention pour l'intervention, c'est l'intervention qui a comme mission principale d'éduquer les gens, d'accélérer le changement—et non pas de « créer » le changement.

Mais cette idée d'intervention chirurgicale ou militaire, il faut bien constater que c'est un des fantasmes ordinaires des commanditaires, de ceux qui nous appellent en tant qu'intervenants : ils voudraient, la plupart du temps, transformer l'intervenant en guérisseur, ils veulent qu'il éradique les problèmes. « Les méthodes favorisant les prises de décision « rationnelles » ont pour but de maîtriser l'incertitude, de rendre ainsi l'avenir plus prévisible et de lui enlever sa charge d'anxiété. » (Enriquez, E. 2003) *L'organisation en analyse*. Paris : PUF, 1992, p 94). Derrière toutes les demandes d'interventions, il y a toujours une demande fantasmatique en termes de résolution de problèmes : « Les acteurs sociaux souhaitent résoudre des problèmes. Leur demande concrète explicite est toujours une demande de solution pour résorber ce qu'ils nomment des dysfonctionnements. Mais, à travers les problèmes posés, ce sont le plus souvent des relations et des conflits qui sont en cause. (Note : C'est pourquoi il serait plus juste, comme le propose Robert Sévigny (1993), de parler d'enjeux plutôt que de problèmes) (Giust-Desprairies, F. 2003 *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES, p.29). La difficulté pour l'intervenant, c'est de savoir s'il doit céder à cette demande, et quand. D'autre part, la nécessité de l'intervenant vient du fait qu'il y a, ce qu'on a l'habitude d'appeler dans le domaine psycho-social clinique, *une crise du sens* dans l'organisation. Tout dépend alors de la façon d'entendre cette crise : l'expert viendra pour l'arrêter, le consultant pour l'accompagner, —en somme, la faire mûrir.

Resituer l'intervention en référence aux approches théoriques, idéologiques et philosophiques qui ont présidé à son élaboration.

Dans le champ des sciences humaines, la notion d'intervention est définie différemment selon les différentes approches successives² :

⇒ En psychologie clinique, en référence aux hypothèses psychanalytiques, dès les années 60, elle désigne l'acte du psychologue qui établit avec le sujet une relation particulière, pouvant induire une dynamique *thérapeutique* du comportement.

⇒ En sociologie, l'intervention désigne le travail du chercheur venant repérer les dysfonctionnement de l'organisation sous la forme *d'un audit* toujours plus ou moins comptable pour trouver et faire accepter des solutions.

⇒ En psychologie sociale, et pour la psychosociologie, l'intervention désigne dans une démarche clinique appliquée à des groupes, organisations ou institutions, une pratique professionnelle visant à une meilleure connaissance des situations, pour susciter *une dynamique de l'évolution et du changement*. L'intervention revendique alors d'être une « *recherche action* », concept mis en avant par Lewin, remettant en question le mythe de l'objectivité porté par les conceptions positivistes. *L'implication* n'est plus récusée et

² D'après Ardoino, J. & al (1980), *L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire? L'Intervention institutionnelle*, Paris: Petite Bibliothèque Payot. pp 11-46

Groupe de recherche sur les pratiques d'accompagnement.

devient objet d'étude : la recherche et la pratique, auparavant dissociées se trouvent réunies parfois jusqu'à se confondre.

⇒ Avec l'étude de la dynamique des groupes, l'intervention est associée aux pratiques de formation (T group, Field théories). D. Anzieu, repère trois grands courants des représentations scientifiques et sociales du groupe. Ces trois courants, ainsi que l'approche logique et technologique des organisateurs vont plus ou moins influencer les théories qui étayent les pratiques d'intervention.

.l'école de la dynamique des groupes (Lewin), applique au champ micro social un modèle issu des sciences physico chimiques

.le mouvement inspiré de la psychanalyse, qui s'intéresse aux productions imaginaires (Bion, Slawson, Foulkes)

.le mouvement qui s'inspire de la tradition anarcho-syndicaliste et s'inscrit dans une perspective sociopolitique radicale, voire révolutionnaire.

Repérer un clivage entre ces différentes approches, correspondant à deux visions du monde différentes :

⇒ Les organisationnels : le courant de la gestion des relations humaines et l'approche thérapeutique, se rejoignent dans des démarches *d'aide, d'assistance, de réparation ou de restauration*, dans une vision du monde comme un système régi par des lois et des normes, qui peut comporter des erreurs, dysfonctionnements ou pannes auxquels il faut remédier. La normalité, c'est l'ordre, le désordre relève du pathologique. Les conceptions du développement des organisations, de la sociothérapie, se rejoignent dans la défense de l'ordre établi. L'approche systémique, la sociologie des organisations, l'analyse stratégique s'inscrivent dans cette perspective réformatrice. L'intervenant se définit comme un chercheur praticien, a-politique, objectif. C'est l'expert.

⇒ les cliniciens du social : l'analyse Institutionnelle, la socioanalyse et la sociopsychanalyse se situent radicalement dans une autre perspective politique, et posent la contestation de l'ordre établi comme fondement de l'action sociale. L'intervention visera plus la recherche de sens, *l'élucidation* des situations que la réparation d'un dysfonctionnement. L'implication reconnue dans les approches précédentes, comme la traduction du jeu des pulsions et de l'imaginaire personnel, est ici analysée comme *implication institutionnelle*. Les phénomènes de pouvoir seront mis à jour par l'analyse, l'intervention est délibérément *dé-rangeante*. Le désordre n'a plus du tout le même statut que précédemment. C'est le travail du consultant en collectif et du coach en individuel.

Ces deux visions du monde correspondent à deux conceptions différentes du changement social, à *des visées politiques opposées* :

⇒ celles, rétroversives, centrées sur le retour à la pureté originelle, aux sources. Il s'agit de *révéler* ce qui existe déjà et qui « émerge », faciliter la prise de conscience de l'erreur de jugement. La définition du changement, comme une réappropriation de *l'identité originelle corrompue* est conservatrice, mais peut aussi contenir l'idée de *révolution*, comme retour sur soi même. La révolution est alors la quête de l'objet perdu comme *constitutif de l'identité*, un retour à un ordre antérieur meilleur.

⇒ d'autres, proversives, sont centrées sur la recherche de ce qui n'existe pas, la création toujours en cours, inachevée. Ces conceptions sont progressistes : l'altération n'est plus comprise comme erreur, dysfonctionnement, mais comme enrichissement, l'identité n'est plus la gestion d'un capital mais la conquête d'une dynamique. Logos et praxis se conjuguent pour produire de nouvelles significations. L'invention est surprise, voire rupture avec l'existant. Cette représentation du changement s'inscrit dans une démarche dialectique, entre théorie et pratique pour favoriser la compréhension, l'intelligibilité. Là se situe l'accompagnement.

Accompagner ?

Le verbe accompagner est un « parasynthétique ». C'est un procédé pour former des mots qui se caractérise par le cumul d'un préfixe et d'un suffixe ajoutés de part et d'autre du radical: ac/compagn/er. Mais le radical est de plus lui-même dérivé du nom pain qui avait déjà donné compain (copain) = celui avec qui on partage le pain, avec qui on vit au quotidien, avec qui on partage les occupations, les épreuves qui s'est décliné en compagne (le féminin) / compagnon (le masculin).

Le verbe « *compagner* » aurait été attendu. Le préfixe peut avoir été ajouté pour des raisons d'euphonie ou de simplification de la prononciation mais cela ne peut pas dispenser de s'interroger sur ce qu'ajoute le préfixe ac au sens du mot. On ne peut traiter accompagner comme s'il s'agissait du même sens que compagnon ou compagnie, simplement versé dans une forme verbale. On ne peut prestement passer du sens de « partage » et « partenaires » à accompagner qui ne voudrait alors dire que « faire du partage (ce que veut déjà dire le mot partager) ou « faire compagnon » (ce que veut déjà dire « être en compagnie de »), sans parler de « faire copain » qui existe aussi. Surtout que le nom « l'accompagnement » a été forgé et s'est maintenu. Tant et si bien qu'effectivement si accompagner c'est « faire de l'accompagnement », cela ne dirait rien de ce qu'est accompagner ! Pour sortir de cette tautologie, il est utile d'être attentif au sens du préfixe.

Le préfixe a- ou ad (latin ad) qui devient en général, par assimilation, ac, af, ag, al, an, ap, ar, as, at « marque une idée de tendance, de direction vers un but déterminé »³. Accompagner serait donc *la durée dans laquelle on fait exprès de devenir compagnon, où on « va faire compagnon », où on va être avec celui qui deviendra le copain : accompagner est une relation qui construit le lien qui fera des deux protagonistes, des partenaires, des compagnons.*

D'où le premier sens d'accompagner : « **aller avec** », avec cette idée de mouvement, de chose (de sentiment ?) qui commence et dont on ne sait pas si elle aboutira, *de processus*, dirions-nous aujourd'hui. A ce sens se relient les expressions « dame de compagnie », « être en compagnie de » et « aller de compagnie avec ». Ce sens se retrouve à la forme passive : « être accompagné, c'est être avec quelqu'un, de concert, ensemble ». D'emblée celui qui accompagne n'est pas « au premier plan ». Il est en retrait, mais pas inférieur même si c'est l'accompagné qui importe car c'est lui qui doit bénéficier de l'accompagnement, d'où la confusion entre « être accompagné » et « être suivi de quelqu'un ». L'accompagné choisira son but, sinon sa route ; l'accompagnateur est personne-ressource, il n'est pas du tout celui qui fait autorité : il est utile, il sert, il est

³ Grevisse, M. (1975) Le bon usage. Paris : Duculot, page 103

au service de. Ce service ne doit pas être entendu dans sa forme moderne de « domesticité »⁴ mais bien plutôt comme quand on parle du « Service public » ; ou bien comme on dit « être l'obligé de quelqu'un ». D'ailleurs accompagner quelqu'un à son carrosse (et aujourd'hui accompagner jusqu'au seuil les invités qui partent), c'est prendre en considération la qualité de l'autre et pas seulement l'honorer comme s'il était plus important que soi. N'oublions pas que l'accompagnateur prend part à la relation co-construite, en complémentarité sinon en parité. L'accompagnateur ne dirige pas, il ne corrige pas, il n'est pas le maître, il est (ou mieux, il devient dans l'accompagnement) compagnon (de route). C'est ce sens-là qui nous importe ici, dans l'accompagnement professionnel.

D'où le second sens de accompagner : « **mettre avec ; ajouter, s'ajouter** », avec l'idée de (se) joindre (à) autre chose comme dans « accompagner une viande de légumes » ou d'ajouter quelque chose à autre chose comme dans « accompagner ses paroles de grands gestes ». Dans le domaine de la musique le passage du chant à capella à l'orchestration passe par « être accompagné ou s'accompagner d'un instrument ». Ensuite l'idée de « jouer avec quelqu'un » qui n'est pas si éloignée que cela peut le paraître, du sens numéro un (après tout accompagner c'est se faire un compagnon de jeu), va donner l'idée de « soutien » (d'où la proximité avec la notion d'aide) jouer avec quelqu'un la partie qui va soutenir la mélodie. De même de ce second sens va découler l'idée de « survenir en même temps » comme dans « l'angoisse accompagne souvent la prise de décision » ou « l'éclair s'accompagne du tonnerre, la pauvreté de maladies ». Dans son étymologie, le verbe accompagner n'est donc pas ambigu du tout, il n'est pas si compliqué que beaucoup se plaisent à le dire : il s'agit bien pour ce qui concerne l'accompagnement professionnel d'être avec quelqu'un dont on suppose qu'il deviendra (ou pour faire en sorte qu'il devienne) un compagnon, un copain, un partenaire. Mais copain ne doit pas être restreint au sens moderne d'ami, si l'accompagnateur joue à « devenir ami », c'est bien de *l'ami critique* dont il s'agit. Sachant qu'on est partenaires non pas parce qu'on aurait des objectifs communs mais parce que chacun reconnaît que pour atteindre ses objectifs, il a besoin que l'autre atteigne les siens. L'autonomie de l'autre est nécessaire à mon autonomie.

L'accompagnement professionnel est donc une mission en réponse à une commande de l'institution dans laquelle on travaille, consécutive à une crise du sens qui peut prendre des formes plus ou moins dramatiques, et se donner à voir dans l'urgence. C'est donc une intervention sur le destin de l'autre mais l'accompagné reste maître de ce destin. On est bien dans l'élucidation⁵ de situations complexes.

⁴ les dames de compagnie étaient de haut rang dans la noblesse. Le fait d'appartenir à la même caste subsumait le service, le rang n'est pas le sang. C'est quand la bourgeoisie copia la cour que l'idée d'infériorité blessante s'insinua.

⁵ Comme le porteur d'un flambeau avance en éclairant sa route, l'obscurité se reforme derrière lui. Ce n'est pas la clarté au néon. L'intelligibilité est un travail inachevable. Cf. Ardoino, J. (2000) *Les avatars de l'éducation*, Paris : Puf