

L'ACCOMPAGNEMENT, COMME RESSOURCE AUX VULNÉRABILITÉS

« Vulnérabilités et résilience organisationnelles et individuelles »

Pessac, 24 juin 2020

Maëlle CROSSE, Université Bordeaux Montaigne

Valérie CARAYOL, Université Bordeaux Montaigne

PLAN

1. Définition de la **notion d'accompagnement**
2. L'accompagnement appréhendé comme devant permettre de faire face à des **vulnérabilités** envisagées le plus souvent comme des défaillances ou difficultés **individuelles**
3. Etude de verbatims recueillis dans le cadre d'une recherche portant sur la stratégie d'une organisation universitaire centrée sur des changements pédagogiques : des demandes d'accompagnement relatives à des vulnérabilités et des **demandes de soutien individuelles mais aussi collectives et organisationnelles**
4. Nécessité de concevoir **l'accompagnement** en organisation comme un étayage répondant à trois niveaux - **individuel, collectif et organisationnel** - pour faire face aux vulnérabilités organisationnelles

Le contexte organisationnel et social contemporain

- Des restructurations, changements organisationnels et technologiques à un rythme accéléré qui génèrent de nouvelles précarités;
- L'apparition de micro-fractures, **nouvelles vulnérabilités** et nouvelles souffrances sociales (De Nanteuil-Miribel, 2016)
- Nécessité d'approches nouvelles incluant la scène du travail, comme lieu d'existence de nouvelles vulnérabilités;
- On considérera les vulnérabilités comme « **toutes les formes de précarisation matérielle, relationnelle et existentielle liées à la nécessité d'avoir, en permanence, à faire la preuve de compétences et de capacités d'adaptation** ».

La notion d'accompagnement dans son acception la plus répandue

- **L'idéologie de la responsabilité** invite les individus à prendre en charge leur développement personnel et professionnel pour faire face aux exigences de la vie en société et de la vie au travail.
- Nécessité pour l'individu de trouver des ressources dans son environnement pour un **étayage** indispensable au changement
- L'accompagnement est considéré comme une **remédiation** aux défauts de ressources et aux vulnérabilités individuelles.

La démarche d'accompagnement

- Elle suppose une **relation** au centre du processus d'accompagnement (Paul, 2003)
- Une posture sécurisante d'accueil et d'écoute fondée sur une **finalité d'autonomisation** (Ardoino, 2000)
- Une **démarche réflexive** pour développer un pouvoir d'agir au service d'une actualisation des possibles (Le Bouëdec et al., 2001 ; Charlier et Biémar, 2012)

De la vulnérabilité individuelle aux vulnérabilités individuelles, collectives et organisationnelles

- Les logiques d'accompagnement impliquent souvent une lecture des difficultés d'adaptation en termes de vulnérabilité individuelle et une psychologisation des situations de travail, avec ses risques.
- Mais les situations de changement, de crise ou gestion de projets impliquent de regarder les déstabilisations et vulnérabilités en organisation à plusieurs niveaux : **individuel, collectif et organisationnel.**
- Une étude de terrain pour investiguer ces dimensions dans une perspective compréhensive

Terrain et méthodologie

- Terrain : une organisation universitaire en contexte de changement
- Objectif: observer les perceptions des difficultés et identification des vulnérabilités à plusieurs niveaux pour adapter les processus d'accompagnement
- Méthode:
 - Etude longitudinale sur plusieurs mois (2019-2020)
 - Entretiens qualitatifs individuels d'enseignants-chercheurs (15)
 - Entretiens enregistrés et analyse de contenu (Nvivo)

Vulnérabilités dans le processus de changement : liées à l'individu

- Difficulté à passer du désir de changement à l'agir
- Difficultés de projection dans le processus de changement
- Manque ressenti de capacités pour s'approprier le changement
- Sentiment d'insécurité ressenti dans le processus de changement

- « Petit à petit, j'ai des idées, mais ça demande aussi un changement de rythme dans les cours par exemple. Il faut que j'arrête d'être trop transmissif et que je fasse des pauses d'accompagnement formatives. Plus d'évaluations formatives aussi. Je n'ai pas encore trouvé le rythme, tu vois ? Peut-être parce que **je n'ai pas encore fait le deuil des notions**. J'ai l'impression qu'il faut absolument consolider beaucoup de choses. Et je me dis que si je supprime ce temps-là, je vais supprimer du coup des notions (...) »
- « Tu vois, par exemple, on a une heure et demie, eh ben de... voilà, de cadrer le... la séance, enfin pour que les objectifs qu'on a, qu'on s'était mis au départ soient atteints en une heure et demie. Moi, **j'ai peur** que ça... ben tu vois, peut-être parce que je suis très bavard, eh ben **j'ai peur** que... tu vois, si je change ma manière de faire que ça soit pas... quand je fais du transmissif, c'est facile, enfin c'est facile, parce que je sais ce que j'ai à dire, personne ne moufte (...) je sais que je peux faire 30, 30 diapos dans l'heure et demie (...) Si je me dis : "Bon bah voilà, il faudrait qu'on parle de ça, ça, ça et ça, mais je sais pas trop comment on va y arriver", je veux lancer des trucs, je vais les laisser [les étudiants], je vais les laisser travailler un peu, je vais avoir des retours, je vais discuter avec eux... Ce que **j'ai peur**, c'est qu'au bout d'une heure et demie, ben les objectifs [mmm soient pas...] de connaissance ne soient pas atteints. »

Vulnérabilités dans le processus de changement : liées au collectif

- Difficulté d'élaboration de représentations partagées
- Difficulté à passer du désir de changement à l'agir collectif
- Manque ressenti de capacités collectives pour s'approprier le changement
- Sentiment d'inconfort lié à la dynamique collective

- « Je ne vais pas jusqu'à dire que c'est une difficulté de travailler avec les autres, ça l'est de moins en moins d'ailleurs, c'est de plus en plus un plaisir, mais à la base je suis plutôt individuel. Donc il y avait ce souhait, parce que je m'entends bien avec eux, et puis que je pensais bien que ça allait être efficace de mieux travailler ensemble. Bon **avec toutes les difficultés que ça amène** aussi, parce que du coup tu fais plus ton truc dans ton coin comme tu aimes bien faire, tu es obligé de changer. »
- « Au final il y a eu du positif, mais au quotidien ce n'était pas toujours que positif parce que des fois on avait l'impression de revenir en arrière, on avait l'impression d'être parti, on se rendait compte qu'on était parti dans l'équipe complètement différente, on n'avait pas compris les mêmes choses. Et donc il y a eu une certaine **frustration** (...) A court terme il y a **des sensations qui peuvent être négatives**, et il faut les dépasser parce qu'en fait on se rend compte au final qu'on progresse quand même. Mais au quotidien si tu t'arrêtes à ça, tu te dis : "c'est bon je laisse tomber, on n'avance plus, on n'avance pas, machin il va complètement dans une autre direction", ça peut être **déstabilisant** et on peut avoir **envie de lâcher**. Enfin je ne pense pas qu'on soit arrivé à ça, mais il y a eu des moments où c'était **vraiment déstabilisant**, où on avait l'impression de revenir en arrière. »

Vulnérabilités dans le processus de changement : liées à l'organisationnel

- Injonctions institutionnelles paradoxales perçues comme un frein au changement
- Difficultés à organiser concrètement le changement dans l'institution
- Existence de freins culturels à l'appropriation du changement

- « Ça part dans plein de directions différentes. Voilà il y a la grosse réforme [nom du projet établissement], il y a le projet [nom du projet européen] où là je n'ai pas vraiment suivi, mais je ne sais pas ce que dans la pratique, comment on va être impactés. Il y a toujours NCU qui est en cours, pour six, huit ans, je ne sais pas trop. Et on en entend moins parler, on sait plus trop ce que ça devient. Très localement à l'échelle de la licence il y a toujours l'arrêté de 2018 qui est à mettre en œuvre sur l'abandon des deuxièmes sessions et donc... Oui, **ça part dans tous les sens. Donc je n'ai pas de vision claire** parce que j'essaie de piocher, de comprendre chacune des directions, mais **il y a clairement pas de cap** vraiment rigide. »
- « (...) culturellement, depuis toujours, l'enseignant-chercheur français, il était tout seul. On ne l'avait pas formé. Il a été balancé dans un amphi à la sortie de son doctorat sans jamais être formé. Et donc, il a appris à être autonome, à se débrouiller avec les moyens du bord, avec une pression à la publication scientifique forte qui fait que finalement, comme sa carrière est peu gérée par l'approbation, **ça peut parfois être la cinquième roue du carrosse, la formation.** »

CONCLUSION



L'accompagnement, un dispositif à trois niveaux pour soutenir les transformations et augmenter la résilience organisationnelle

CONCLUSION

- L'accompagnement peut être appréhendé comme une médiation favorisant la construction d'un sens partagé qui se construit dans **l'intersubjectivité** (Pybourdin, 2010)
- Les **environnements capacitants** suggèrent de placer les ressources collectives au centre pour un "développement du pouvoir agir" (Fernagu Oudet, 2018)
- Un accompagnement triface à concevoir dans la perspective du développement d'un "**sentiment de pouvoir agir collectif**" pour une résilience organisationnelle (Morin, Therriault, Bader, 2019)



MERCI DE VOTRE ATTENTION



Ce travail a bénéficié d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme d'Investissements d'avenir portant la référence ANR-17-NCUN-004

BIBLIOGRAPHIE

- Ardoino, Jacques. « De « l'accompagnement », en tant que paradigme ». In : *Pratiques de formation/Analyses* [en ligne], décembre 2000 [consulté le 25 septembre 2017].
- Bardin, Laurence. *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, 2013.
- Blésin Laurence, Loute, Alain. *Nouvelles vulnérabilités, nouvelles formes d'engagement : critique sociale et intelligence collective* EuroPhilosophie 2010, Bibliothèque de Philosophie Sociale et Politique <http://www.europhilosophie-editions.eu>
- Charlier, Evelyne, Roussel, Jean-François, Dejean, Karine. Chapitre 5. Analyse de l'accompagnement de deux programmes universitaires de gestion de la formation et du changement. In Charlier, Evelyne, Biémar, Sandrine. *Accompagner. Un agir professionnel*. Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur, 2012. p. 91-105
- De Nanteuil-Miribel, Matthieu. *Rendre justice au travail. Éthique et politique dans les organisations*. Presses Universitaires de France, 2016
- Fernagu Oudet, Solveig. « Les capacités au prisme de la capacité à s'autodéterminer : les Clubs de dirigeants de PME ». *Formation emploi [En ligne]*, 142 | Avril-Juin 2018, mis en ligne le 23 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/formationemploi/5943>
- Le Blanc, Guillaume, *Que faire de notre vulnérabilité?*, Paris, Bayard, 2011
- Le Bouëdec, Guy, Du Crest, Arnaud, Pasquier, Luc. *L'accompagnement en éducation et formation : un projet impossible ?* Paris, Défi-Formation, L'harmattan, 2001
- Morin, Emilie, Therriaault, Geneviève, Bader, Barbara. « Le développement du pouvoir agir, l'agentivité et le sentiment d'efficacité personnelle des jeunes face aux problématiques sociales et environnementales : apports conceptuels pour un agir ensemble ». *Éducation et socialisation [En ligne]*, 51 | 2019, mis en ligne le 30 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edso/5821>
- Paugam, Serge, *Le salarié de la précarité*, Paris, Puf, 2000
- Paul, Maela. « Ce qu'accompagner veut dire ». *Carriérologie*. 2003. Vol. 9, n° 1 et 2, p. 24.
- Pybourdin, Isabelle. « TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement ». *Communication et organisation [En ligne]*, 37 | 2010, mis en ligne le 02 mai 2011. URL : <http://journals.openedition.org.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/communicationorganisation/1302>