



HAL
open science

Compagnonnage et accompagnement dans un trajet interculturel Orient/Occident

Hervé Breton

► **To cite this version:**

Hervé Breton. Compagnonnage et accompagnement dans un trajet interculturel Orient/Occident. Education permanente, 2002, L'accompagnement dans tous ses états, <http://www.education-permanente.fr/public/articles/index.php?start=70>. hal-03241018

HAL Id: hal-03241018

<https://hal.science/hal-03241018v1>

Submitted on 30 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

[PREPRINT] BRETON, H. (2002). Compagnonnage et accompagnement dans un trajet interculturel Orient/Occident. *Éducation permanente*, 2002/4, 53, 197-209.

Hervé Breton, Université de Tours, EA7505, France,
herve.breton@univ-tours.fr
<https://orcid.org/0000-0003-3536-566X>

Compagnonnage et accompagnement dans un trajet interculturel Occident/Orient

Les notions de compagnonnage et d'accompagnement impliquent une dynamique de cheminement, de parcours, de trajet sur un chemin. Accompagner serait l'action de « cheminer avec », de « marcher à côté » sur une distance plus ou moins longue, durant un temps plus ou moins long. Cette notion de cheminement, de chemin à parcourir, est centrale dans l'organisation du système de représentations qui forme la notion d'accompagnement. Le chemin et ses modes de parcours sont le support de cet article pour expliciter deux dynamiques distinctes inhérentes aux fonctions d'accompagnement. L'idée est de penser l'accompagnement et ses fonctions dans une perspective orientale et occidentale. Cela suppose de définir des lignes de sens typiquement orientales ou typiquement occidentales. La méthodologie retenue sera de se référer au vécu de l'auteur.

Marcher ? Où ? Comment ?

Mettons en perspective deux phrases : « Il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait où il va » ; « La marche pour chemin. » Deux phrases impliquant du mouvement, un trajet, un parcours. Un élément les distingue : la première focalise sur la direction, le but, tandis que l'autre centre sur l'action même de marcher. Cette distinction n'est pas anecdotique. Elle est révélatrice de conceptions du monde et de soi très différentes qui, dans des perspectives d'accompagnement, impliquent des attitudes et des pratiques également dis-

tinctes. Admettons, avec beaucoup d'audace, que la première phrase est caractéristique d'une tendance typiquement occidentale et la deuxième phrase d'une tendance typiquement orientale. Je précise que cette hypothèse est à contextualiser au monde contemporain. Avant de poursuivre, il reste à spécifier le manque de consistance de ces notions d'Occident et d'Orient, qui présentent l'avantage et l'inconvénient d'être englobantes et non spécifiques. Ces notions sont « à bords flous ». Doit-on considérer l'Occident comme la somme des pays d'Europe et d'Amérique du Nord ? L'Orient serait-il constitué des pays dits « asiatiques » ? Soyons approximatifs et retenons ces contours.

« Il n'y a pas de vents favorables pour celui
qui ne sait où il va »

Cette phrase comporte un élément prégnant et quasiment omniprésent dans les modes de représentations occidentaux. Examinons maintenant ces questions. Une réponse affirmative revient à caractériser la pensée occidentale comme sous-tendue consciemment ou inconsciemment à une culture de l'objet et du projet.

Né en France, j'étudie le marketing durant cinq ans dans une école de marketing et de management. Le marketing est la science du projet par excellence. La méthodologie est exemplaire, puissante et efficiente comme guide de l'action. Les étapes sont les suivantes : diagnostic de la situation ; élaboration d'objectifs ; définition des moyens ; échéancier ; évaluation.

Le marketing est une science du projet : les objectifs avant les moyens ; le but avant l'action ; la direction avant la marche ou la navigation. Solidement formé au marketing et management, je vais ensuite appliquer cette démarche à des projets non économiques : projets professionnels, de voyage, d'acquisition... La démarche est reproductible : identification d'un but ; diagnostic de la situation ; détermination des moyens ; planification des actions ; évaluation des résultats.

Si le but est de partir six mois en voyage en Inde, il est nécessaire de faire un point sur l'état de santé, l'argent à disposition, la connaissance de la langue... La gamme des objets est infinie. Elle va des projets d'acquisition matérielle jusqu'aux exploits physiques, des projets de type scientifique jusqu'à des projets de type relationnel : avoir des amis, rencontrer un compagnon ou une compagne. Le principe repose toujours sur un postulat : l'identification de l'objet, du but, de la direction. Cette démarche, a priori, ne pose pas question dans une culture occidentale. Elle ne m'en posait pas, en tout cas, avant de rencontrer, sur l'île de la Réunion, une personne d'origine indienne qui, se référant à Stephen Hawking, lança l'affirmation suivante : « Dans l'intégralité de ses activités, matérielles ou scientifiques, l'humain ne trouve toujours que ce qu'il cherche. »

Après cinq années d'études en marketing et management, j'avais profondément intégré la culture du projet. Professionnel de la méthodologie, de l'identifi-

cation d'objets et d'objectifs à expliciter, à atteindre ou à dépasser, la réalité était traduite de manière récurrente en termes d'opportunités ou de contraintes, les événements requalifiés en termes favorables ou défavorables en fonction des différents buts à atteindre.

Le projet permet à son porteur de se tendre vers un but ; l'existence acquiert du sens, donne de la consistance et de la cohérence. Il permet l'émergence d'un sentiment de maîtrise de son existence, de pouvoir ou de puissance face au destin. Tel était l'état d'esprit du jeune homme de vingt-trois ans que j'étais lorsque cet autre garçon du même âge commença à m'expliquer les travaux de Hawking et, par là même, quelques fondamentaux de physique quantique.

Avant de développer la nature paradoxale de cette affirmation, revenons à la culture de l'objet et du projet en la reliant aux fonctions d'accompagnement. Dans une culture de l'objet, donc de projets, que signifie accompagner ? Quelle méthodologie mettre en acte ?

La première étape consiste à déterminer des objectifs, ou dans des termes plus usités, de définir un contrat. Il s'agit de poser un cadre. Peu de situations d'accompagnement font l'impasse sur cette étape. D'ailleurs, une action d'accompagnement sans contrat explicite au départ paraîtra généralement douteuse.

Il est théoriquement possible de travailler avec la méthodologie de projet dans la quasi-totalité des situations d'accompagnement. En thérapie, un remarquable exemple est l'École de Palo Alto. Paul Watzlawick, dans *Stratégie de la thérapie brève* (2000), expose une méthode thérapeutique centrée sur l'identification et la suppression du symptôme pathologique.

La méthodologie de projet appliquée aux fonctions d'accompagnement présente plusieurs avantages :

- elle permet de mettre en place des démarches d'évaluation a posteriori. Exit les actions énonçant comme objectifs « le bonheur de la personne » ou « le développement du territoire ». Les objectifs doivent être atteignables, et pour constater leur succès, il est nécessaire d'envisager l'échelle qui permettra l'évaluation ;
- elle permet d'identifier un but, une direction à atteindre dans le cheminement. La personne accompagnée sait ainsi où elle est censée arriver, dans combien de temps et selon quels moyens. En d'autres termes, le contrat d'accompagnement confère des droits et des devoirs à la personne accompagnée comme à la personne accompagnatrice ;
- elle invite à penser la cohérence et la pertinence des actions entreprises en s'assurant que les moyens mis en place, les outils employés sont pertinents avec les buts poursuivis. Dans une action ayant pour but le retour à l'emploi, les outils les plus adaptés à la situation de la personne seront retenus : stage, atelier de recherche d'emploi, rédaction de curriculum vitae, bilan de compétences...

Pour résumer, l'application de la méthodologie de projet aux fonctions d'accompagnement permet de : fixer un cap ; contrôler le cap ; définir les outils ; préciser les droits et les devoirs des protagonistes. Cette méthode permet en somme la lisibilité des actions entreprises, le contrôle de la cohérence du projet d'accompagnement et la mesure de l'efficacité des actions entreprises. Elle permet également aux protagonistes de négocier ensemble les objectifs. Cela signifie une coresponsabilité des actions entreprises, une sorte d'égalité, voire de réciprocité, entre la personne accompagnatrice et la personne accompagnée. Voilà des atouts non négligeables et de solides incitations à l'adoption de la méthode dans les fonctions d'accompagnement. Les financeurs des actions seront séduits par le caractère lisible et mesurable des actions et des résultats des projets qu'ils financent.

La méthodologie d'accompagnement par projet semble ne présenter que des avantages. Elle a cependant ses détracteurs. Pour beaucoup, intégrer la méthodologie de projet dans les fonctions d'accompagnement ne va pas de soi.

Diagnostic de la situation	La phase du diagnostic impose de prendre du temps pour collecter l'information, la résumer, l'analyser, la synthétiser. Cette phase est coûteuse en temps et en argent puisqu'il faut identifier les sources d'informations pertinentes, parfois acheter les documents, les lire, les comprendre, savoir sélectionner les éléments pertinents pour produire une analyse et une synthèse. Ce premier travail est ardu et nécessite un esprit rompu à l'analyse et à la synthèse
Elaboration des objectifs	Cette phase nécessite de faire des choix, et si possible des choix pertinents. Cela implique de prendre des risques, car de la pertinence des choix découle la faisabilité et la réussite du projet.
Définition des moyens	La sélection des moyens, des outils, des techniques destinés à atteindre les objectifs oblige à une connaissance de chacun d'entre eux. Cela nécessite de l'expérience.
Echéancier	Il s'agit ici de cadrer les actions dans le temps. Cette phase exige de prendre une posture distanciée afin d'évaluer et/ou de s'obliger à travailler dans un temps donné. Il est alors nécessaire de se contraindre à travailler dans le cadre temporel fixé.
Evaluation	Cette dernière phase est peut-être la plus épineuse. Il est plus confortable d'agir en se persuadant que le projet avance que de s'arrêter pour observer s'il est efficace. C'est la différence entre l'activisme et l'action.

Étapes de la méthodologie de projets

Plusieurs réticences peuvent donc émerger face à cette méthodologie, spécifiquement dans les fonctions d'accompagnement :

- la logique du projet est excluante, car rationnelle et mécanique. Les dimensions humaines en sont exclues. En somme, les situations humaines dépassent la logique du projet, qui est privilégiée à l'intuition, voire à l'émotion ;
- cette méthodologie est fastidieuse et compliquée. Elle fait perdre du temps ;
- cette méthodologie est un outil de contrôle, de type autoritaire et directif, à l'usage des managers, des financeurs et des décideurs.

Ces différentes critiques sont souvent formulées par les personnes qui trouvent difficile d'intégrer une logique mécanique, qui ne sont pas formées à l'analyse de situations, qui éprouvent des difficultés à faire des choix ou à les formuler. Elle préfèrent alors travailler dans le flou intellectuel, permettant à leurs actions de n'être ni évaluées ni cadrées dans le temps.

En France, la tendance est au cadrage des actions et à leur évaluation. Il est maintenant demandé aux accompagnateurs sociaux ou d'insertion, aux coachs, aux développeurs économiques ou touristiques, de se centrer sur des objectifs définis. Cette tendance lourde imprègne les secteurs du sanitaire et du social, du développement local, de la formation professionnelle, du consultanat en entreprises... Le phénomène nouveau se situe dans le secteur associatif et administratif. Que la culture du projet soit présente dans le secteur privé, dans le monde des entreprises, n'est pas surprenant. Les secteurs associatif et administratif sont moins rompus à cette méthodologie. La mutation a commencé. La culture du projet semble donc vouée à un développement de type hégémonique, inspirant les différents secteurs d'activités, ainsi que les actions plus personnelles.

La culture du projet serait ainsi sans faille. Obéissant aux lois de la logique classique et mécanique, elle est effectivement sans faille si ses détracteurs l'attaquent en ayant recours à des arguments uniquement logiques. Le dépassement de la logique mécanique, dont les fondamentaux reposent sur la loi des causes et des effets, ne peut se produire par le développement d'arguments appartenant au même paradigme. Il est vain de critiquer la rationalité du projet si son absence se traduit par un manque flagrant de lisibilité et d'opérationnalité. La logique rationnelle peut produire une action distante, autoritaire dans l'action. Mais vouloir s'en passer aboutit parfois à se condamner à l'inorganisation, à l'inefficacité. La logique du projet est à intégrer pour la dépasser. Elle ne peut être simplement rejetée.

Revenons à la phrase de ce garçon indien en référence à Hawking : « Dans l'intégralité de ses activités, matérielles ou scientifiques, l'humain ne trouve toujours que ce qu'il cherche. »

1. « La marche pour chemin » est le titre d'un chapitre de *L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine* (Varela, Thompson et Rosh, 1993). La lecture de ce chapitre aide à la compréhension de l'attitude qui consiste à se centrer sur la pratique et sur l'état d'esprit du pratiquant.

La marche pour chemin¹

La faille du projet est que sa dynamique fondamentale réside dans l'identification du but. Le projet condamne donc son auteur à n'atteindre que ce qu'il a souhaité. Logiquement, cela est souhaitable. A priori, bienheureux celui qui obtient ce qu'il souhaite, celui qui trouve ce qu'il cherche ! Mais peut-être plus fortuné encore est celui qui découvre ce qu'il ne soupçonnait pas et qui rend ses buts précédents de peu d'importance. En d'autres termes, la fixation d'objectifs ne peut se faire qu'en référence au connu. Il est impossible de souhaiter ce qui est inconnu, non pas signifié comme non présent, mais comme « non conçu ». Cette limite est majeure, car la méthodologie de projet appliquée à la lettre ne pourrait jamais être créatrice. Le but fixé est toujours le fruit d'une situation prévalente. Le projet serait ainsi un outil de développement, non de changement, le changement² étant compris comme un processus de transformation (de changement de nature), tandis que le développement est compris comme un processus de croissance naturelle. L'auteur du projet se condamne « au connu ». Se libérer de la dynamique du projet, de la dynamique projective sera du même coup « se libérer du connu³ ».

Il est difficile de reconnaître cette limite inhérente à la méthodologie de projet, car elle est de type paradoxal. Hawking est un chercheur en physique quantique. Cette dernière observe les niveaux « micro » de la matière. Les observations de particules, se comportant de manière paradoxale, présentant une nature à la fois ondulatoire et corpusculaire, ont amené des chercheurs à développer une pensée nouvelle. Les travaux de Lupasco (1979) et de Nicolescu (1996, 2002) font émerger une pensée complexe et transdisciplinaire, affirmant les limites des logiques classiques, permettant l'émergence d'une pensée non uniquement obsédée par l'objet.

« La marche pour chemin » exprime dans l'action cette nature paradoxale, d'une pensée en action non centrée sur l'objet. Le sens de l'action est non pas dans le but mais dans la manière de marcher. Cette idée est très difficile à comprendre pour un adepte de la culture du projet.

Pour illustrer ces difficultés, revenons au trajet de l'auteur.

Après le baccalauréat, durant cinq années, j'étudie notamment le management et le marketing. Le point d'orgue de ces études est un stage de six mois dans un cabinet d'études marketing.

Au terme de ces années d'études, je commence à découvrir l'Asie, au cours d'un premier voyage de six mois en Inde, durant lequel je rencontre une femme japonaise que j'épouse. J'effectue ensuite des séjours réguliers au Japon, d'une

2. Pour une compréhension précise de la notion de changement et de ses différentes natures, se référer à Watzlawick et al. (1981).

3. Pour les notions de connu et d'inconnu, se référer notamment à Krishnamurti (1972).

durée de trois à six mois, ainsi que des séjours de la même durée en Inde et en Thaïlande. Je m'acculture progressivement et me distancie ainsi de ma culture d'origine. Passionné par le yoga, je suis des cours et pratique de manière intensive en Inde et en France.

L'important dans la marche est l'art de marcher plutôt que le but à atteindre. L'observation de certains aspects du processus d'acculturation peut permettre d'illustrer les difficultés de compréhension de cette idée pour un esprit avant tout logique, au sens cartésien du terme.

Prenons un exemple. Titulaire d'un DEA en sciences de l'éducation, en préparation pour l'admission au doctorat, j'ai pour projet d'étudier au Japon, le Mombusho, en bénéficiant d'une bourse d'études octroyée par le ministère de l'Education japonais. Parmi les documents nécessaires à l'instruction figurent bien entendu le projet d'étude et, entre autres choses, une lettre d'acceptation d'un professeur d'une université japonaise spécifiant son accord pour suivre le futur et éventuel étudiant boursier. Pour qui est rompu à la méthodologie de projet, l'objectif paraît simple : il faut réunir les pièces du dossier pour postuler à l'obtention de la bourse. Et parmi ces pièces, la lettre d'accord d'une université japonaise est difficile à obtenir.

J'avais donc, durant un séjour de trois mois au Japon, cet objectif de parvenir à être accepté par un professeur japonais et que cet accord soit notifié sur un formulaire. J'avais donc implicitement élaboré la méthodologie suivante :

- objectif : obtenir l'accord notifié par écrit d'un professeur japonais ;
- moyens : activer un réseau relationnel et obtenir un ou plusieurs rendez-vous ;
- échéancier : obtenir cet accord durant les trois mois du séjour ;
- évaluation : simple, positive ou négative en fonction de l'obtention du formulaire signé.

Cette démarche avait le mérite d'être opérationnelle. Elle ne fut pas efficace, et le projet avorta dans des circonstances inédites pour moi.

Parmi mes différents contacts, deux rencontres se révélèrent prometteuses. La première avec un professeur japonais que je rencontrais par l'intermédiaire de mon beau-père. Pour préparer notre entrevue, je peaufinais mon projet de recherche. Malgré huit heures d'entrevue, celui-ci ne jeta même pas un œil sur mon projet, et je le quittai sans même le saluer. Je le rencontrais en effet un lundi matin. Le trajet en train dura une heure trente. Lorsqu'il arriva à neuf heures dans un café proche de l'université, il me salua, ainsi que mon beau-père (dont il était un vieil ami) et ma femme qui m'accompagnaient. Après une petite heure de présentations et de discussion, estimant que le temps de chacun était peut être court, j'entrepris d'entrer dans le vif du sujet et de présenter mon projet. Je reçus une minute d'attention. Il refusa le papier que je tentais de lui faire parvenir et changea de sujet de conversation. Nous continuâmes donc à échanger des banalités durant une heure encore. Puis nous partîmes visiter l'université. Curieusement, nous quittâmes ensuite l'université pour marcher dans la ville et nous arrêter après trente minutes de marche, dans un Minimarket. Mon éventuel professeur japonais d'une cinquantaine d'années acheta un pack de bière et une bouteille de saké, puis nous partîmes derechef pour nous arrêter dans un jardin public.

La situation me parut très incongrue. Il était maintenant treize heures. Mon beau-père, chef d'entreprise, avait certainement autre chose à faire que de boire des bières dans un parc. Il était néanmoins impassible, tout comme mon épouse d'ailleurs.

Ayant été étudiant cinq années, rencontré plusieurs professeurs d'université en France, l'attitude de ce professeur japonais me semblait étrange. Nous étions sortis du cadre universitaire, et sans avoir rien échangé d'universitaire, cinq heures avaient passé. Nous en étions à boire des bières dans un parc public désert.

Je ne bus pas de bière. Manifestement, je montrai des signes d'impatience. Mon beau-père fit dire à ma femme que je devais rester patient. Après quelques bières et quelques chants, notre équipée repartit. Je ne savais plus où j'étais, où se trouvait la gare. Notre halte suivante fut de nouveau destinée à acheter du saké. Nous reprîmes ensuite la marche. Je suivais sans savoir où j'allais. A seize heures, cinquante mètres derrière le professeur et mon beau père qui marchaient à vive allure, je décidais de rebrousser chemin. Nous nous arrêtâmes avec ma femme, le professeur et mon beau-père continuant sans s'apercevoir de notre arrêt. Nous les perdîmes de vue et cherchâmes la gare.

Je ne revis pas ce professeur et n'obtins pas mon papier. Très troublé par cet événement, j'en venais à penser que cet homme n'était pas professeur d'université. Je ne parvenais pas à comprendre la situation, à intégrer la logique de l'enchaînement des événements.

De manière diplomatique, des explications diffuses me parvinrent de ma femme et de sa famille, chez qui je vivais. M. Suzuki (en fait, un professeur reconnu et renommé au Japon) avait auparavant accepté des étudiants européens dans le cadre du Mombusho. Cependant, tous étaient partis après six mois devant la difficulté à étudier au Japon. Cette journée avait donc été un test pour évaluer ma capacité à résister à la frustration, pour tester ma patience et ma souplesse dans l'acceptation de situations inconnues.

Envisagé dans cette perspective, le test n'était pas concluant. Malgré ma totale disponibilité durant cette journée, j'avais abandonné après huit heures de marche. Je mis des semaines à ruminer cette idée de test. J'étais plus enclin à ne pas assumer mon échec et à en faire porter la responsabilité à ce professeur que j'avais jugé rustre et grossier.

J'eus un second contact, cette fois avec un maître de conférences ayant travaillé et produit des recherches sur la phénoménologie. Après une rencontre dans un café, nous fûmes, ma femme et moi, invités à dîner. Ayant vécu à Paris durant cinq ans, notre hôte, alors âgé de trente-cinq ans, maître de conférences dans une université de Tokyo, parlait un français courant. Nous étions a priori plus en phase.

J'avais pris la peine de lui faire parvenir mon projet par courrier avant le dîner, ainsi que d'expliquer ma démarche concernant le Mombusho. Je joignis dans le courrier, mon formulaire. Le dîner dura six heures. La relation fut cordiale, et posant directement la question à la fin du dîner, j'obtins l'affirmation de recevoir la signature du formulaire par son supérieur, professeur d'université et responsable du département. Prudent, je devinais cependant que cette question était

peut-être de trop. Les choses avaient été dites, il me restait à attendre. Il restait un mois, suite au dîner, avant notre retour en France. Après trois semaines d'attente, je décidai de le relancer par téléphone. Sa femme me répondit qu'il était injoignable pour quinze jours mais qu'elle allait transmettre. Deux jours avant mon départ, je téléphonai à nouveau. J'obtins mon formulaire signé le dernier jour.

Commençant à mieux saisir la culture japonaise, je comprenais que nos entretiens se révélaient infructueux. Sur le plan du projet, j'étais parvenu à réaliser mon objectif. J'avais entre les mains mon formulaire signé. Je devinais cependant que cette signature était de peu de valeur. Effectivement, je n'eus que de très parcelles nouvelles de mon maître de conférences dans les mois qui suivirent. Le formulaire était inexploitable dans ces conditions. Malgré son accord écrit, ses actes indiquaient une impossibilité de travailler ensemble. Mon objectif était atteint, et pourtant, le résultat était un échec.

L'art d'accompagner et l'art d'être accompagné

Quels peuvent être les enseignements de ces expériences ? Relevons trois failles dans la méthodologie de projet intégrée aux fonctions d'accompagnement :

- elle focalise sur les buts et les moyens sont subordonnés au but ;
- pour fixer un objectif, il faut qu'il puisse être représenté ;
- fixer intellectuellement un but ne signifie pas l'atteindre.

La méthodologie est au service de buts à atteindre

Rien que de très banal dans ce constat. Pourtant, un risque de dys-harmonie existe si seuls les objectifs comptent. La pensée orientale insiste sur la manière de parvenir au but. En somme, il ne suffit pas d'atteindre le but, il faut également et surtout l'atteindre de manière juste, correcte.

Pour reprendre mon exemple, j'obtiens finalement mon formulaire signé, je remplis totalement mon objectif, et pourtant, j'aboutis à une impasse, un échec évident. Situation très paradoxale, d'autant plus que je ne pouvais en arriver à la conclusion que mon objectif était caduc. Il était valide et essentiel.

Cette situation prendrait en France une tonalité différente. Si un professeur d'université me signe un formulaire, ce document l'engage. C'est la passation d'un contrat de travail ou de recherche. La relation ne peut s'engager aussi simplement au Japon. Apparemment, un papier ne peut sceller une collaboration. Seuls le temps, les efforts et le travail en commun viendront nourrir la relation. Au Japon, la confiance, la reconnaissance et l'estime ne peuvent naître en une heure, un jour ou un mois. Une dynamique d'accompagnement ne s'amorce pas par la notion de contrat et de définition d'objectifs. Ce protocole peut exister, mais il ne conditionne pas la dynamique de la relation d'ac-

compagnement. La manière de marcher subordonne le but à atteindre. Le but est présent mais pas omniprésent.

Dans un contrat, le but est explicitable. Le style de marche est difficilement formalisable. La personne accompagnée accepte alors de ne pas s'agripper au contrat comme à une bouée d'arrimage. La relation d'accompagnement se réfère non plus à un document ou à un discours formel mais à des comportements, des attitudes, des signes. L'objectif se construit au cours de l'action ; il reste implicite, non formulé, deviné plutôt qu'exprimé. Il émergera progressivement en parcourant le chemin.

Il faut pouvoir se représenter l'objectif pour le fixer

L'accompagnement envisagé dans une dynamique de co-élaboration présente un travers : les deux parties doivent pouvoir se représenter l'objectif, l'objet des actions d'accompagnement pour les accepter comme direction, comme stade à atteindre. Cependant, l'accompagné se condamne à n'atteindre que ce qu'il peut envisager ou percevoir par les sens. En somme, cette personne doit se contenir dans le domaine de l'avoir : travail, argent, études, acquisition, formation...

Pourtant, dans ses actions, l'accompagnement peut se centrer sur des attitudes, des comportements à acquérir, des états mentaux à atteindre. Une action d'accompagnement peut chercher à développer la concentration, l'attention, la relaxation, la lucidité, l'organisation ou la performance. Dans ces situations, la personne accompagnée ne peut se représenter les buts que très grossièrement. Comment se représenter une vie avec moins de stress ? Le quotidien d'une personne stressée n'est pas constitué de l'existence et du stress. Travailler à la réduction du stress transformera l'existence. La nature du quotidien changera. Le changement s'opérera non pas dans la « suppression du stress » mais dans la transformation de l'existence. De même, comment se représenter une existence au cours de laquelle la personne est plus attentive ? Un quotidien avec un potentiel de concentration accru ? Pour un esprit distrait, les nouvelles réalités d'une vie attentive ne peuvent émerger.

Le fait de se cantonner à n'apprendre et à n'accepter de situations d'accompagnement que lorsqu'il est possible de se représenter la direction limite la capacité de changement et instrumentalise les situations d'accompagnement. Pour se diriger vers ce que l'on pressent, mais que l'on ne se représente pas, il faut devenir un disciple, faire confiance et, dans un premier temps, reconnaître le « plus » de connaissances de l'accompagnateur. L'Inde propose la figure du gourou, le Japon celle du maître. Le gourou ou le maître sont des accompagnateurs qui ini-

4. François Julien (1995) analyse la place du non-dit dans la culture chinoise. L'un des chapitres se centre sur le sens du discours voilé dans les enseignements de Confucius.

tient et font découvrir ce qui est caché au disciple. Celui-ci devra être discipliné, voire soumis, dans un premier temps. Il le fera par respect pour le maître, mais aussi et surtout parce qu'il reconnaît en lui la connaissance ou l'expérience qui lui fait défaut. Le maître guidera son disciple en adaptant l'enseignement à sa capacité de compréhension. Il ne procédera pas par une exposition, mais par une initiation. Il revient au disciple de décoder le langage du maître⁴.

Cette posture du maître/disciple semble souvent archaïque en occident. Le mythe de l'égalité impose à la posture accompagnateur/accompagné une réciprocité excluant la soumission et la discipline. L'enseignement doit être explicite, et explicitable à chaque étape. En Orient, le disciple modèle sera patient, courageux et silencieux. En Occident, le disciple modèle sera motivé, critique et tenace.

Il ne faut pas confondre la carte et le territoire

La méthodologie de projet centrée sur les objectifs utilise l'intellect pour guider l'action. Au début d'une action d'accompagnement, l'acceptation réciproque des buts fixés ne se fait qu'a priori. Cette acceptation est la ligne de départ, en somme le début de l'effort. Et c'est une chose de regarder la carte et c'en est une autre que de marcher sur le chemin. La personne accompagnée ne peut accepter le chemin sans prendre la ferme résolution de marcher, de cheminer, et cela quelles que soient les difficultés du terrain.

Dans le passage relatant mes rencontres avec les professeurs japonais, cette capacité à marcher et à continuer en dépit des aspérités est le préalable à la relation d'accompagnement. Avant de fixer la direction, le professeur accompagnateur souhaite voir mon comportement dans l'effort de la marche. L'objectif n'est pas présent à ce stade. Cette étape viendra ensuite.

Cette démarche n'est pas d'actualité aujourd'hui en France. Etre accompagné est parfois un devoir (si la personne est mise dans l'injonction de chercher du travail par exemple), et l'accompagnateur ne choisit que rarement les personnes qu'il accompagne. Certaines situations aboutissent parfois à l'élaboration d'un contrat d'accompagnement sans estime ni confiance réciproques. La personne accompagnée marchera sans vigueur, sans motivation. Par ailleurs, une personne peut être motivée par le chemin proposé mais éprouver des difficultés à parcourir le chemin.

Le contrat d'objectif est fixé a priori. Le bénéficiaire reçoit alors sa carte. Il a compris qu'il est préférable de signifier son acceptation. Les buts sont définis au cours d'un entretien. Un diagnostic a été produit. Pourtant, malgré la pertinence du projet, certaines situations n'évoluent pas. Une carte n'est utile que pour celui qui marche. Pour conduire une personne à utiliser la carte, il faut l'emmener sur le terrain et parcourir le trajet avec elle. L'accompagnateur s'en donne-t-il toujours la peine ? Il est parfois plus confortable de rester statique et

de se cantonner dans la description du chemin. Pourtant, il est rare que le chemin se parcoure sans effort quel qu'il soit.

L'explicite et l'implicite des fonctions et des situations d'accompagnement

L'Occident semble s'être engagé dans une croisade contre l'implicite. La norme est de dire et d'expliquer les tenants et les aboutissants de toute action, de tout projet. Ce travail de clarification, d'explication, est censé poser les bases d'une entente commune, de cimenter la ou les relations, chacun ayant entendu et compris l'autre ou les autres. Le langage s'attache alors à décrire des actes et des processus, des chemins et des directions, avec toujours plus de détails et de finesse. C'est la phase d'explicitation, pouvant aboutir à une « contractualisation » écrite ou orale.

La tendance semble inverse au Japon. Durant mes différents séjours, il m'a fallu apprendre à décoder, deviner au cours d'échanges et de conversations, l'implicite, le non-dit. Il m'a été nécessaire d'observer et de traduire adéquatement les micromouvements, les pauses du discours, les non-réponses, les silences, les acceptations de principe, les variations de rythmes de parole...

Apprendre à décoder, à deviner, a été un apprentissage long, difficile, parfois douloureux. L'explicite me rassurait, posait une base de négociation, un cadre fondant la situation. J'étais allergique à l'implicite. Ma tendance naturelle était de constamment et presque automatiquement cadrer la situation en me présentant, en envisageant rapidement mes buts ou mes motivations, ou en clarifiant les enjeux de l'entretien. Il m'a fallu longtemps pour déconstruire ces modes de fonctionnement, pour apprendre à garder sous silence mes intentions, et à ne les dévoiler que progressivement en fonction du degré d'ouverture de mes interlocuteurs.

Cette capacité à naviguer entre explicite et implicite est un apprentissage interculturel majeur. L'accompagnateur ne sachant travailler dans l'implicite aura tendance à plaquer a priori et sans nuance une méthodologie, sans être en mesure de vérifier, et parfois sans prendre la peine de vérifier, si la personne en posture d'accompagnée est capable de la comprendre et de l'appliquer.

Je me garderai de discourir sur les éventuels apports d'une tendance vers plus d'explicite dans les modes d'accompagnement au Japon. Je note seulement que ce qui n'est pas dit n'est pas pour autant non entendu. En France, faire l'impasse sur la phase d'explicitation dans les situations d'accompagnement serait une erreur. L'étape de définition d'un contrat dans la relation accompagnateur/accompagné ne peut être oubliée. Cette étape d'explicitation qu'est le contrat n'est cependant pas une fin. Elle représente la ligne de départ, jamais la ligne d'arrivée. Il reste ensuite à marcher, à parcourir le chemin, qui ne se confond jamais avec la carte.

Le parcours du chemin amènera à comprendre qu'il n'est jamais possible de tout expliciter, que l'explicite n'épuise jamais l'implicite. Si l'accompagnateur ou l'accompagné ne l'avaient pas réalisé, si le contrat s'est a priori formalisé sur la croyance en une possible représentation des difficultés, la relation d'accompagnement vivra des turbulences.

Bibliographie

- HAWKING, S. 1989. Une brève histoire du temps. Du big bang au trou noir. Paris, Flammarion.
- HULIN, M. 1993. La mystique sauvage. Paris, PUF.
- JULIEN, F. 1995. Le détour et l'accès. Stratégie du sens en Chine, en Grèce. Paris, grasset.
- KRISHNAMURTI, J. 1972. Se libérer du connu. Paris, Stock.
- LENDREVIE, J. ; LINDON, D. 1990. Mercator. Théorie et pratique du marketing. Paris, Dalloz.
- LUPASCO, S. 1979. L'univers psychique. La fin de la psychanalyse. Paris, Denoël-gonthier.
- NICOLESCU, N. 1996. La transdisciplinarité. Manifeste. Monaco, Editions du Rocher.
- NICOLESCU, N. 2002. Nous, la particule et le monde. Monaco, Editions du Rocher.
- RIST, g. 1995. Le développement. Histoire d'une croyance occidentale. Paris, Presses des sciences politiques.
- VARELA, F. ; THOMPSON, E. ; ROSCH, E. 1993. L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expériences humaines. Paris, Le Seuil.
- WATZLAWICK, P. 2000. Stratégie de la thérapie brève. Paris, Le Seuil.
- WATZLAWICK, P. ; WEAKLAND, J. ; FISCH, R. 1981. Changements. Paradoxes et psychothérapie. Paris, Le Seuil.
- 