

# L'ACCOMPAGNEMENT DANS L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE : UNE RELATION QUI AIDE

---

**Lucie LAMARCHE, doctorante en orientation**

Université de Sherbrooke

*L'auteure présente sa réflexion relativement à l'approche de l'accompagnement dans l'insertion socioprofessionnelle. Les propos tenus émergent, principalement, de sa pratique auprès de chômeurs de longue durée. Elle présente donc, dans cette communication, les caractéristiques de la clientèle qu'elle a accompagnée, elle propose des éléments composant une définition personnelle de l'accompagnement dans un contexte d'insertion professionnelle, elle expose les motifs justifiant l'approche, elle suggère des moyens permettant la réussite de l'accompagnement et enfin, elle précise les compétences inhérentes au rôle de l'accompagnateur.*

Lorsque Jacques Limoges m'a sollicitée pour vous parler de mon expérience dans l'accompagnement des chômeurs de longue durée, j'ai acquiescé à sa demande. Même si le terme accompagnement est utilisé dans mon langage d'intervenante, je me suis interrogée sur l'expression afin de vous partager consciemment mon expertise. Si bien que j'ai entrepris des lectures d'auteurs qui favorisent cette approche tels, Boutinet (1999), Le Bossé (1999) et Boulte (1995). Ces auteurs traduisent explicitement le rôle de l'accompagnateur auprès de personnes en démarche vocationnelle et j'y retrouve des propos familiers à mon style d'intervention. Par ailleurs, même si les écrits convergent vers mes croyances, il me manquait quelque chose pour avoir l'impression de bien vous entretenir sur le sens que je donne à l'accompagnement.

Et puis, par un beau dimanche après-midi, alors, qu'en famille, nous faisons une promenade dans la nature, mon fils de trois ans m'a dit : maman accompagne-moi à la toilette s.v.p. Vous vous imaginez ce que sa demande a invoquée en moi. Tout en l'accompagnant vers son objectif, j'ai entrepris d'observer, mes gestes, mon attitude, mes interventions ainsi que son attitude, ses actions et ses besoins. L'exercice m'a alors permis de jeter quelques principes que je reconnais à l'accompagnement dont je vous entretiendrai dans quelques minutes. Pour l'instant, j'ai le goût de vous amener avec mon fils et moi dans cette balade afin de vous illustrer le sens que je donne maintenant à cette approche. Vous nous accompagnez, oui !

Nous voilà donc, en route pour la destination prévue. Je me surprends pendant la marche, comme bien souvent, à laisser le long de mon corps, ma main légèrement tendue vers la sienne. Il peut, alors à loisir selon son besoin du moment me la prendre ou bien ne pas me la prendre,

mais il sait qu'il peut, il en est assuré. Au départ, il ne me la prend pas, je m'étonne même de le voir courir me devançant alors que la route lui est inconnue. Puis quelques mètres devant il se retourne comme pour voir si je suis derrière. Évidemment j'y suis, on s'échange des sourires, il continue encore un peu puis rebrousse chemin pour me rejoindre, cette fois il me prend la main, celle-là même qui est tenue le long de mon corps et qui lui est disponible. Côte à côte nous marchons, il me demande est-ce que nous arrivons bientôt maman ? Moi qui sais la route, je lui dis que nous en avons fait plus de la moitié. Il me laisse alors la main et est intrigué par une souche morte d'une drôle de forme. Au service de ma conférence, j'expérimente... je décide, donc de continuer ma route, mais plus lentement, le laissant derrière afin d'observer sa réaction. Qu'a-t-il fait selon vous ! Il m'a demandé de l'attendre. Ce que j'ai fait aussitôt, évidemment ! Et puis à nouveau il m'a devancé courant vers une croisée de chemin où des véhicules risquent de circuler. Qu'ai-je fais croyez-vous ? Je l'ai sommé de m'attendre lui signifiant le danger éventuel puisque je ne suis pas certaine qu'il ait intégré l'apprentissage relatif à la traverse de chemin. Fort heureusement, il s'est arrêté, se retournant vers moi et attendant que je le rejoigne. Là, il a repris ma main et nous avons traversé ensemble le chemin. J'ai alors pris soin de lui rappeler les consignes reliées à une traverse de chemin. Nous voilà, alors rendu à notre destination, il soulage son besoin. Sur le chemin du retour, il s'arrête à la traverse, il me répète les consignes et de l'autre côté, il me dit avec fierté : « Tu vois maman, je suis capable ! » Bravo, lui dis-je, évidemment. Le chemin du retour se fait plus assuré, il connaît maintenant la route, il a moins besoin que je l'accompagne. Je suis fière de son autonomie. Merci Cédric, j'ai pu par ta demande mieux saisir ce qu'est l'accompagnement !

La réflexion que j'ai posée sur le déroulement de cette balade m'a amenée à dégager des actions pouvant qualifier l'accompagnement :

- **Offrir une disponibilité**
- **Manifester de la disponibilité**
- **Laisser de l'autonomie**
- **Respecter le rythme**
- **Démontrer du soutien**
- **Répondre aux besoins exprimés**
- **Fournir des informations**
- **Intervenir**
- **Favoriser l'intégration des apprentissages**
- **Partager les succès**

Forte de cette expérience qui s'ajoute à mon bagage, je peux maintenant vous entretenir plus aisément de l'accompagnement dans l'insertion socioprofessionnelle. Nous constaterons que les actes précédemment énumérés issus d'un accompagnement naturel, mère – fils se retrouvent aussi dans l'accompagnement professionnel. Je présenterai dans cette communication les caractéristiques de la clientèle que j'ai accompagnée, ma définition de l'accompagnement dans un contexte d'insertion professionnelle, les motifs justifiant l'approche, les moyens permettant la réussite de l'accompagnement et enfin les compétences inhérentes au rôle de l'accompagnateur.

### **SAVOIR COMPOSER AVEC LES BESOINS DES CHÔMEURS**

J'ai œuvré douze années auprès de cette clientèle dans le cadre des Services d'Insertion Socioprofessionnelle (SIS) dispensée par l'éducation aux adultes et je suis actuellement impliquée au sein d'une équipe de recherche préoccupée par les besoins de cette clientèle<sup>1</sup>. La recherche et la pratique me permettent de dégager les caractéristiques de cette clientèle en terme de besoins. Nous verrons, par la suite comment l'accompagnement peut servir ces besoins. Pour se réinsérer professionnellement les chômeurs ont besoin :

- **D'agir** par la mobilisation dans des actions qui soient satisfaisantes et actualisantes.
- **De comprendre** par la conscientisation de l'intersubjectivité Individu- Environnement.
- **De réseauter** par la recomposition des liens sociaux.
- **De déployer** ses savoirs <sup>2</sup> par l'appropriation de l'expérience de soi
- **De se projeter** par la projection de soi dans des projets.

### **DÉFINIR L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CONTEXTE DE L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE**

D'abord, l'accompagnement est une relation que l'on peut qualifier de gratuite et de mutuelle. C'est en quelque sorte une relation dans laquelle l'accompagnateur considère l'accompagné comme une personne à part entière, avec toute sa dignité et sa capacité d'autodétermination. C'est une relation où l'accompagnateur ne se présente pas en expert mais partage plutôt son expertise avec l'accompagné lui demandant ses opinions. C'est une relation où l'accompagnateur n'a pas d'attente explicite envers l'accompagné. Bref, c'est une rencontre entre deux êtres (Boulte, 1995).

L'accompagnement constitue une liaison entre la société et le chômeur. De par la qualité de la relation, le chômeur vit une expérience qui lui permet de redéfinir ses rapports sociaux. Ainsi l'accompagnateur est la personne qui représente symboliquement, un membre de la société qui invite le chômeur à se réinclure dans la société qui l'a exclu. Cette invitation véhiculée par un rapport relationnel de qualité humaine vise à éveiller un sentiment, peut-être oublié, d'affiliation à la société normative.

L'accompagnement est une initiation d'événements pouvant susciter l'expérience du soi professionnel. Dans cette visée, l'accompagnateur guide l'accompagné vers des occasions hasardeuses ou non, lui permettant de saisir des expériences professionnelles génératrices de succès. Cette « guidance » soutenue par une directionnalité porteuse de sens pour l'accompagné lui offre la possibilité de recontacter ses compétences génériques, voire spécifiques, afin de les ramener à sa mémoire vive pour les exploiter dans l'action.

L'accompagnement est aussi une invitation à soi. L'authenticité manifestée par l'accompagnateur convie à l'authenticité de l'accompagné. Cette invitation à soi, rappelle son histoire, marquée d'expérience plus ou moins satisfaisantes, mais appelle aussi son présent empreint de ce qu'il est devenu et son avenir dans lequel il a des compétences à actualiser. L'invitation à soi inclut aussi la reconnaissance de ses succès et de son propre changement.

L'accompagnement est une validation des étapes du parcours individualisé de réinsertion. Saisir les occasions de faire l'expérience de soi comporte une grande part d'incertitude et d'imprévu. La rupture vécue d'avec le marché du travail, voire d'avec la société a privé le chômeur de longue durée de repères validants dans ses actions. La trajectoire qu'il a empruntée vers la désinsertion doit maintenant se faire à l'inverse. L'accompagnateur doit lui fournir les repères nécessaires à la prise de risque, il doit assurer le relais pour l'atteinte de l'objectif de la réinsertion.

L'accompagnement est une co-création d'une solution à un problème en rapport à l'insertion. L'accompagnateur doit considérer deux prémisses importants dans la résolution du problème. D'abord l'idiosyncrasie qui considère la singularité de l'être humain qui l'amène à organiser de façon unique ses perceptions et son expérience de la réalité. Et ensuite, l'inclusion qui dépend de facteurs multiples et complexes et qui ne peut être traitée que de façon multidimensionnelle en considérant les caractéristiques de l'environnement, de l'individu et de leur rapport dynamique. Bref, la solution n'émerge pas de soi, l'exploration du problème comme de la solution est un acte individualisé marqué de moments de confusion, d'errance, d'inconnu laissant place à un espace de création occupé autant par l'accompagnateur que l'accompagné.

L'accompagnement est un acte de bienveillance à l'égard de la conduite du projet individualisé. L'accompagnateur se doit de garder le cap, celui qui a été déterminé dans la relation entre lui et l'accompagné. Il est en quelque sorte l'ange gardien du projet présentant flexibilité, souplesse mais aussi rigueur et réalisme.

### **JUSTIFIER L'APPROCHE : UNE QUESTION DE MOTIFS**

L'accompagnement permet la réparation de la rupture sociale. Nous avons précédemment présenté l'accompagnateur comme la personne symbolisant le lien social. Le chômeur ayant vécu l'isolement portant la honte et l'humiliation de son statut a besoin de revaloriser son image devenue négative. L'importance que lui accorde l'accompagnateur en le considérant comme une être digne répare progressivement cette image jusqu'à lui faire recontacter l'estime qu'il a de lui-même lui permettant les risques nécessaires à la recomposition au tissu social. L'accompagnement permet ce sentiment d'estime de soi faisant ressentir la possibilité, voire le désir de reprendre une place dans la société qui l'a exclu et retrouver une source identitaire.

L'accompagnement permet l'accès à soi. Weber, sociologue du début du vingtième siècle disait, cité dans Boulte (1995) : Je peux dire, «je » parce qu'on m'a dit «tu ». Avoir accès à soi, c'est être capable de se dire «je-je ». Or, l'autisme social dans lequel s'est enfoncé le chômeur, se refusant la relation «je-tu » le conduit à une rupture de ses propres réalités concrètes, ne se donnant même plus accès à lui-même. Par conséquent le «tu » prononcé par l'accompagnateur qui assure que le «je » sera entendu permet justement l'accès à soi. L'accès à soi qui accorde la reconnaissance de son individuation, de ses aspirations, de ses ressources, de ses contraintes, de ses perceptions subjectives de lui-même et de l'environnement, de sa propre définition de ses difficultés et de ses solutions, et de son pouvoir d'agir. Bref, l'accès à soi, le soi identique à soi.

A l'évidence, l'accompagnement permet de reconstituer une assurance en soi, une aptitude à l'action, une capacité de relation. Des résultantes qui convergent vers les besoins d'agir, de comprendre, de déployer, de réseauter et de se projeter que manifestent les chômeurs de longue durée.

### **RÉUSSIR L'ACCOMPAGNEMENT PAR L'ART D'ÊTRE SOI**

Une fois de plus, j'insiste sur l'établissement de la relation. Boulte (1995) intervenant et auteur préoccupé par le phénomène de l'exclusion en France, présente la relation dans l'accompagnement sous trois plans : la vérité, la justesse et la sincérité D'abord, la soumission à la réalité

objective, le discours doit être conforme au monde objectif. L'accompagné doit, en vérité, reconnaître ses attributs et ses contraintes de même que la réalité objective de l'environnement de travail qu'il veut réinsérer. Ensuite, la justesse en reconnaissant les normes sociales et en acceptant d'abandonner des croyances ou des comportements développés dans sa situation de chômeur. Ainsi, voler n'est plus de la débrouillardise, mendier, n'est plus de l'initiative, travailler au noir n'offre pas de statut. Enfin, la sincérité, faisant émerger son identité naturelle, pas celle forgée par les autres ou par sa situation, celle qui est dépouillée d'auto-contrainte ou d'interprétation subjective auto-destructrice, celle qui tient compte de ce qu'il est devenu à travers son expérience.

L'accompagnement commande, ensuite, de respecter le rythme de l'accompagné. Nous devons nous rappeler que le chômeur a rétréci sa temporalité au court terme, projeté par des besoins de survie, des besoins d'appétence. Se projeter à long terme implique que le chômeur ait recontacté ses aspirations et ses ressources internes. Cela implique qu'il se projette dans cet espace social qu'il a déjà occupé. Or la méfiance causée par le regard souvent méprisant de la société lui commande un risque progressif à des agirs d'inclusion. L'accompagnateur doit considérer le processus individuel de changement maintenu dans la tension bipolaire maintien – ouverture.

L'accompagnement impose de renoncer à l'agir instrumental (expert) au profit de l'agir « communicationnel » (aidant). En effet, l'accompagnateur dans un rapport relationnel égal a pour mission de raccompagner le chômeur vers ses origines intérieures, vers son socle de solidité interne. Dans cette perspective, nous devons envisager dans un premier temps, que la relation à elle seule aide. Cela n'exclut pas pour autant des actions concrètes et techniques, d'appui par des outils, par des transmissions d'informations ou par des branchements sur des ressources de réseau. Par contre, cette apport d'expert doit se faire dans le pôle aidant de la relation et non dans le pôle expert. Voilà une nuance bien importante. L'accompagné doit se sentir impliqué et engagé dans le recours aux outils présentés.

## **ÊTRE COMPÉTENT DANS L'ACCOMPAGNEMENT OU L'EN-JEU DE LA CONSCIENCE RÉFLEXIVE**

La description de l'accompagnement infère des compétences. L'accompagnement professionnel demande que l'accompagnateur soit capable de qualités relationnelles, tel qu'elles ont été décrites dans cette communication. Des études avancent que la réussite d'une relation d'aide repose à 45% sur l'établissement d'un climat de confiance dans la relation. L'accompagnateur

doit se considérer comme un co-agent de changement qui contribue à la co-crédation d'une solution. Cela évoque de façon manifeste la notion de partage sous-jacente à l'accompagnement.

L'accompagnateur doit aussi être capable de vérité, de justesse et de sincérité. Il doit posséder suffisamment d'intériorité pour être celui qui appelle l'autre dans son être et défaire l'injonction sociale d'inexistence. Il doit être capable de la relation « je –je ». Bref, il doit être capable de se rencontrer.

De même, l'accompagnateur doit comprendre les enjeux « transférentiels » inhérents à la relation, au plan de ce qu'il représente en tant qu'individu pour l'accompagné, au plan de l'institution et au plan de la société. L'accompagnateur personnifie aux yeux des chômeurs ces trois plans. De fait, au premier plan, ce qu'est, l'accompagnateur, en tant qu'être, peut susciter des jeux transférentiels positifs ou négatifs qui remettent en jeu des liens filiaux ou sociaux porteurs d'histoire et pouvant faire émerger des comportements régressifs obstruants momentanément la relation. Au second plan, l'accompagnateur, souvent rattaché par son rôle à l'institution de référence, au Québec, le Centre Local d'Emploi, représente aux yeux de l'accompagnateur une figure pouvant faire soulever de la méfiance cultivée par des expériences relationnelles qualifiées fréquemment par les chômeurs d'insatisfaisantes, voire désagréables et humiliantes. Enfin, au dernier plan, où l'accompagnateur est associé par son statut de travailleur à la société, celle-là même qui l'a exclu, celle-là même qui le fait souffrir. L'enjeu relationnel de l'accompagnement est de taille. Ne pas agir le contre-transfert individuel, institutionnel et sociétaire est nécessaire à l'établissement d'une relation de confiance mais exige une très grande présence à soi.

Aussi, l'accompagnateur doit être capable de reconnaître les stratégies de réponses à l'infériorité empruntées par le chômeur pour se maintenir en cohésion interne. En effet, les ruptures du lien social ont engendré l'installation de comportements apparaissant inadaptés. Ces stratégies que De Gaulejac et Taboada Léonetti (1994)<sup>3</sup> qualifient de *contournement*, de *dégagement* et de *défense* peuvent se manifester dans la relation avec l'accompagnateur. Ces stratégies ne doivent pas être perçues par l'accompagnateur comme des manifestations de désengagement mais comme une réponse rationnelle à une situation souffrante.

Enfin, l'accompagnateur doit prendre en compte le contexte environnemental dans lequel il aide le chômeur à se réinsérer. D'abord, il doit considérer la « multidimensionalité » du phénomène du chômage où des causes individuelles, économiques et sociales sont en jeu. Le problème n'appartient pas qu'au chômeur ! D'autre part, l'accompagnateur peut vivre un dilemme quant à l'antinomie que posent les attentes quantitatives de l'institution de référence et le processus de

réinsertion qui comporte des éléments d'ordre qualitatif. Bref, le placement à tout prix ne garantit pas l'inclusion. L'accompagnateur n'a que peu de pouvoir sur ce paradoxe, mais il se doit, tout au moins, de se positionner face aux attentes institutionnelles. Il doit, de fait, faire une distinction entre le travail-subsistance et le travail-sens.

## CONCLUSION

Cette réflexion sur l'accompagnement dans l'insertion socioprofessionnelle, nous commande en tant qu'intervenante, chercheuse et chargée de cours à la maîtrise en orientation d'enrichir notre vocabulaire, par conséquent notre pratique, de ce terme porteur de relation, celle qui aide. Je crois que l'accompagnement se conjugue au pluriel dans la rencontre de deux singuliers où un « je » additionné d'un « tu » donne un « on ».

L'auteure est doctorante en orientation à l'Université de Sherbrooke dirigée par le professeur Jacques Limoges. Le sujet de sa thèse porte sur le maintien professionnel. Elle est chargée de cours, superviseuse d'étudiants et auxiliaire de recherche au secteur orientation scolaire et professionnelle de cette université. Elle a oeuvré douze années à la Commission Scolaire de la Région-de-Sherbrooke, en tant que conseillère en orientation, à l'éducation des adultes dans le développement de l'employabilité et au secteur des jeunes dans l'orientation scolaire et professionnelle. Elle a été consultante pour le ministère de l'éducation, auteure de documents pédagogiques et conférencière.  
Courriel : [luciel1@cooptel.qc.ca](mailto:luciel1@cooptel.qc.ca)



**NOTES**

- <sup>1</sup> Sous la direction de R. Savard, professeur au secteur orientation professionnelle de l'Université de Sherbrooke
- <sup>2</sup> Savoir, savoir-faire, savoir être, savoir devenir
- <sup>3</sup> Dans de Gaujelac, V. et Taboada et Léonetti, I. (1994). *La lutte des places*. Paris : Desclée De Brouwer.

*The author presents her thoughts on accompaniment with respect to social and occupational integration. Her views are based largely on her experience with the long-term unemployed. She presents the characteristics of the clientele that she has accompanied, suggests components of a personal definition of accompaniment in the context of occupational integration, describes the reasons justifying the approach, suggests means for successful accompaniment and, finally, sets out the competencies required to accompany others.*

**RÉFÉRENCES**

- BOULTE, P. (1995). *Individus en friche*. Paris : Desclée De Brouwer
- BOUTINET, J.-P. (1999). Compétences individuelles et projets personnalisés en convergences et en contrastes. Dans *Carriérologie*, vol.7, no 3 et 4, p. 251 à 265.
- DE GAULEJAC et TABOADA LÉONETTI, V. (1994). *La lutte des places*. Paris : Desclée de Brouwer.
- LE BOSSÉ, Y. sous la dir. de FOURNIER, G. et MONETTE, M. (2000). *L'insertion socioprofessionnelle, un jeu de stratégie ou un jeu de hasard ?* Saint-Nicolas : Les presses de l'Université Laval.

