



**Changer  
l'accompagnement  
pour accompagner  
le changement**

Reconnu à cette adresse

Marie-France GRINSCHPOUN

Enrick  Editions

Conception couverture : David Fangaia

ISBN : 978-2-35644-086-0

ISSN Collection Pratiques en sciences humaines et sociales : 2271-8818

Enrick B. Éditions 2015 – [www.enrickb-editions.com](http://www.enrickb-editions.com)

Reproduction totale ou partielle strictement interdite.

Tous droits réservés.

## SOMMAIRE

Introduction	
Pourquoi changer l'accompagnement ?.....	7
I – La demande de changement	
1 – Origine attribuée au problème rencontré.....	13
2 – Enjeux et besoins qui favorisent le maintien de la difficulté .....	17
3 – Défenses infructueuses.....	19
4 – Anticipations de solutions .....	20
5 – Facilitation et régulation.....	22
II – Changements subis et changements choisis	
1 – Transformation structurelle et remaniements identitaires.....	26
2 – Désaffiliation et déliaison .....	29
3 – Remise en cause et repositionnement.....	31
III – Une situation résistante	
1 – Négation d'une réalité : une défense contre-productive .....	37
2 – Répétition de l'échec sur fond de changement.....	39
3 – Changements ponctuels à l'intérieur d'un système social donné .....	41
4 – Des représentations cristallisées : un jeu perpétuel .....	43
5 – Des défenses renforcées .....	46
6 – L'attente d'un secours providentiel.....	47

IV – Défaut et excès d'adaptation :	
de l'impuissance à la surpuissance	
1 – L'instrumentalisation du changement :	
un agir en permanente réorganisation .....	49
2 – Défaillances et désorganisation :	
une mise en échec de la pensée .....	51
3 – Le paradoxe de l'individualisme	
et du conformisme .....	52
4 – Méfiance et défiance.....	53
V – La dynamique du changement	
1 – Ses enjeux .....	55
2 – Ce qu'il faut changer	
et comment le changer .....	58
VI – Ré accordage et liaison	
1 – Changement et participation.....	63
2 – Échanger pour changer :	
un accord négocié.....	64
3 – Les médiations.....	65
4 – De nouveaux modèles relationnels .....	66
5 – Réorganisation et narcissisme .....	67
VII – Un autre angle de vue	
1 – Un travail de mise à jour	
par une formalisation du problème.....	69
2 – L'explicitation des enjeux tenus secrets.....	70
3 – Un recadrage systémique	
et un changement de posture :	
<i>Changer les représentations associées</i>	
<i>à une situation .....</i>	72
<i>Changer les représentations de soi</i>	
<i>et l'interaction sociale .....</i>	75
4 – Représentations d'autres possibles .....	76

VIII – L’accompagnateur – répondant :	
présent à cette adresse	
1 – Des repères spatio-temporels .....	81
2 – Une enveloppe structurante.....	82
3 – Une remise en marche de la pensée .....	84
4 – Une re potentialisation.....	85
IX – Une étude auprès de professionnels	
de l’accompagnement	
1 – Chez des conseillers en bilan	
de compétences.....	87
2 – Chez des tuteurs d’université.....	96
3 – Chez des étudiants	
en Master de Psychologie .....	104
4 – Analyse comparée des représentations	
de l’accompagnement	
par les professionnels .....	110
Conclusion sur la nécessité d’un changement	
dans l’accompagnement.....	113

## INTRODUCTION

Un jour où je demandai à un brillant scientifique issu d'un milieu très défavorisé comment il avait fait pour changer le devenir qui semblait se présenter à lui, il me répondit qu'il avait eu la « chance » de ne pas se sentir bien dans son milieu d'origine.

C'est une évidence à laquelle on ne s'attache pas suffisamment : pour avoir l'envie de changer sa situation, il faut que celle-ci soit insatisfaisante et que ce désir soit plus fort que la peur d'affronter des espaces et des codes inconnus.

De la petite modification sans grande conséquence jusqu'à la révision complète de son existence, qui n'a pas rêvé de changer sa vie ? Mais cela n'est pas aisé parce qu'en changeant un élément d'un ensemble, c'est tout l'ensemble qui se modifie.

On est assailli de doutes : Quoi changer et comment y parvenir ? Est-ce que je saurai le faire ? Et si c'était pire après ?

Changer a un coût, changer présente des risques, changer implique d'autres personnes, changer peut avoir des conséquences imprévues.

On se lance lorsque l'on y est contraint ou que l'on n'a plus rien à perdre tant notre situation est inconfortable mais il serait bon d'agir avant d'être à terre, avant de se sentir incompris et enfermé dans une situation inextricable.

Le changement prend de multiples formes : mutations, déménagement, cessation d'activité, mariage, naissances, recompositions familiales, réorganisations professionnelles,

départ des enfants, licenciements, ruptures affectives (...) et ses modes d'accompagnement se diversifient : tutorat, coaching, bilan de compétences, psychothérapies...

Cependant, comme le dit le proverbe : « il vaut mieux être seul(e) que mal accompagné ». Un accompagnement ressenti comme imposé, intrusif ou insécurisant peut générer un sentiment d'impuissance.

Quelles que soient les techniques utilisées, il n'y a pas de solution-type mais des solutions adaptées à un mode de fonctionnement individuel ou collectif dans une situation donnée afin de permettre à chacun d'exprimer ses attentes et ses potentialités dans un cadre contenant.

Cet ouvrage tentera d'analyser la demande de changement en modifiant son angle de vue grâce à la compréhension de ce qui favorise le maintien d'une situation insatisfaisante et de défenses infructueuses. On envisagera les moyens de décristalliser des représentations résistantes au changement pour négocier un recadrage systémique avec un accompagnateur répondant.

Une étude auprès de professionnels de l'accompagnement permettra de reconnaître les principales dimensions de l'accession au changement en mettant l'accent sur le comment plutôt que sur le pourquoi.

Comment dépasser ses peurs et ses doutes ?

Comment reconnaître et expliciter ses désirs ?

Comment mettre en œuvre des projets qui engagent celui ou celle qui s'y prépare ?

Comment devenir cet accompagnateur suffisamment contenant pour que le sujet du changement se sente reconnu à cette adresse ?

## CHAPITRE I

# La demande de changement

### **I – Origine attribuée au problème rencontré**

Toute demande de changement qu'elle soit d'ordre professionnel ou personnel résulte d'un sentiment d'inconfort mais celui-ci est ressenti de manière subjective. C'est un ressenti de terrain avec un décalage entre vécu et aspirations.

Les manques, les frustrations dont résultent nos besoins, sont vécus très différemment par chacun. Ainsi, certaines personnes se sentent profondément blessées par toute critique et leurs agirs s'en trouvent inhibés alors de d'autres en tirent parti pour s'améliorer et être plus efficaces.

Pour évaluer le degré d'inconfort d'un sujet et son engagement dans une dynamique de changement, il sera nécessaire de comprendre la singularité d'une situation par la reconnaissance d'un maximum de paramètres sociologiques et psychologiques. Ces facteurs sont indissociables parce que l'individu est tributaire du contexte dans lequel il évolue et ses conduites personnelles en sont, pour une large part, dépendantes. Ainsi, certaines conditions de travail conduisent à l'effectuation d'actes qui peuvent susciter



une souffrance. De même, une organisation familiale très lourde peut être à l'origine d'un stress.

Pour comprendre toutes les dimensions d'une situation, il faudrait donc avoir accès à la fois aux prédéterminations sociales du ou des sujets et à leur traductions subjectives résultant de l'intériorité de chacun.

Par ailleurs, la situation vécue étant en permanente évolution, c'est sa dynamique qu'il convient d'atteindre c'est-à-dire son vecteur force, sa trajectoire, pour pouvoir en anticiper les effets. Eugène Enriquez dit que : « [...] on ne peut connaître un objet, que si on l'envisage non tel qu'il se présente statiquement, mais pris dans un processus de changement. »<sup>1</sup> Même si nous n'en sommes pas conscients, nos conduites s'inscrivent dans une évolution sociétale continue.

Bien que toute situation soit multifactorielle, lorsqu'une personne émet à un professionnel une demande de changement, elle lui attribue presque toujours une origine ponctuelle.

Pour une reconversion professionnelle, un employé dira à un conseiller en bilan de compétences qu'il veut changer parce qu'il est mal reconnu dans son travail. Un étudiant sollicitant un tuteur pour améliorer ses résultats dira qu'il ne sait pas s'organiser. Une mère de famille demandera à un thérapeute de l'aider à se dégager de l'emprise familiale parce que ses enfants lui en demandent toujours plus...

L'origine attribuée au problème rencontré peut être un des aspects à prendre en compte mais dans tous les cas, d'autres éléments interagissent avec ceux évoqués par le sujet demandeur. Celui-ci peut, parfois, présenter un leurre pour se cacher des choses à lui-même. Il est plus facile de dire qu'on est mal reconnu à la place que l'on

---

1. Enriquez, E. (2011). *Désir et résistance : la construction du sujet*. Lyon : Ed. Parangon. (Page 64)