

# L'APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT : UN INGRÉDIENT CLÉ POUR CHANGER DES PRATIQUES

MIDI CONFÉRENCE DE L'IUPLSSS

22 février 2023

**Par Félix Guay-Dufour**

Psychologue du travail et des organisations et  
coordonnateur de projets au Centre RBC d'expertise  
universitaire en santé mentale



Centre RBC  
d'expertise universitaire  
en santé mentale



Université de  
Sherbrooke

---

# OBJECTIFS

---

- Définir ce qu'est l'approche d'accompagnement;
- Comprendre les nombreux avantages de l'approche d'accompagnement;
- Identifier des stratégies concrètes pour mieux incarner l'approche d'accompagnement.

---

# DÉROULEMENT

---

1. Définir brièvement ce qu'est l'approche d'accompagnement
2. Échanger autour d'une mise en situation concrète
  - Identifier des pistes de réflexion pour comprendre et dénouer une situation problématique
  - Identifier les ingrédients clés de l'approche d'accompagnement qui s'en dégagent
3. Approfondir les stratégies concrètes pour incarner l'approche d'accompagnement en tissant des liens avec la théorie

**QUEL EST VOTRE RÔLE PROFESSIONNEL?**

**QUELLES SONT VOS ATTENTES POUR LA  
CONFÉRENCE?**

# MISE EN CONTEXTE

**QU'EST-CE QUE L'APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT ET  
POURQUOI L'UTILISER?**



# QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT?

## L'approche d'accompagnement

- Implique pour la personne qui incarne cette approche de se positionner en **facilitateur**
- Vise à **mobiliser les forces, l'expertise et l'autonomie** de la personne ou des personnes accompagnées
- Implique la création d'une **relation de coopération** entre l'accompagnateur et les personnes accompagnées
- Exige du **temps et de la compassion envers soi-même** pour être maîtrisé, car très différent de ce qui est souvent notre réflexe premier (expertise)

# QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT?

Distinctions entre l'approche d'accompagnement et l'approche directive

## Approche d'accompagnement

La personne qui accompagne la changement se centre sur la personne accompagnée ou les personnes accompagnées (ex.: leurs forces, leurs réalités, leurs perceptions). Elle vise leur autonomie.

## Approche d'expertise ou directive

La personne qui accompagne la changement s'appuie surtout sur sa vision et son expertise qu'elle tente de transmettre à la personne ou aux personnes accompagnées.

# QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT?

Stratégies utilisées dans l'approche d'accompagnement et l'approche directive

Approche d'accompagnement	Approche d'expertise ou directive
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Écouter pour bien saisir les besoins, les enjeux et cibler les forces.</li><li>▪ Poser des questions ouvertes pour activer les ressources et favoriser la prise de conscience (ex.: «Quelle est ta lecture de cette situation ?», «Que proposes-tu?») )</li><li>▪ Structurer la discussion (ex.: inviter à préciser l'objectif, à prioriser, à analyser)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exiger, décider, aligner, imposer</li><li>▪ Poser des questions qui insufflent une direction</li><li>▪ Poser des questions fermées qui se répondent par oui ou non</li></ul>



# MISE EN SITUATION

1. Qu'est-ce qui pourrait expliquer cette situation?
2. Qu'est-ce que vous pourriez faire pour remédier à la situation?

## ***Une équipe qui semble « résistante »***

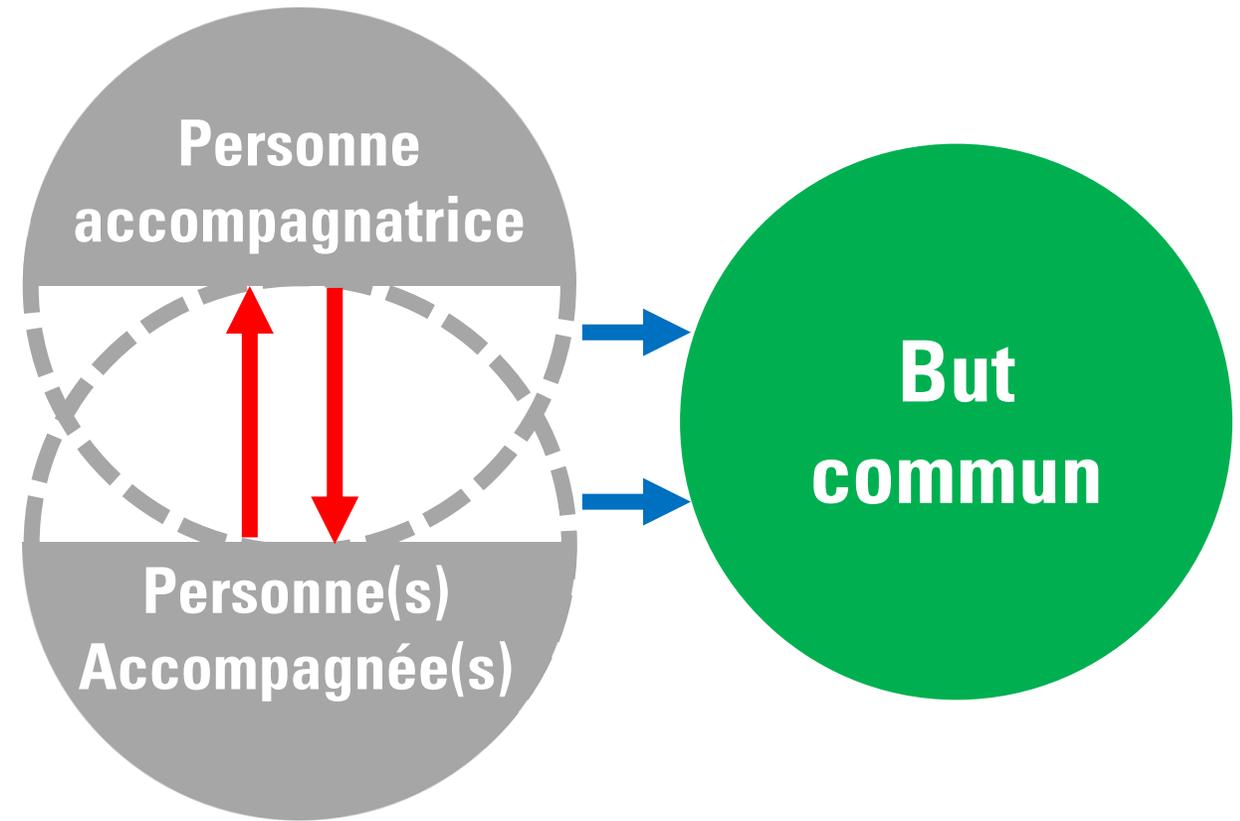
Vous avez reçu le mandat d'accompagner une équipe à bonifier certaines leurs pratiques d'intervention clinique. Cette équipe est composée de personnes qui sont en poste depuis plusieurs années. Lors des rencontres que vous menez avec elles, qui servent en quelque sorte de formation, vous constatez qu'elles sont réceptives aux nouvelles pratiques que vous leur transmettez. Cependant, après plusieurs rencontres, vous remarquez que ces dernières ne semblent pas faire d'effort entre les rencontres pour mettre en application les pratiques que vous leur avez enseignées.

Vous avez pourtant été très clair.e avec les directives à suivre et vous n'avez aucun doute sur le fait que ces pratiques leur permettront de mieux accomplir leur travail...

# LA RELATION DE COOPÉRATION AU CENTRE DE L'APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT

## 3 CONDITIONS ESSENTIELLES À LA COOPÉRATION

- 1** Un but commun doit être identifié de façon concertée par la personne accompagnatrice et la ou les personne(s) accompagnée(s)
- 2** Les compétences et l'expertise des deux parties sont essentielles pour atteindre le but visé
- 3** La personne accompagnatrice et la ou les personne(s) accompagnée(s) s'influencent tout en respectant leur champ de compétence respectif





# IMPORTANCE DE LA RELATION DE CONFIANCE

# Comment créer et entretenir une relation de confiance?

## Stratégies techniques

- Assurer des interactions fréquentes (miser sur la fréquence plutôt que sur la durée des rencontres)
- Se montrer très disponible et fiable (répondre aux demandes rapidement)
- Démontrer une expertise utile à l'atteinte des objectifs (partager de l'information pertinente aux bons moments)
- Réaliser des petites victoires rapides (souligner et célébrer la progression)

# Comment créer et entretenir une relation de confiance?

## Stratégies relationnelles

- **Créer un climat où la vulnérabilité a sa place** (se montrer soit même vulnérable en demandant de l'aide aux parties prenantes, poser des questions)
- **Encourager l'authenticité** (favoriser le partage des différents points de vue, faire preuve d'authenticité soi-même)
- **S'engager dans processus d'apprentissage mutuel** (prendre la posture d'apprenant.e, valoriser l'expertise des parties prenantes)
- **Initier des échanges basés sur l'empathie** (aider les parties prenantes à comprendre le point de vue des autres parties prenantes)
- **Favoriser une communication bidirectionnelle** (assurer des boucles de rétroaction entre les parties prenantes, favoriser une alternance dans les prises de parole)

# AVEC QUI ET DANS QUEL CONTEXTE UTILISER L'ACCOMPAGNEMENT?

Avec nos proches, nos enfants, nos collègues, en intervention clinique, en gestion, en coaching, en supervision de stagiaires, en gestion de changement, etc.

## Quand préconiser l'approche d'expertise?

- Lors d'urgence ou lorsque la sécurité est menacée
- Lorsque des directives claires doivent être données
- Lorsque d'autres stratégies n'ont pas fonctionné
- Lorsque la culture valorise une approche d'expertise ... afin de glisser doucement vers une approche d'accompagnement

# QUEL EST VOTRE PROFIL NATUREL?

- Inspiré de Dionne, 2019

**Accompagnant  
Facilitant  
Consultatif**



**Encadrant  
Expert  
Directif**

## **PRENDRE CONSCIENCE DE NOS BIAIS CULTURELS**

La culture universitaire valorise beaucoup la posture d'expert, ce qui fait qu'il est beaucoup plus intuitif et facile pour plusieurs de se placer dans cette posture

# QUELLES SONT LES DISPOSITIONS ET LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR INCARNER L'APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT?

**Ouverture**

**Humilité**

**Capacité à voir le  
*Big picture***

**Flexibilité/  
Adaptabilité**

**Vision positive de  
l'autre**

**Bienveillance**

**Tolérance à  
l'incertitude**

**Vision claire et  
positive du mandat**

**Courage**

# CONCLUSION

À garder en tête pour continuer à incarner de mieux en mieux l'approche...

- Prendre conscience de ce qui nous amène à nous éloigner de cette posture...
- Prendre soin de soi

**MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION!**

# RÉFÉRENCES

- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34, 32-38. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>
- Dionne, C. (2019). *Accompagnement, facilitation et coopération*. Formation offerte à l'équipe du Centre RBC le 8 janvier 2019.
- Lane, J. et ses collaborateurs (2015). *Guide pour accompagner l'implantation de bonnes pratiques*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie, Sherbrooke : Québec.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession: consultant* (4e éd.). Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Metz, A., Jensen, T., Farley, A., Boaz, A., Bartley, L., & Villodas, M. (2022). Building trusting relationships to support implementation: A proposed theoretical model. *Frontiers in Health Services*, 71.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle: Efficacité et coopération*. PUM.

## Autres références pertinentes pour aller plus loin

- BEAUCHAMP, S., DRAPEAU, M., DIONNE, C., DUPLANTIE, J.-P., DAGENAIS, P., MOUTQUIN, J.-M., FOURNIER, M. & LANE, J. (2015). *Cadre d'élaboration des guides de pratiques dans le secteur des services sociaux*. Montréal : Institut national d'excellence en santé et services sociaux.
- BECKERS, J. (2007). Compétences et identité professionnelles. *L'enseignement et les autres métiers de l'interaction humaine*. Bruxelles : De Boeck.
- DAVYS, A. & BEDDOE, L. (2010). *Best Practice in Professional Supervision: A Guide for the Helping Professions*. London, Philadelphia, Jessica Kingsley Publishers, 256 p.
- DOGHERTY, E.J., HARRISON, M.B., GRAHAM, I.D., & KEEPING-BURKE, L. (2014). « Examining the use of facilitation within guideline dissemination and implementation studies in nursing ». *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, vol. 12, n° 2, p. 105-127.
- ECCLES, M.P., GRIMSHAW, J.M., SHEKELLE, P., SCHÜNEMANN, H.J., & WOOLF, S. (2012). « Developing clinical practice guideline: target audiences, identifying topics for guidelines, guideline group composition and functioning and conflict of interest ». *Implementation Science*, vol. 6, n° 60.
- GIFFORD, W.A., DAVIES, B.L., GRAHAM, A.D., TOURANGEAU, A., WOODEND, A.K., & LEFEBVRE, N. (2013). « Developing leadership capacity for guideline use : a pilot cluster randomized control trial ». *World Views on Evidence-Based Nursing*, vol. 10, n° 1, p. 51-65.
- HENDERSON, P., HOLLOWAY, J., & MILLAR, A. (2014). *Practical supervision : how to become a supervisor for helping professions*, London, Jessica Kingsley Publishers, 160 p.
- LANE, J., ARCHAMBAULT, J. & BAZINET, J. (2012). « La démarche d'accompagnement du CSSS-IUGS et les besoins de recherche qui en découlent ». In Christian Dagenais et é. Robert (dir.), *Le transfert des connaissances dans le domaine social*. Montréal : les presses de l'Université de Montréal, p. 127-140.
- LANE, J. (2008). *Accompagnement réflexif et raisonnement pédagogique : conceptions et pratiques de personnes enseignantes associées et manifestations du raisonnement pédagogique de leur stagiaire*, Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- LEE NELSON, M. (2014). « Using the Major Formats of Clinical Supervision ». In C. E. Watkins et D. L. Milne (dir.), *The Wiley International Handbook of Clinical Supervision*, Wiley Blackwell, p. 308-328.
- ORLAND-BARAK, L. & KLEIN, S. (2005). « The expressed and the realized : Mentors' representations of a mentoring conversation and its realization in practice ». *Teaching and Teacher Education*, vol. 21, n° 4, p. 379-402.
- SCOTT, I. & SPOUSE, J. (2013). « Mentoring and supervision and other facilitative relationships ». *Practice-Based Learning Nursing, Health and Social Care. Mentorship, Facilitation and Supervision*, U.K., John Wiley and Sons Ltd, 228 p.



# **ANNEXES**

## **AUTRES THÉORIES DERRIÈRE L'APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT**

# POUR MIEUX COMPOSER AVEC LA RÉSISTANCE DE CERTAINES PERSONNES

## LES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATIONS AU CHANGEMENT (PAGE 1/2)

Phases de préoccupation	Description	Activités de soutien
<b>Phase 1 :</b> Aucune préoccupation	Absence d'inquiétude spécifique face au changement	Déstabiliser la ou les personne(s) accompagnée(s) Démontrer l'importance du changement
<b>Phase 2 :</b> Préoccupations centrées sur le destinataire	Inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail, son environnement de travail, etc.	Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas Abaisser le niveau d'incertitude Écouter les peurs et les attentes
<b>Phase 3 :</b> Préoccupations centrées sur l'organisation	Inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des personnes dirigeantes de le mener à terme	Démontrer l'engagement des personnes dirigeantes Expliquer la légitimité, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur le bien-être des personnes, etc.

# POUR MIEUX COMPOSER AVEC LA RÉSISTANCE DE CERTAINES PERSONNES

## LES 7 PHASES DE PRÉOCCUPATIONS AU CHANGEMENT (PAGE 2/2)

Phases de préoccupation	Description	Activités de soutien
<b>Phase 4 :</b> Préoccupations centrées sur le changement	Inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement Impliquer la ou les personne(s) accompagnée(s) dans les décisions
<b>Phase 5 :</b> Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	Faciliter le transfert des acquis Planifier la transition Former et accompagner la ou les personne(s)
<b>Phase 6 :</b> Préoccupations centrées sur la collaboration	Inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	Encourager les échanges Devenir une organisation apprenante
<b>Phase 7 :</b> Préoccupations centrées sur l'amélioration continue	Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	Valoriser l'expertise Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration

# LA RELATION DE COOPÉRATION AU CENTRE DE L'APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT

**LA RELATION INITIALE N'EN EST PAS UNE DE COOPÉRATION, CELLE-CI DOIT ÊTRE TRANSFORMÉE POUR LE DEVENIR**

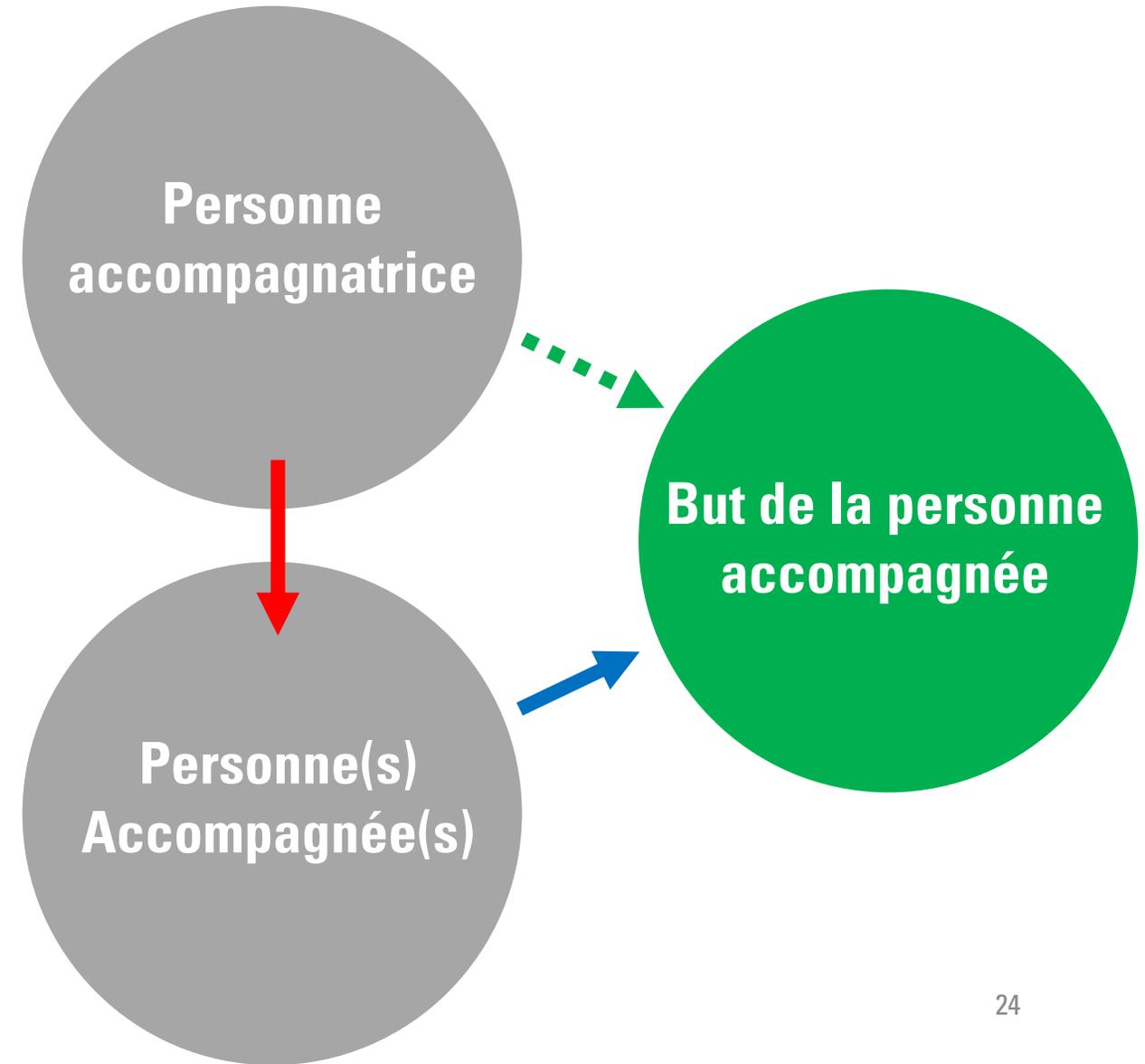


# RELATION DE PRESSION

## 3 CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION DE PRESSION

- 1** La personnes accompagnatrice détermine de façon unilatérale le but
- 2** Le but de la personnes accompagnatrice ne peut être atteint sans l'intervention de la ou des personne(s) accompagnée(s)
- 3** La personnes accompagnatrice tente d'influencer la ou les personne(s) accompagnée(s) pour atteindre son propre but

**Difficulté anticipée : résistance de l'accompagné**

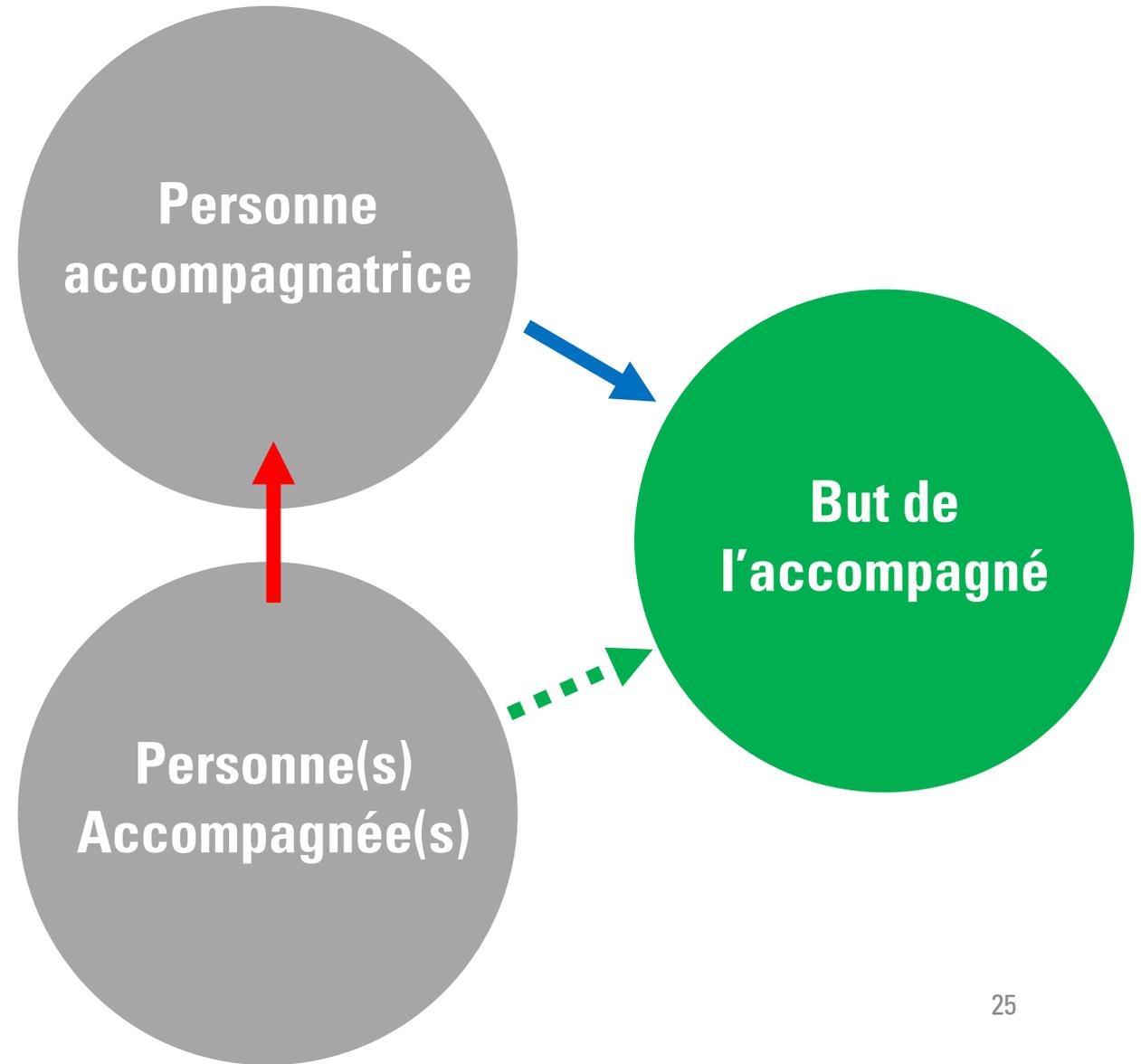


# RELATION DE SERVICE

## 3 CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION DE SERVICE

- 1** La ou les personne(s) accompagnée(s) détermine(nt) le but de façon unilatérale
- 2** Le but de la ou les personne(s) accompagnée(s) ne peut être atteint sans la compétence de l'accompagnateur
- 3** La ou les personne(s) accompagnée(s) demande(nt) les services de la personne accompagnatrice pour atteindre son/le but

**Difficulté anticipée : passivité de l'accompagné**



# STRATÉGIES POUR INSTAURER ET MAINTENIR UNE RELATION DE COOPÉRATION

## LES 5 RÈGLES DE LA COOPÉRATION

Règle du  
partenariat



**Pourquoi se battre lorsqu'on peut s'entendre?**

Règle de la  
concertation



**Rien ne sert de courir, il faut partir ensemble.**

Règle de  
l'alternance



**Sans feed-back, on rate la cible.**

Règle de la  
non-ingérence



**Prendre sa place, toute sa place et rien que sa place.**

Règle de la  
responsabilisation



**Mieux vaut choisir de ne rien faire que d'agir sans choisir.**

# STRATÉGIES POUR INSTAURER ET MAINTENIR UNE RELATION DE COOPÉRATION

Règle du  
partenariat

## Pourquoi se battre lorsqu'on peut s'entendre?

### CONVENIR D'UN OBJECTIF COMMUN

- ➔ Cerner les intérêts et les champs de compétence de chaque partie
- ➔ Traiter les divergences d'intérêts
- ➔ Formuler un objectif qui rallie les intérêts des deux parties
- ➔ S'assurer que l'objectif est compris de la même façon par la ou les personnes accompagnée(s)
- ➔ Utiliser des mots inclusifs comme «ensemble», «nous», «notre», etc.

# STRATÉGIES POUR INSTAURER ET MAINTENIR UNE RELATION DE COOPÉRATION

Règle de la  
concertation

**Rien ne sert de courir, il faut partir ensemble**

## STRUCTURER LE PROCESSUS DE COMMUNICATION

- ➔ Proposer un ordre du jour pour les rencontres que la ou les personne(s) accompagnée(s) peu(ven)t bonifier
- ➔ Prendre le temps de définir les rôles de chaque partie en fonction de leur champ de compétence
- ➔ Retarder les échanges sur le contenu tant et aussi longtemps que la ou les personne(s) accompagnée(s) n'a/ont pas accepté d'être influencée(s)
- ➔ Planifier les oppositions ou obstacles potentiels et adapter la façon d'aborder certains points pour favoriser des échanges constructifs

# STRATÉGIES POUR INSTAURER ET MAINTENIR UNE RELATION DE COOPÉRATION

## Règle de l'alternance

**Sans feed-back, on rate la cible.**

### ALTERNER SOUVENT ENTRE LES DIFFÉRENTS CANAUX DE COMMUNICATION

- ➔ **Réception** : écouter; se concentrer sur ce que transmet la ou les personne(s) accompagnée(s); décoder ce que la ou les personne(s) accompagnée(s) di(sen)t, pense(nt) et ressent(ent); soutenir les silences
- ➔ **Facilitation** : utiliser la reformulation ou le reflet pour valider le décodage, poser des questions ouvertes pour recevoir plus d'information sur ce que pense(nt) et ressent(ent) la ou les personne(s) accompagnée(s)
- ➔ **Entretien de la relation** : aborder des éléments reliés au processus même de l'interaction (rôles, objectifs, champs de compétences respectifs)
- ➔ **Information** : partager son expertise, donner son avis ou son interprétation de la situation, etc.

***Une alternance est également naturelle entre les trois types de relation (coopération, pression et service)***

# STRATÉGIES POUR INSTAURER ET MAINTENIR UNE RELATION DE COOPÉRATION

Règle de la  
non-ingérence

**Prendre sa place, toute sa place et rien que sa place.**

## CONNAÎTRE ET COMPRENDRE LES CHAMPS DE COMPÉTENCE DE CHAQUE PARTIE, ET ÉVITER L'INGÉRENCE

- ➔ Éviter d'émettre des jugements relatifs au champ de compétence de la ou les personne(s) accompagnée(s), particulièrement en ce qui concerne son vécu
- ➔ Rechercher le consensus lorsque l'on se retrouve dans un champ de compétence partagé
- ➔ S'assurer le respect de son propre champ de compétence par la ou les personne(s) accompagnée(s) en lui rappelant au besoin en quoi il consiste et en l'utilisant au moment approprié
- ➔ Inviter la ou les personne(s) accompagnée(s) à prendre conscience de ce qui relève de son/leur champ de compétence à elle(s) lorsque celle(s)-ci a/ont tendance à se maintenir dans une relation de service
- ➔ Éviter de répondre aux questions qui implique de l'ingérence : « À notre place, qu'est-ce que vous feriez? »

# STRATÉGIES POUR INSTAURER ET MAINTENIR UNE RELATION DE COOPÉRATION

Règle de la  
responsabilisation

**Mieux vaut choisir de ne rien faire que d'agir sans choisir.**

## SUSCITER DES CHOIX ÉCLAIRÉS

- ➔ Inviter la ou les personne(s) accompagnée(s) à faire des choix personnels et à s'impliquer activement dans le processus
- ➔ Faire preuve d'ouverture et de tolérance face aux hésitations et aux lenteurs de la ou les personne(s) accompagnée(s) qui peu(ven)t vivre de l'ambivalence ou des préoccupations face à la démarche
- ➔ Solliciter l'avis ou la validation de la ou les personne(s) accompagnée(s) lorsqu'il s'agit d'une question qui relève de son champ de compétence
- ➔ Aider la ou les personne(s) accompagnée(s) à prendre conscience de certaines zones aveugles relatives à sa situation