

Cette présentation a été effectuée le 3 décembre 2024, au cours de la journée « Accompagner les milieux éducatifs dans l'implantation de programmes de promotion de la santé mentale » dans le cadre des 27es Journées annuelles de santé publique.

27es Journées annuelles de santé publique

L'importance d'une posture d'accompagnement pour soutenir les milieux éducatifs dans la mise en place de programmes et initiatives

3 décembre 2024

Dans le cadre des Journées annuelles de santé publique 2024



Centre RBC
d'expertise universitaire
en santé mentale

Félix Guay-Dufour

Psychologue du travail et des organisations
Coordonnateur de projets au Centre RBC d'expertise universitaire en santé mentale
Coordonnateur de l'Observatoire sur la santé mentale étudiante en enseignement supérieur (OSMÉES)



Université de
Sherbrooke

OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DE LA FORMATION



QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT?

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

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

Approche d'accompagnement

La personne qui accompagne le changement se centre sur la personne accompagnée ou les personnes accompagnées (ex.: leurs forces, leurs réalités, leurs perceptions). Elle vise leur autonomie. Elle partage très graduellement son expertise en fonction des besoins de la personne accompagnée.

Approche d'expertise ou directive

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

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

Approche d'accompagnement

- Écouter pour bien saisir les besoins, les enjeux et cibler les forces.
- 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?»))
- Structurer la discussion (ex.: inviter à préciser l'objectif, à prioriser, à analyser)

Approche d'expertise ou directive

- Exiger, décider, aligner, imposer
- Poser des questions qui insufflent une direction
- Poser des questions fermées qui se répondent par oui ou non



AVEC QUI UTILISER L'ACCOMPAGNEMENT?

- Avec les milieux qui implantent des programmes/pratiques, en formation, avec nos collègues, en intervention, en gestion, en supervision de stagiaires, avec nos proches, nos enfants, 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

À travers un exemple...

Est-ce que Martine incarne une posture d'accompagnement?

Comment Martine pourrait davantage incarner la posture d'accompagnement?

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

Approche d'accompagnement

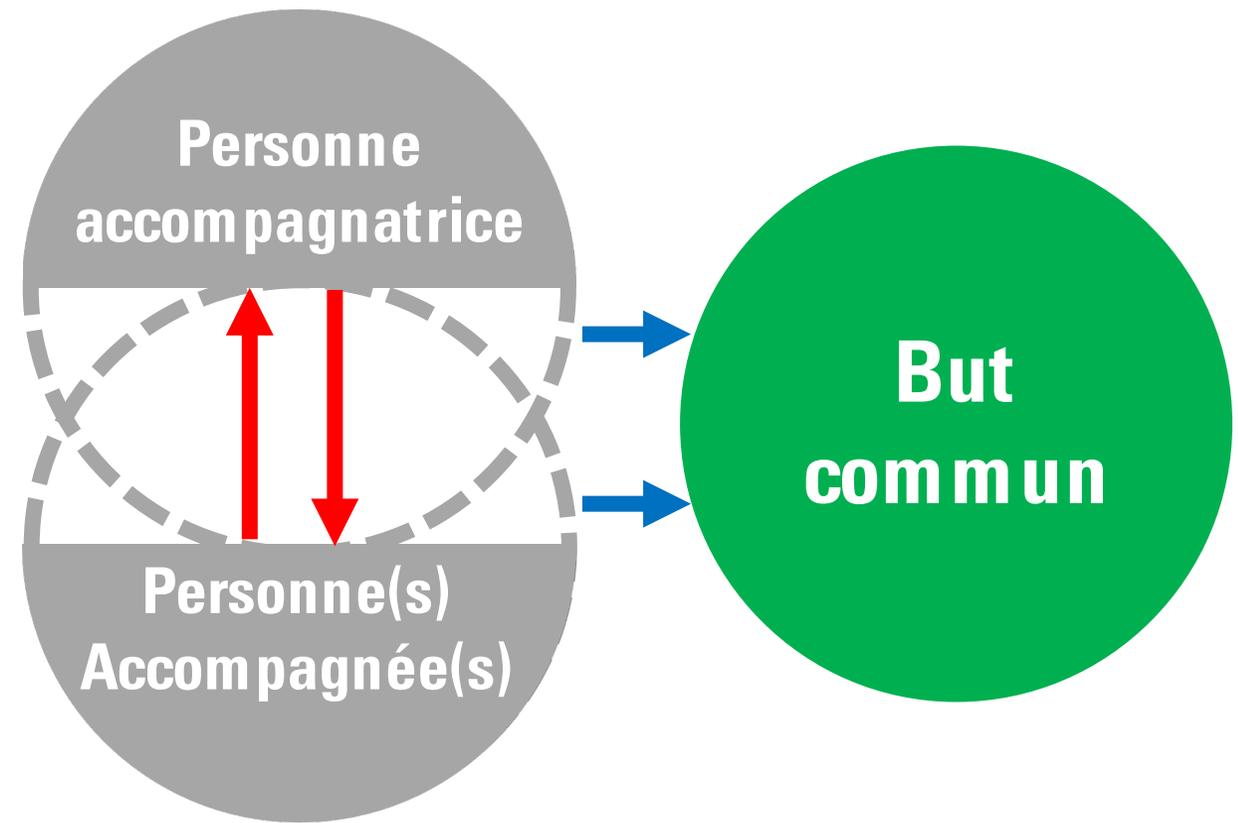
- Écouter pour bien saisir les besoins, les enjeux et cibler les forces.
- Poser des questions ouvertes pour activer les ressources et favoriser la prise de conscience (ex.: «Quelle est ta lecture de cette situation ?», «Que proposes-tu?»))
- Structurer la discussion (ex.: inviter à préciser l'objectif, à prioriser, à analyser)

Approche d'expertise ou directive

- Exiger, décider, aligner, imposer
- Poser des questions qui insufflent une direction
- Poser des questions fermées qui se répondent par oui ou non

3 CONDITIONS ESSENTIELLES À LA COOPÉRATION

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



Comment composer avec cette situation en incarnant la posture d'accompagnement ?

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

Phases de préoccupation	Description	Activités de soutien
Phase 1 : Aucune préoccupation	Absence d'inquiétude spécifique face au changement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déstabiliser les personnes accompagnées ▪ Démontrer l'importance du changement
Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire	Inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail, son environnement de travail, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas ▪ Abaisser le niveau d'incertitude ▪ Écouter les peurs et les attentes
Phase 3 : Préoccupations centrées sur l'organisation	Inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des personnes dirigeantes de le mener à terme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

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

Phases de préoccupation	Description	Activités de soutien
Phase 4 : Préoccupations centrées sur le changement	Inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement ▪ Impliquer les personnes accompagnées dans les décisions
Phase 5 : Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faciliter le transfert des acquis ▪ Planifier la transition ▪ Former et accompagner les personnes accompagnées
Phase 6 : Préoccupations centrées sur la collaboration	Inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourager les échanges ▪ Devenir une organisation apprenante
Phase 7 : Préoccupations centrées sur l'amélioration continue	Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoriser l'expertise ▪ Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration

Comment composer avec cette situation en incarnant la posture d'accompagnement?



LA RELATION DE CONFIANCE AU CŒUR DE L'ACCOMPAGNEMENT



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)

Stratégies relationnelles

- **Créer un climat où la vulnérabilité a sa place** (se montrer soit même vulnérable en montrant que nous n'avons pas réponse à tout, poser des questions)
- **Encourager l'authenticité** (favoriser le partage de points de vue qui diffère du vôtre, faire preuve d'authenticité soi-même)
- **S'engager dans processus d'apprentissage mutuel** (prendre la posture d'apprenant.e, valoriser l'expertise de la personne stagiaire, l'aider à identifier ses forces)
- **Initier des échanges basés sur l'empathie** (s'intéresser à la réalité de la personne stagiaire, aider la personne stagiaire à comprendre votre réalité)
- **Favoriser une communication bidirectionnelle** (assurer des boucles de rétroaction avec la personne stagiaire, favoriser une alternance dans les prises de parole)

**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



Ouverture

Humilité

**Capacité à voir le
*Big picture***

**Flexibilité/
Adaptabilité**

**Vision positive de
l'autre**

Bienveillance

**Tolérance à
l'incertitude**

**Vision claire et
positive de la
démarche**

Courage

CONCLUSION

Des questions?

RÉFÉRENCES

<https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>