

Mai 2025

L'accompagnement professionnel ou comment travailler avec le travail <sup>1</sup> dans le secteur culturel (conseil, coaching et formation)

## Table des matières

Table des matières .....	1
Introduction .....	2
1 Evolution de l'environnement professionnel du secteur culturel .....	3
2 L'accompagnement, une diversité de métier et d'approches .....	6
3 Le travail, une notion centrale à travailler .....	9
4 Ethique et déontologie .....	12
5 Travailler avec le travail .....	14
6 Conclusion : quel avenir pour l'accompagnement du travail ? .....	17
Présentation de l'auteur .....	21

---

<sup>1</sup> « Entre une théorie sans tête et une pratique sans jambes, il n'y a jamais à choisir. » Régis Debray

# Introduction

Cette réflexion sur les métiers de l'accompagnement professionnel est issue d'une expérience de plus de 10 ans en tant que consultant et coach en entreprise dans le secteur culturel. C'est également le fruit de nombreux échanges avec des pairs notamment au sein du collectif national la Belle Idée qui regroupe des consultants et formateurs indépendants du secteur culturel. Cet écrit vise à susciter le débat d'idées ainsi qu'une analyse réflexive et critique sur la grande diversité des métiers de l'accompagnement, dans un monde professionnel en perpétuelle mutation et marqué par une pluralité de contextes et d'enjeux.<sup>2</sup>

En effet, l'accompagnement des personnes et des acteurs du monde du travail, dans le secteur culturel (privé, public et parapublic), fait face à un contexte économique de plus en plus complexe et concurrentiel, à de nouvelles formes d'accompagnement fondées sur l'innovation et l'avènement de l'intelligence artificielle, à des réformes institutionnelles et politiques ; ou encore l'évolution des métiers et de l'emploi, qui s'inscrivent dans des enjeux environnementaux, technologiques et démocratiques.

En ce sens, la question du travail dans sa globalité, est transverse à l'ensemble de ces interrogations et de ces enjeux. D'où la nécessité d'adopter une approche analytique de ce que représente le travail dans notre imaginaire, à la fois sur le plan sensible, concret et idéologique, notamment pour ceux dont le métier consiste à accompagner d'autres personnes dans leur rapport au travail, comme les professionnels de l'accompagnement. Dans ce cheminement, nous aborderons l'évolution actuelle de l'environnement professionnel, la diversité des métiers de l'accompagnement, la notion de travail et la manière dont on travaille avec le travail qui rejoignent les perspectives du métier de consultant et d'accompagnant professionnel.

---

<sup>2</sup> « *Ceux qui prétendent détenir la vérité sont ceux qui ont abandonné la poursuite du chemin vers elle. La vérité ne se possède pas, elle se cherche.* » **Albert Jacquard**

# 1 Evolution de l'environnement professionnel du secteur culturel

Au cours des vingt dernières années, nous avons assisté à des évolutions significatives des politiques publiques et à l'émergence de nouvelles approches en matière de développement économique et professionnel du secteur culturel, souvent regroupées sous l'appellation d'industries culturelles. Ce terme mérite toutefois d'être nuancé, tant les différences de production matérielle et de sens sont marquées entre le spectacle vivant, les jeux vidéo ou l'audiovisuel, par exemple. Et comme le souligne **Bernard Miège** (Professeur émérite sciences de l'information-communication) dans *Les Industries culturelles et créatives* (2017), il convient de distinguer les finalités en termes de sens et les logiques de création et de diffusion propres à chaque domaine et secteur d'activité.

Parmi les causes de ces évolutions, nous pensons notamment à la loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon ». Cette loi visait à développer le mécénat des particuliers et des entreprises en renforçant substantiellement les incitations fiscales, tout en allégeant la fiscalité des fondations et en simplifiant la reconnaissance d'utilité publique.

Nous pensons également à l'émergence de l'entrepreneuriat culturel, prônée par le rapport de Steven Hearn et Carla Legendre, *Le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France* (2014), qui a profondément remis en question, à tort ou à raison, les schémas de pensée et d'approche des politiques culturelles mises en œuvre depuis **Malraux**. Ce rapport a contribué à promouvoir une vision renouvelée du secteur culturel, centrée sur l'innovation et l'autonomie des acteurs et agents économiques culturels vis-à-vis du champ de la subvention publique.

Et plus récemment, le champ de la formation et des dispositifs d'accompagnement professionnel et son financement ont subi une série de réformes qui ont profondément modifié le champ de l'accompagnement et de la formation. La loi de 2018 « Liberté de choisir son avenir professionnel », portée par la ministre du Travail de l'époque, **Muriel Pénicaud**, prolonge et remet en cause la loi du 16 juillet 1971, dite « loi Delors », adoptée après l'accord national interprofessionnel du 11



juillet 1970 selon « *la théorie de la loi négociée* ». Cette dernière est considérée comme le texte fondateur de notre « système de formation professionnelle continue ». Cette réforme a également instauré le Compte Personnel de Formation (CPF), un dispositif permettant à chaque actif, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à sa retraite, de cumuler des droits à la formation mobilisables tout au long de sa carrière.

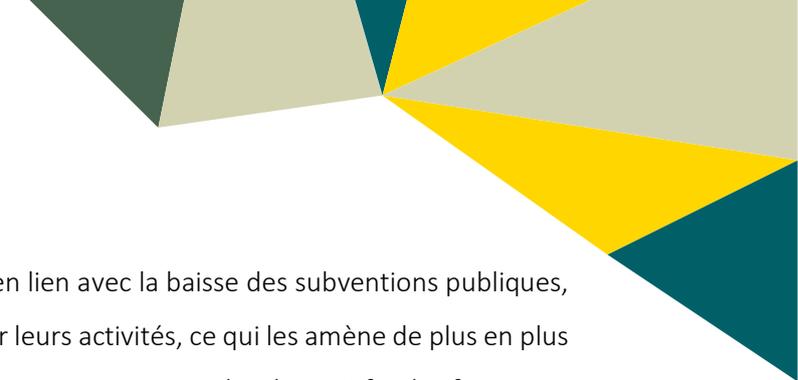
Ce dispositif a bousculé les approches de plan de formation et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein des entreprises, en mettant davantage l'accent sur l'individualisation des parcours professionnels et la responsabilisation des salariés dans le développement de leurs compétences.

Il est indéniable que ces différentes réformes de la politique de la formation professionnelle ont eu des impacts significatifs. Par là même, ils bousculent tant les acteurs politiques et stratégiques issus des corps intermédiaires (syndicats de salariés et employeurs) que les acteurs opérationnels (organismes de formation, cabinets, OPCO, consultants et formateurs indépendants).

Dans la filière culturelle, nous observons bien d'autres évolutions. Par exemple, l'arrivée de cabinets et d'organismes de formation généralistes qui proposent des formations et des accompagnements en adéquation avec les besoins du marché de la formation et de la compétence professionnelle, quitte à sous-traiter auprès de formateurs et de consultants indépendants issus de la profession et du secteur.

Une autre évolution concerne les dérives du développement personnel et des formations « *psychologisantes* » issues des concepts des thérapies brèves dévoyés et appliqués au monde du travail dans son ensemble et tous secteurs d'activités confondus. Cela a pour conséquence l'arrivée de méthodes de formation et d'accompagnement aux contours andragogiques et pédagogiques flous et parfois d'ordre manipulateurs. Il ne faut pas prendre cela à la légère, car certaines organisations sectaires et gourous isolés ont investi ce champ depuis déjà longtemps.

Nous assistons depuis quelques années à l'arrivée d'une nouvelle offre de service dans le domaine de la formation et de l'accompagnement, et portée de la part d'organismes parapublics qui se considèrent également comme étant des acteurs de l'accompagnement (agences régionales culturelles, pôles régionaux d'accompagnement, fédérations professionnelles). En



raison de contraintes budgétaires, notamment en lien avec la baisse des subventions publiques, ces organismes se voient contraints de diversifier leurs activités, ce qui les amène de plus en plus à intervenir dans l'accompagnement et la mise en œuvre de dispositifs de formation professionnelle financés par des OPCO ou des aides publiques (État, Europe, Région, Département...).

Par ailleurs, l'essor de l'intelligence artificielle (IA) transforme en profondeur les métiers de l'accompagnement, en automatisant certaines tâches de conseil et de formation, et en proposant des solutions numériques capables de répondre aux besoins des porteurs de projets à moindre coût. Cette évolution accroît la concurrence et pousse les professionnels de l'accompagnement à réinterroger leurs pratiques, notamment en renforçant leur valeur ajoutée humaine et en développant des compétences complémentaires.

Cette évolution de l'environnement tend à accentuer une concurrence croissante entre les acteurs de l'accompagnement avec parfois des conséquences sur des questions éthiques et déontologiques concernant les pratiques d'accompagnement à destination des entreprises et des individus.

Et puisque nous avons évoqué les acteurs de l'accompagnement professionnel, il convient à ce stade de délimiter ce concept et de proposer quelques définitions de ce que recouvre le terme accompagnement.

## 2 L'accompagnement, une diversité de métier et d'approches

A la question, qu'est-ce que l'accompagnement ? les mots qui viennent sont accompagner, suivre, guider, tutorer, former, soutenir, coacher, superviser, étayer, cheminer aux côtés de, conduire, mener, parrainer, escorter, ...<sup>3</sup> Force est de constater que ce mot polysémique recouvre plusieurs réalités et situations différentes. Nombre de colloques et de conférences l'abordent avec une multiplicité d'appréciations.

Nous allons tenter brièvement pour les besoins de cette réflexion d'aller à l'essentiel et de sortir de l'usage de ce mot valise. L'étymologie du mot *accompagnement* peut nous servir de chandelle. Il vient du latin *cum panis*, littéralement "*partager le pain avec quelqu'un*". De là est né le terme *compagnon*, celui avec qui l'on chemine, avec qui l'on partage bien plus qu'un trajet, à savoir un moment, une expérience, une présence...

**Maela Paul** Docteure en science de l'éducation indique pour sa part que « *L'accompagnement désigne donc un contexte relationnel au sein duquel un être humain bénéficie des conditions qui lui sont nécessaires pour se construire en tant qu'être existant et force de déploiement. (ce qui est une façon de dire que tout sujet est projet)*. Elle précise que le mot accompagnement provenant du verbe accompagner signifie « *se joindre à quelqu'un à travers une mise en relation pour aller où il va (principe de simultanéité et de réciprocité) et une mise en chemin (en même temps que lui à la fois par étapes et à son rythme)* »<sup>4</sup>

Le mentorat serait la plus ancienne forme d'accompagnement et remonte aux récits fondateurs comme *L'Illiade* et *L'Odyssée*, où le personnage de Mentor guide Ulysse. Au sens mythologique, le mentor n'impose pas un modèle mais se contente de faire signe, d'indiquer un chemin possible, celui qu'il a lui-même emprunté et éprouvé. Contrairement à l'enseignement socratique fondé

---

<sup>3</sup> Nous pourrions aussi faire référence à ce qu'est l'accompagnement musical qui est destiné à porter la voix du soliste, du chœur ou du danseur !

<sup>4</sup> Maela Paul « *La démarche d'accompagnement* » Edition Deboeck Supérieur, 2016



sur le dialogue et la maïeutique, le mentorat privilégie l'expérience vécue, les apprentissages concrets et les leçons tirées de la pratique notamment dans le cadre de l'analyse des pratiques professionnelles. Il s'agit d'être avec en permettant d'aller vers, c'est-à-dire favoriser une mise en relation qui permet d'ouvrir une mise en chemin.<sup>5</sup> Par conséquent, accompagner, c'est marcher aux côtés de l'autre, en acceptant de s'ajuster à son rythme, à ses besoins, à son humanité et au service de son autonomie. Cette idée de partage et de solidarité dépasse la simple assistance : elle implique une relation réciproque, fondée sur l'écoute, la confiance et le respect mutuel.<sup>6</sup>

Selon l'association nationale des formateurs et consultants culturel indépendants du secteur culturel « La Belle Idée ! il existerait trois grandes catégories de métier. A savoir celui du conseil, de la formation et du coaching.<sup>7</sup>

*« **Le consultant est un expert** dans un domaine précis qui intervient de façon ponctuelle, dans un temps déterminé, pour répondre à une ou plusieurs problématiques au sein d'une organisation. Du fait de son expérience métier ou de sa formation, il propose des services de conseils. En tant qu'intervenant extérieur, il ne répond et ne détient aucun lien hiérarchique au sein de l'organisation et apporte point de vue neutre.*

***Le formateur en formation continue** assure des prestations de formation continue auprès de différents publics afin de favoriser leur insertion professionnelle ou leur adaptation aux évolutions techniques et professionnelles. Il est chargé de concevoir, de réaliser la transmission de connaissances théoriques, techniques et professionnelles. Il s'inscrit dans une approche andragogique : la science de l'éducation aux adultes. Il existe deux types de formateurs : les*

---

<sup>5</sup> **Maela Paul** « *La démarche d'accompagnement* » Edition Deboeck Supérieur, 2016

<sup>6</sup> Le compagnonnage en offre un exemple ancien et toujours vivant. Hérité du Moyen Âge, il désigne une communauté de professionnels, artisans ou ouvriers, unis par le désir de transmettre leur savoir-faire et leurs valeurs. Fondé sur l'accueil, la transmission, l'entraide et l'ouverture à l'autre, il incarne l'esprit même de l'accompagnement : celui d'un chemin que l'on ne fait jamais seul.

<sup>7</sup> Source internet <https://labelleidee.org/>

*pédagogues et les experts. Si la pédagogie est essentielle pour transmettre le savoir, tous les formateurs ne sont pas experts dans leurs domaines d'intervention.*

***Le coach en milieu professionnel** consiste à accompagner, sur des questions professionnelles, une personne, une équipe ou une organisation pendant une période définie. Il aide à évoluer vers un objectif en ouvrant le champ des possibles, ce qui permet de porter un regard différent et nouveau sur ce qui empêche d'évoluer ou de résoudre des difficultés. Ce décalage sert le plus souvent à percevoir les choses autrement et à comprendre les freins. »*

Notons que les notions de mentorat et de facilitation peuvent se retrouver dans la catégorie soit du consultant expert, soit de celui de coach. Bien qu'ils diffèrent dans leurs approches, leurs outils et leurs finalités, ces trois champs partagent une posture commune, à savoir aider sans faire à la place de. En effet, l'accompagnement ne consiste pas à agir à la place de mais au contraire à soutenir, outiller, guider et favoriser l'émancipation de la personne accompagnée qui reste l'acteur principal de son évolution à travers les solutions qui lui semblent utiles pour lui et la maîtrise de ses décisions et ses actions.

Cette posture d'accompagnement implique un respect de la personne accompagnée, de son rythme, de ses choix, et de sa capacité à trouver ses propres solutions. Toujours selon **Maela Paul** « *Entre commande et demande, un professionnel de l'accompagnement ne renvoie pas les personnes à elles-mêmes, ni ne tente de les convaincre à consentir à une direction prédéterminée. Il n'est ni un électron libre ni dépendant de la situation : il est en relation avec ce qui se joue.* ».

En prolongement à cette idée, il convient d'ajouter que celui qui accompagne ne doit jamais cesser d'apprendre de ceux qu'il accompagne et progressivement devenir inutile auprès de ces derniers.

C'est peut-être là que réside le secret d'une véritable transmission auprès des personnes accompagnées : elle exige à la fois un travail sur soi et une compréhension, à la fois empirique et analytique, du monde du travail et de ces différentes représentations (symbolique, sociologique, historique et psychologiques).

### 3 Le travail, une notion centrale à travailler

Si le travail est au cœur des activités des métiers de l'accompagnement professionnel, nous pouvons constater qu'une grande majorité des accompagnants professionnels abordent rarement un regard critique, non pas sur leur propre rapport au travail qui lui est abondamment analysé via leurs pratiques réflexives (groupes de pairs, supervision, intervision ..), mais sur leur représentation du travail et les différentes influences idéologiques qui peuvent imprégner leurs approches. Cela n'a rien de paradoxal si l'on y réfléchit bien. En effet, dans une logique commerciale, la conformité aux idées reçues peut sembler être la norme afin de correspondre et répondre à la demande du marché. votre serviteur ici présent n'échappe pas non plus à cette règle.

Cependant comment travailler sur et avec le travail des personnes accompagnées sans interroger cette notion centrale et composé de plusieurs tiroirs voire de chausse trappes ?

Mais alors le travail , c'est quoi ? Pour reprendre une définition générique, il s'agit de toute activité, qu'elle soit physique ou intellectuelle, orientée vers un but productif ou utilitaire. Le travail implique également un effort, un engagement du corps ou de l'esprit, dans une démarche d'apprentissage, d'acquisition ou de réussite. En ce sens, il joue un rôle structurant dans la relation à soi et aux autres, en favorisant l'implication sociale et la construction de liens interpersonnels.

Le travail est aussi apprécié comme une expérience de transformation mentale et/ou physique, qui peut être vécue de manière positive (épanouissement, développement personnel) ou bien négative (souffrance, aliénation).

A ce stade, il convient de distinguer trois dimensions du travail :

- L'activité en elle-même, c'est-à-dire ce que l'on fait concrètement (par exemple : fabriquer un objet, écrire un texte, soigner un patient).
- Les moyens et les modalités de cette activité, autrement dit, les outils mobilisés, les conditions dans lesquelles elle s'effectue, ainsi que les résultats qu'elle produit – qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel.

- Le sens que l'on attribue à cette activité, qui renvoie à une approche plus existentielle ou ontologique du travail : quelle place occupe-t-il dans notre vie ? Quelle valeur lui donnons-nous et portons en nous ?

La sémiologue **Mariette Darrigrand** dans son remarquable ouvrage « *L'atelier du tripalium* »<sup>8</sup> nous propose un autre regard sur le mot travail et sa signification égarée qui contrairement aux idées reçues ne vient pas du latin Tripalium (torture). En effet, il provient de l'occitan. Le travail est en fait une machine faite à partir d'un certain type de bois nommés les trabbes qui donnera les traves et qui sont des branches à la fois très solides et élancées vers le ciel. Ainsi, dans cette vision du monde, le labeur prend la forme d'un geste constructeur, d'un lien vivant entre l'homme et le bois, entre l'effort et l'élévation.

Dans l'univers médiéval, le mot travail s'enracine donc profondément dans l'art du charpentier. Travailler, c'est édifier des *traves*, ces poutres robustes et solives maîtresses qui soutiennent la charpente et confèrent aux toits leur solidité.

Pour prolonger cette idée maîtresse, le travail contient tout autant la trave que l'entrave. Il nous soutient ou au contraire nous emprisonne. L'étymologie occitane nous révèle qu'au cœur du mot *travail* se cache l'idée d'une structure porteuse, d'un fondement invisible qui soutient et façonne le monde.

Toujours sur un plan sémantique, le mot travail appartient à la même famille étymologique que le mot anglais *travel*, qui signifie « voyager ». À l'origine, il renvoie à un mouvement, une dynamique corporelle, une mise en action.

On retrouve cette idée de mouvement et d'effort dans le mot grec *ergon*, qui a donné *ergonomie* et *énergie*. Travailler, serait donc mobiliser de l'énergie, mais aussi en transmettre. Le lien avec *travel* et *voyage* prend dès lors tout son sens si l'on pense aux Compagnons du Devoir, pour qui le voyage constitue un fondement de l'apprentissage constitué par le déplacement, l'expérience et la rencontre.

Chez les Compagnons du Devoir, le perfectionnement dans un métier ne peut se concevoir sans le voyage. Voyager n'est pas seulement une étape : c'est une condition essentielle, un passage

---

<sup>8</sup> **Mariette Darrigrand** « *L'atelier du tripalium* », Edition Equateurs, 2024

obligé. Car « *pour transmettre et pour progresser, il faut rencontrer des hommes* ». Aller à la rencontre de l'autre, c'est aussi aller à la rencontre de soi.<sup>9 10</sup>

C'est en ce sens que ce qui doit nous interroger dans des métiers de l'accompagnement, c'est la nature précise de leurs rôles, au-delà des outils et des différentes approches (comme la systémie, l'ACP, les pratiques narratives, la pédagogie active et inversée, etc.).

N'est-ce pas avant tout une question d'éthique, en adéquation avec des objectifs d'accompagnements et des principes de réciprocités qui prennent en compte la singularité des personnes, des situations rencontrées et les principes universels qui nourrissent le travail de tout un chacun ?

Cela signifie que l'éthique professionnelle, indispensable à toute pratique métier, doit s'appuyer sur une charte déontologique qui ne se limite pas, comme c'est trop souvent le cas, à un ensemble d'injonctions ou d'obligations relevant davantage du règlement que d'une réflexion éthique.

Il s'agit au contraire de promouvoir de véritables pratiques et postures professionnelles, à la fois éthiques et responsables. Dès lors, il devient nécessaire de clarifier et de définir les notions fondamentales que sont la posture, l'éthique et la déontologie.

---

<sup>9</sup> Article d'**Anabelle Hullin** docteure en science la gestion « *Les rites comme outils clé de la transmission du métier* »

<sup>10</sup> Dans une autre perspective, le **philosophe Henri Bergson** (1859-1941) affirme que l'humain est moins *Homo sapiens* (l'homme savant) que *Homo faber* (l'homme fabricant). Ce n'est pas tant la sagesse ou le savoir qui le définit, mais sa capacité à inventer sans cesse des outils et des techniques. L'*Homo faber*, en philosophie, se distingue par son aptitude à créer, à transformer son environnement à travers l'usage d'outils, à la différence des autres espèces animales.

## 4 Ethique et déontologie

À l'instar d'une **Maela Paul** ou d'un **François Delivré**<sup>11</sup>, dont les travaux guident fortement notre cheminement intellectuel, nous partons du postulat que la posture éthique est centrale dans tout travail d'accompagnement. Or, il n'y a pas d'éthique sans conscience de sa responsabilité, tant dans ses actions que dans ses intentions.

La posture se distingue du positionnement. Le positionnement, c'est le fait de prendre position, d'affirmer ses choix, ses valeurs ou ses convictions. Il est souvent visible, tranché, assumé. La posture, quant à elle, est plus subtile. Elle émane de soi et il s'agit une manière d'être, une attitude intérieure qui se manifeste dans la relation à l'autre.

Elle se caractérise dans l'accompagnement par l'attention, le respect, l'écoute, la bienveillance et le non-jugement. Elle s'ajuste selon les personnes, les situations, les interactions et le moment vécu et ouvre à la rencontre, au dialogue. Elle accueille l'autre dans ce qu'il est, sans chercher à imposer un point de vue. C'est une posture tierce, ni au-dessus, ni en face, mais avec. Une posture émancipatrice, qui permet à chacun de se dire, de penser par soi-même, et d'exister pleinement dans l'échange.

Cela étant dit, quelle est la différence entre la morale et l'éthique ? La morale renvoie aux règles de conduite, explicites (comme les lois) ou implicites (comme les conventions sociales) propres à une société. L'éthique, quant à elle, relève davantage d'une construction personnelle, d'un rapport intime à la morale.

**Selon Axel Kahn** (scientifique et généticien)<sup>12</sup> « *l'éthique est l'interrogation sur la vie bonne et les valeurs qui la fondent.* ». Cette interrogation implique à la fois une réflexion sur ce qu'est une "vie bonne", mais aussi les actions à entreprendre pour suivre ce chemin et discerner ce qu'il convient de faire en chaque situation. Tandis que la morale est souvent perçue comme conventionnelle et sociale, l'éthique est en perpétuel mouvement : elle suppose un effort de discernement

---

<sup>11</sup> **François Delivré** « Le métier de coach » Edition Eyrolles, 2002

<sup>12</sup> Axel Khan « *L'éthique est une boussole* », Edition Marabout, 2019

constant.<sup>13</sup> Quant à la déontologie, il s'agit d'un corpus de règles et de devoirs qui fait sens au sein d'une profession et de son exercice par les membres qui la composent. La déontologie constitue une déclinaison des obligations et des interdits qui s'appliquent en situation professionnelle. La déontologie est un code, une « morale » professionnelle » qui recouvre un ensemble de devoirs, « ce qu'il faut faire »..

C'est aussi l'expression d'une réflexion éthique sur l'exercice de certains métiers. Elle est à la fois conditionnelle et singulière en lien avec l'exercice d'un métier et d'une fonction qui engage ses membres vis-à-vis de chacun. Pour reprendre une expression de l'accompagnement, la déontologie est une carte et l'éthique est une boussole.

Charité bien ordonnée commençant par soi-même, nous ne pouvons que convier toute personne souhaitant se destiner aux métiers de l'accompagnement à se poser les questions suivantes, formulées par **François Delivré** (coach professionnel), afin de dessiner les contours de son éthique professionnelle.

- Qu'est-ce que le métier d'accompagnateur professionnel m'évite de faire ou d'être ?
- Quels sont selon moi les compétences dont un accompagnant professionnel a besoin pour exercer son métier ?
- Quel est le statut professionnel que j'envisage ?
- Quelle est la reconnaissance que j'attends en choisissant ce métier ?

Une autre question centrale dans le travail d'accompagnement, comme cela a été souligné dans l'introduction, est celle de "travailler avec le travail". Cette expression renvoie à la nécessité d'adopter une approche réflexive sur les évolutions permanentes du monde du travail, tant sur le plan individuel, en lien avec les compétences à acquérir, à adapter ou à développer, que sur le plan collectif, à travers les transformations organisationnelles et les conditions de travail.

Cette perspective invite les professionnels de l'accompagnement à considérer le travail non comme un simple contexte, mais comme un objet d'analyse à part entière, en constante mutation, nécessitant une posture d'ajustement et de compréhension continue.

---

<sup>13</sup> **Albert Jacquard** résume cette dynamique en affirmant : « *L'éthique et la morale sont deux synonymes qui évoquent l'art de choisir un comportement et de distinguer le bien du mal.* »

## 5 Travailler avec le travail

Les mutations et évolutions, actuelles comme à venir, sont à la fois multiples, complexes et porteuses de changements qu'un consultant ou un accompagnant professionnel doit pouvoir appréhender et analyser. Il est possible d'en dégager quelques grandes tendances, même si celles-ci doivent être nuancées en fonction des secteurs d'activité et de la taille des structures concernées (TPE, PME ou grands groupes).

Parmi les sujets récurrents, on peut citer la mobilité et la cohabitation entre espaces et dispositifs professionnels et personnels. Le passage d'un environnement de travail « fixe » à un environnement « flex ». C'est-à-dire sans poste de travail attribué de manière permanente à un salarié, est une constante dans les organisations qualifiées d'agiles. Ce mode d'organisation est particulièrement présent dans les entreprises de production de musique enregistrée ou de contenus audiovisuels, souvent ancrées dans un modèle de type start-up, ainsi que dans les structures du spectacle vivant, où le militantisme et le principe du « quoi qu'il en coûte » sont très souvent la norme.

On peut également citer, la généralisation du télétravail, combinée à des organisations en mode projet, impliquant prestataires externes, intérimaires, intermittents (notamment dans les industries culturelles) et équipes de permanents et transforme profondément les notions de collectif, d'entraide, de leadership, de management et de transmission des compétences ; Ou encore la culture d'entreprise et celles des métiers.

Ces différentes évolutions soulèvent toutefois des interrogations, notamment sur la sécurité de l'environnement de travail, y compris la sécurité physique des personnes. La qualité, à la fois objective et perçue, de l'environnement de travail constitue aujourd'hui un véritable enjeu économique. Le lien entre bien-être au travail, attractivité, fidélisation des talents et productivité est désormais au cœur des réflexions managériales. Pour rappel, l'attractivité du secteur culturel, et en particulier celui du spectacle vivant, est en déclin depuis plusieurs années, une tendance qui s'est accentuée avec la crise du COVID-19. Celle-ci a entraîné lors de cette période, une requalification de ces professions comme 'non essentielles', contribuant ainsi à leur dévalorisation tant symbolique que réelle.



Dans cette perspective d'amélioration des conditions de travail, les entreprises explorent généralement deux grands axes d'aménagement. A savoir le cadre de vie au travail, incluant les espaces, les équipements et les services facilitant le quotidien des salariés. L'organisation du travail doit également être repensée afin de favoriser une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. La question des horaires de nuit ou décalés en est un exemple illustratif

Par ailleurs, les ruptures technologiques transforment déjà notre environnement professionnel. Des innovations telles que la reconnaissance et la commande sensorielles, la connectivité des espaces via l'Internet des objets (IoT), ou encore l'intelligence artificielle qui renforce les capacités prédictives, l'automatisation, l'assistance et la réalité virtuelle et qui redéfinissent d'ores et déjà les pratiques et les collectifs de travail.

Ces nouvelles configurations de travail fragmentent les collectifs traditionnels et redéfinissent les modes d'interaction. La sociologie des organisations met en lumière la complexité croissante des structures hybrides, où les appartenances multiples et les temporalités différenciées brouillent les repères hiérarchiques et les formes classiques de cohésion.

Le sentiment d'appartenance, auparavant ancré dans la stabilité et la proximité, doit désormais se reconstruire dans des environnements dispersés et « éclatés » et souvent numériques. L'explosion du distanciel en est aussi une illustration significative.

Du point de vue de la psychodynamique du travail, ces mutations peuvent être sources d'émancipation en favorisant l'autonomie, la responsabilisation et l'expression de soi mais aussi de déséquilibres, notamment lorsqu'il devient difficile de construire un cadre de coopération sécurisant. Le travail en réseau ou à distance, sans lieux ni temps partagés, peut engendrer un sentiment d'isolement, une absence de reconnaissance, une dilution des responsabilités et des conflits sans possibilités d'expressions et de délibérations.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> **Axel Honneth** (philosophe) « *L'esprit doit en effet être constitué de telle manière qu'il ne se réalise pleinement qu'en se sachant reconnu par d'autres ; or cette reconnaissance, l'individu ne peut s'en assurer que dans l'élément du conflit, en faisant l'expérience de la réaction pratique par laquelle l'autre répond à un défi délibéré, voire à une pure provocation.* »



Les principes de coopération et de collaboration, censés porter l'autonomie et la liberté d'action, deviennent dans certains contextes des sources de tension.

L'animation des équipes devient alors un enjeu central : maintenir la qualité des relations de travail, garantir la transmission des savoirs implicites et les compétences métier, et préserver la santé psychique des individus tout en assurant la performance collective nécessite de repenser en profondeur les pratiques managériales et les dispositifs d'appui au travail.

Enfin, la question de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) prend une dimension nouvelle : il ne s'agit plus seulement d'améliorer l'environnement physique ou les horaires, mais aussi de restaurer des dynamiques collectives, de renforcer la reconnaissance symbolique et de sécuriser les espaces de discussion, essentiels à la construction d'un sens partagé dans le travail et au sein du collectif de travail.

## 6 Conclusion : quel avenir pour l'accompagnement du travail ?

Cela nous conduit à considérer que l'accompagnement professionnel aujourd'hui ne peut se réduire à une posture relationnelle ou à une simple transmission de savoirs. Il s'agit aussi, et surtout, de travailler avec le travail, c'est-à-dire d'en faire un objet central d'analyse et de compréhension.

Cette exigence implique d'interroger non seulement les réalités concrètes du travail tel qu'il se vit, mais aussi les représentations individuelles et collectives qui y sont associées. Elle suppose également de prendre en compte les transformations profondes liées aux évolutions technologiques et organisationnelles contemporaines : hybridation des modalités (présentiel/distanciel), montée des formes de management horizontal ou au contraire, renforcement de logiques verticales, flexibilité accrue des espaces et du temps de travail, etc.

Cette approche fait écho aux travaux de la sociologie du travail, notamment ceux de **Dominique Méda**<sup>15</sup>, qui insiste sur la pluralité des significations du travail dans nos sociétés, ou encore de **Danielle Linhart**<sup>16</sup>, qui analyse les effets des nouvelles méthodes managériales sur les collectifs et les identités professionnelles. Dans une autre perspective, **Yves Clot**<sup>17</sup>, en psychologie du travail, rappelle l'importance de la clinique de l'activité et du "*travail bien fait*", soulignant que la santé au travail passe aussi par la possibilité de débattre du sens du travail et de sa qualité. Cette nécessité de confronter les normes prescrites à l'activité réelle est essentielle dans toute démarche d'accompagnement.

---

<sup>15</sup> **Méda, D. (1995).** *Le travail, une valeur en voie de disparition ?* Paris : Aubier.

<sup>16</sup> **Linhart, D. (2015).** *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale.* Paris : Érès.

<sup>17</sup> **Clot, Y. (2010).** *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* Paris : La Découverte. Défend une approche clinique du travail centrée sur l'activité réelle et la possibilité de "bien faire son travail".



Ainsi, accompagner le travail, c'est par conséquent accompagner les personnes dans leur rapport au travail, à la fois en tant qu'activité, qu'identité et qu'environnement en mutation. C'est ouvrir un espace réflexif sur ce qu'ils font, sur ce que cela leur fait, et sur ce que cela dit des transformations collectives à l'œuvre. Cela implique pour les professionnels de l'accompagnement de développer une culture du travail et de ses diversités, une capacité à dialoguer avec ses enjeux, et à aider les individus à prendre du recul afin de (re)trouver un pouvoir d'agir en tant que sujet à part entière.

Par ailleurs, à l'heure où le numérique imprègne l'ensemble des sphères professionnelles, les métiers de l'accompagnement ne sont pas épargnés par les effets de la digitalisation. (intelligence artificielle, télétravail, applications numériques...). Pour autant l'humain, la créativité et l'empathie restent des éléments centraux de la relation d'accompagnement. Face à cette évolution, les métiers de l'accompagnement professionnel connaissent donc une transformation profonde, marquée par une hybridation des rôles où l'humains et les technologies interagissent désormais pour se compléter. Les outils numériques tels que les plateformes en ligne, les applications mobiles, l'IA, les dispositifs de suivi à distance, sont intégrés aux pratiques des accompagnants pour optimiser l'efficacité, personnaliser les suivis et gagner en agilité.

Cette intégration permet aux professionnels de consacrer davantage de temps aux dimensions humaines de leur métier : écoute, bienveillance, soutien émotionnel, jugement éthique. Le rôle du consultant ou de l'accompagnant demeure donc central, notamment dans les domaines où l'intuition, l'intelligence relationnelle et l'éthique sont indispensables.

Cette évolution ouvre des perspectives prometteuses, mais exige de nouvelles compétences. Les professionnels doivent être formés à l'utilisation des outils numériques tout en cultivant leur savoir-faire relationnel. Les programmes de formation doivent ainsi conjuguer maîtrise des technologies et ancrage dans une approche humaine de l'accompagnement.

L'un des enjeux majeurs est de maintenir un équilibre : tirer parti des innovations pour améliorer la qualité et l'efficacité des accompagnements, sans sacrifier la dimension humaine qui en garantit la pertinence et la profondeur. D'autre part, cette transformation s'accompagne d'une diversification des rôles, avec l'émergence de nouveaux métiers comme coach numérique ou



facilitateur en IA. Elle offre de nouvelles opportunités professionnelles, notamment dans le cadre des transitions numériques et écologiques.

Toutefois, cette évolution doit s'inscrire dans une démarche responsable et éthique. Les technologies, et en particulier l'IA, ont un impact environnemental non négligeable. Leur usage doit donc être mesuré et encadré pour ne pas engendrer plus de problèmes qu'elles n'en résolvent.

Enfin, une vigilance s'impose face au risque de déshumanisation. Une automatisation excessive pourrait appauvrir la relation d'accompagnement, notamment dans les domaines où le contact humain, voire sensoriel, reste essentiel. L'avenir des métiers de l'accompagnement repose ainsi sur un équilibre intelligent entre technologie et humanité et sur des outils au service de la relation, et non l'inverse.

Une autre vigilance doit également être au cœur des réflexions éthiques, notamment en raison de l'usage généralisé des réseaux sociaux dans le cadre de la communication professionnelle. Ces outils, bien qu'efficaces pour accroître la visibilité, favorisent souvent une logique du "faire savoir" au détriment du "savoir-faire". Ils peuvent ainsi entretenir une illusion de compétence ou de reconnaissance fondée davantage sur l'image que sur la réalité des pratiques professionnelles.

Cette mise en scène de soi, parfois déconnectée de la rigueur ou de la qualité de l'accompagnement réellement offert, interroge profondément les fondements de l'éthique professionnelle, notamment dans les métiers de la relation humaine.

Il est donc essentiel de distinguer la réputation dite médiatique ou virtuelle de la légitimité fondée sur l'expérience, la compétence et l'engagement réel dans une pratique. La transmission des savoir-faire et la valorisation des compétences entre pairs ne pourront être renforcées et interrogées de manière pertinente qu'à travers des dispositifs tels que les séances d'analyse de pratiques, d'intervision et de supervision.

Pour conclure, il est essentiel, pour ces professions et ces métiers, de s'interroger à la fois sur le plan subjectif et objectif quant à l'impact et aux influences du travail d'accompagnement sur les personnes accompagnées.

La réflexion autour des indicateurs doit permettre de distinguer ce qui relève des indicateurs de moyens (ou de mesure) de ce qui concerne les indicateurs de résultats.



Cette démarche soulève une question centrale, à la fois éthique et stratégique : Quels indicateurs choisir ? Sont-ils au service de la performance ou de l'intelligence ?

Cette interrogation finale concerne aussi bien les personnes accompagnées que les professionnels de l'accompagnement eux-mêmes.

Elle appelle, selon nous, à entamer une réflexion collective sur les finalités que nous assignons à l'évaluation, les logiques de résultats et les impératifs organisationnels qui redéfinissent silencieusement mais sûrement les contours des métiers de l'accompagnement.

## Présentation de l'auteur



[www.marc-bouchet.com](http://www.marc-bouchet.com)

**Marc Bouchet** met au service des organisations culturelles une expertise forgée par près de 20 ans d'expérience dans des fonctions de direction, d'administration et d'encadrement dans le secteur culturel. Coach certifié (Université Paris 8 et Médiat Coaching), il est aujourd'hui **consultant, formateur et expert en ressources humaines et en prévention santé au travail**, spécialisé dans l'accompagnement des structures culturelles.

Depuis 2014, il accompagne des **TPE et PME du spectacle vivant et des industries culturelles** sur des thématiques clés telles que le **management d'équipe**, la **cohésion de groupe**, la **gestion des ressources humaines** ou encore la **régulation des conflits**. Référencé par la **DREETS** en tant qu'intervenant en **prévention des risques professionnels**, il intervient auprès des **CSE** et des **équipes dirigeantes**, en tant qu'expert des problématiques organisationnelles liées à la **prévention des risques psychosociaux** et à la **qualité de vie au travail**.

Formateur reconnu, il intervient régulièrement auprès de structures de référence comme le **Centre National de la Musique**, le **CFPTS**, ou encore l'**Université Savoie Mont Blanc**, sur des modules portant sur le **management**, les **ressources humaines**, la **régulation de conflit**, la **communication interpersonnelle** et la **prévention santé au travail**.

Engagé dans la transmission des valeurs et des pratiques professionnelles, il a enseigné l'**éthique et la déontologie du consultant** en entreprise en Master 2 à l'Université de Nanterre (psychologues et ergonomes du travail), et anime désormais des **ateliers d'analyse de pratiques** sur ces enjeux auprès de professionnels de l'accompagnement.