

# REGARD SUR...



# La coordination de parcours : vers la reconnaissance du droit à ex-ister en tant que sujet aspirant et agissant

## *Réflexions sur le sens de la vie*

*Depuis une quinzaine d'années, les organisations sociales et médico-sociales ont rencontré de fortes mutations; leur structuration étant liée à l'émergence de multiples facteurs. Catalina Devandas-Aguilar, rapporteuse de l'ONU, en date du 12 mars 2019, a remis l'accent sur l'importance d'accélérer le processus de désinstitutionnalisation : « il n'existe pas de bon établissement d'accueil puisqu'ils imposent tous un certain mode d'existence qui limite les possibilités d'avoir une vie agréable sur la base de l'égalité avec les autres »; appelant ainsi les ESMS à s'engager dans des transformations structurelles et organisationnelles, qui privilégient les pratiques de coopération et de coordination des parcours.*

*En d'autres termes, cette révolution culturelle conduit peu à peu, les secteurs social et médico-social, à déconstruire leurs anciens schémas, à se réorganiser, pour s'ouvrir à de nouvelles configurations, tout en défendant avec force, une nouvelle centralité – celle de la personne, comme sujet aspirant et agissant. Dès lors, les professions canoniques de l'intervention sociale elles-mêmes se transforment progressivement, avec l'émergence des fonctions de coordinateur de parcours; affirmant ainsi le droit, pour toute personne, de disposer d'un projet de vie qui prenne en compte ses aspirations.*

**Erica Estevan**

*Formatrice consultante et coach certifiée – Action sociale et médico-sociale –  
[www.eric aestevan.com](http://www.eric aestevan.com)*

---

## I – LES FONCTIONS DE COORDINATEUR DE PARCOURS : LA PRISE EN COMPTE DES ASPIRATIONS DE LA PERSONNE AU SERVICE DE SON PROJET DE VIE

---

### « VIVRE ET EX-ISTER » : CONSIDÉRER L'EXCEPTIONNALITÉ DES ÊTRES VIVANTS, QUELLE QUE SOIT LEUR SITUATION

*«Le modèle de la participation sociale revendique d'abord de faire de tout individu y compris celui qui a un désavantage, un acteur de sa propre vie comme du corps social. En matière de politique sociale, l'objectif est de placer la personne ou sa famille dans une position décisionnelle sur tous les projets et les dispositifs qui la concernent, afin d'en faire des sujets plutôt que des objets d'interventions sociales<sup>1</sup>».*

Se fondant sur la réaffirmation du droit à la dignité de toute personne, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, les politiques sociales sont orientées par le principe de « participation dans l'égalité<sup>2</sup> » ; ce principe peut s'entendre comme la liberté de tout un chacun, de bénéficier de dispositifs de droit commun, d'accéder à des biens sociaux, de contribuer à des actions économiques, sociales et politiques, ainsi que de « vivre pleinement sa vie ». Pour le dire autrement, en tant que professionnels de l'action sociale et médico-sociale, « il faut dès lors, se soucier de rendre “capacitaires” les individus, c'est-à-dire de leur redonner aptitude et souveraineté dans ce qu'ils sont ; comprendre que la vulnérabilité est liée à l'autonomie, qu'elle la densifie, qu'elle la rend viable et humaine ; travailler à faire que cette vulnérabilité soit pour autant la moins irréversible possible<sup>3</sup> ».

Il s'agit en quelque sorte d'organiser l'habitabilité du vivant<sup>4</sup>, en permettant à chaque personne, d'exercer son droit à être actrice de sa propre vie, à éprouver et « faire reconnaître » ses aspirations, ses rêves et désirs, peu importe sa situation. Car « *il ne suffit pas d'être vivant, il faut vivre en existant<sup>5</sup>* ».

---

1. Priou, J., *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, Projet de vie et participation sociale*, Dunod, 2007, p. 138.

2. *Idem.* p. 145.

3. Fleury, C., *Le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019, p. 7.

4. *Idem.*, p. 6 : « *L'existentialisme n'est rien sans la question de l'engagement éthique de l'homme ; dès lors, être agent, exister, c'est faire le lien avec l'autre, c'est porter l'existence de tous comme un enjeu propre. L'Homme se fait* ».

5. Jullien, F., *De l'écart à l'inouï*, L'Herne, 2019, p. 112.

Ainsi, même si l'introduction d'une logique de services<sup>6</sup> a permis l'instauration de relations de transaction, plus lisibles et traçables entre personnes/prestataires, la possibilité, pour ces mêmes personnes, de s'inscrire dans une logique de parcours, est en quelque sorte conditionnée par une offre sociale ou médico-sociale; donc, par définition, limitée. Les personnes sont certes «en vie», mais la liberté de vivre leur existence, de l'inscrire dans une trajectoire et un parcours de vie «consentis», leur est-elle offerte ?

En d'autres termes, au travers de la mise en œuvre d'une coordination de parcours<sup>7</sup>, il est nécessaire de se départir d'une orientation biologisante de la vie et des êtres, d'une logique de prise en charge et de filière, pour «prendre soin de la vie humaine [...] défendre l'humanité de la vie et donc, nécessairement prendre soin de l'indivisibilité de la vie<sup>8</sup>». Pour le dire autrement, au plan philosophique, il s'agit de considérer l'exceptionnalité de chaque être vivant, quelle que soit sa situation.

---

6. L'introduction d'une logique de services implique :

- la mise en place d'espaces «démocratiques» et de négociation, avec la personne et son entourage;
- la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation du service rendu;
- le recours systématique à la contractualisation des prestations proposées.

7. La coordination : dérivée du latin «cum» («avec») et «ordinare», elle renvoie au fait de mettre en ordre, disposer, arranger afin de favoriser une «mise en synergie», «une mise en harmonie» des hommes et des actions au service du projet des personnes. Elle appelle nécessairement à une circularisation des informations, rendue possible avec les nouvelles orientations en la matière : *Toute personne prise en charge par un professionnel de santé, un établissement ou un des services de santé définis au livre III de la sixième partie du présent code, un professionnel du secteur médico-social ou social ou un établissement ou service social et médico-social mentionné au I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles a droit au respect de sa vie privée et du secret des informations le concernant* (article 96 de la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé). La notion de coordination est à différencier de celle de référence. Toujours utilisée à côté d'une autorité (exemple : médecin référent) ou d'un «objet» (exemple : référent handicap), elle implique une stricte centralisation des informations, réalisée par un professionnel en responsabilité, d'exécuter – seul – toutes les tâches que lui confèrent ses fonctions, ses missions et/ou son rôle.

Rapport de la CNSA, 2012, «Promouvoir la continuité des parcours de vie» : *«La notion de parcours de vie désigne l'ensemble des évènements intervenant dans la vie d'une personne et les différentes périodes et transitions qu'elle connaît. Ces dernières affectent son bien-être physique, mental et social, sa participation à la vie sociale». [...] «Dans ce nouveau mode d'accompagnement, la notion de parcours est autant à analyser au sein de la structure qui accompagne la personne qu'en dehors de cette structure» [...] Il s'agit de «favoriser l'adéquation des parcours de vie des personnes avec leur projet de vie et la continuité des différentes formes d'accompagnement», p. 33.*

8. Interview donnée par Cynthia Fleury en date du 19 octobre 2020.

## **VERS UN NOUVEAU PARADIGME : LE DROIT, POUR TOUTE PERSONNE, À UNE COORDINATION DE SON PARCOURS DE VIE**

### **Les principaux textes de politiques publiques en matière de coordination du parcours des personnes en situation de handicap**

- La loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé.
- Le décret n° 2016-1349 du 4 juillet 2016 relatif aux fonctions d'appui aux professionnels pour la coordination des parcours de santé complexes.
- Le décret n° 2017-137 du 7 février 2017 relatif aux informations nécessaires à l'élaboration des plans d'accompagnement globaux des personnes handicapées (PAG).
- Le décret n° 2017-1200 du 27 juillet 2017 relatif au projet territorial de santé mentale.
- La loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique : l'article 1219 précise le régime de l'habitat inclusif pour les personnes en situation de handicap et les personnes âgées. Ces dispositions sont insérées dans le code de l'action sociale et des familles.
- Le décret n° 2019-629 du 24 juin 2019 relatif aux diverses dispositions en matière d'habitat inclusif.
- Le rapport sur l'habitat inclusif de Denis Piveteau et Jacques Wolfrom, 2020, « Demain, je pourrai choisir d'habiter chez vous ! ».
- Le rapport de Denis Piveteau, 2014, « Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches ».
- La mission confiée à Marie-Sophie Desaulle, « Une réponse accompagnée pour tous », consécutive au rapport de Denis Piveteau, 2014, « Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches ».
- Le décret n° 2017-982 du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux accompagnant des personnes handicapées ou malades chroniques.
- La circulaire n° DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement pour les personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016 avec notamment pour priorité « de promouvoir la complémentarité des réponses de tous les acteurs contribuant à la qualité du parcours de vie de la personne ».
- L'instruction n° DGCS/SD3B/2016/110 du 12 avril 2016 relative à la mise en œuvre des pôles de compétences et de prestations externalisées pour les personnes en situation de handicap.
- Les travaux menés dans le cadre du projet de réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées (SERAFIN-PH) : nomenclature des besoins et des prestations détaillées, validée en comité stratégique du 27 avril 2018.

- La stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2022) « vise à sécuriser les parcours des personnes en situation de handicap ou de perte d'autonomie, quel que soit le lieu de vie choisi. Elle a pour objectif de garantir à chaque personne, un accompagnement souple, modulaire et construit au regard de ses attentes, un accompagnement qui favorise son accès aux apprentissages, à la formation et à l'emploi, à la santé, au logement et à sa pleine participation à la vie sociale » (CNSA).
- Le plan ministériel « ambition transformation 2019-2022 ».

Au regard de ces nouvelles orientations de politiques publiques, les ESSMS s'engagent petit à petit, dans un processus de transformation de leur offre<sup>9</sup>. Il s'agit – dès à présent – de préparer les systèmes à s'orienter vers des pratiques de coordination des parcours de vie, avec notamment :

- une analyse de la situation de la personne inscrite dans une logique de parcours afin de favoriser la mise en œuvre de son projet de vie<sup>10</sup>;
- un repérage et une anticipation des périodes de vie charnières pour la personne (adolescence, vieillesse, déménagement...): « *En complément du projet personnalisé, et de façon systématique, [ces axes d'accompagnement<sup>11</sup> sont] à transmettre aux nouveaux professionnels<sup>12</sup> »;*
- une valorisation des ressources de l'entourage de la personne : « *La participation des aidants et de l'entourage permet de [considérer] l'ensemble des soutiens et/ou fragilités qui jalonnent le parcours de la personne accompagnée et d'en tenir compte dans les réponses proposées<sup>13</sup> »;*
- une coordination intégrant l'ensemble des acteurs et secteurs : « *Pour assurer un accompagnement (parcours de vie) et construire un projet personnalisé de qualité, une coordination, une cohérence et une continuité sont à rechercher avec l'ensemble des acteurs, aussi bien en interne qu'avec ceux*

9. Guide ANAP, 2020, Réinventer l'offre médico-sociale. La logique de plateformes de services coordonnés. Recommandation HAS, 2020, Soutenir et encourager l'engagement des usagers dans les secteurs social, médico-social et sanitaire.

10. Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées : « Les besoins de compensation sont inscrits dans un plan élaboré en considérant les besoins et les aspirations de la personne handicapée tels qu'ils sont exprimés dans son projet de vie, formulés par la personne elle-même ou, à défaut, avec ou pour elle par son représentant légal lorsqu'elle ne peut exprimer son avis » (article L.114-1 du CASF). Avec la coordination du parcours de la personne, le projet de vie tend à « se démocratiser », pour être considéré comme « son projet personnel » ; « son projet global ». Il s'appuie – avant tout – sur ses aspirations (« mouvement du désir vers un idéal »). Il ne se négocie pas, contrairement au projet personnalisé, qui fait référence à une démarche dynamique, à une personnalisation des actions en direction d'une personne singulière.

11. Après acceptation par la personne.

12. Recommandation HAS, 2018, *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap*, p. 16.

13. *Idem*, p. 29.

*du territoire (du même secteur et de secteurs différents)<sup>14</sup>. [...] «Le travail de coordination implique une mise en relation constante des différents acteurs. Leurs compétences respectives permettent de répondre aux mieux aux besoins des personnes accompagnées<sup>15</sup>»;*

- *la construction d'un dispositif ressource sur le territoire : «Les professionnels ressources s'inscrivent dans un dispositif territorial plus large que l'ESSMS dont ils dépendent. Ils mettent leurs compétences à la disposition d'autres acteurs du territoire et recherchent auprès d'eux des compétences complémentaires aux leurs<sup>16</sup>»;*
- *la désignation d'une personne [...] chargée de la coordination du parcours de vie, impliquant un balisage de cette fonction.*

## LES FONCTIONS DE COORDINATEUR DE PARCOURS

Le coordinateur de parcours<sup>17</sup> est en responsabilité dans les domaines suivants.

### ■ **L'appréciation de la situation de la personne afin de permettre une continuité du parcours de vie :**

- le recueil des informations relatives à la situation de la personne (besoins, attentes, **aspirations**, compétences, périodes charnières, grandes étapes de la vie...), en organisant des entretiens de consultation au long cours, auprès de cette dernière et de son dispositif ressource ;
- la prise en compte de la situation de la personne dans son projet de vie ;
- la mise en place de conditions d'expression pour la personne, impliquant une reconnaissance de ses droits et choix, au niveau du réseau professionnel et, de manière plus large, du dispositif ressource (rôle d'«avocat», de «porte-parole»).

### ■ **L'adéquation entre le projet personnalisé (accueil et accompagnement proposés au sein d'un dispositif) et le projet de vie (projet global) :**

- la mise en cohérence des projets personnalisés dans chaque dispositif, contribuant au projet de vie<sup>18</sup> ;
- le suivi de la situation de la personne, en considérant ses différents contextes de vie et l'ensemble des intervenants impliqués ;

---

14. Lettre de cadrage HAS, 2018, *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap*, p. 7.

15. Recommandation HAS, 2018, *op.cit.*, p. 32.

16. Recommandation HAS, 2018, *op.cit.*, p. 44.

17. Le coordinateur de parcours peut exercer son activité en tant que salarié/agent ou prestataire pour un ESSMS, un pôle ou une plateforme de services.

18. Il s'agit de concevoir le projet personnalisé à partir du projet de vie (projet personnel et global).



- la participation de la personne à son projet personnalisé dans les dispositifs au sein desquels elle est accompagnée, afin de favoriser une mise en lien entre le projet personnalisé et le projet de vie.
- **L'élaboration, le suivi et l'évaluation du projet de vie de la personne :**
  - la co<sup>19</sup>-élaboration du projet de vie, avec l'implication du dispositif ressource ;
  - l'organisation des conditions de mise en œuvre et de suivi des actions entreprises dans le cadre du projet de vie ;
  - l'appréhension de la fonction et du rôle de chacun des acteurs intervenant dans la réalisation du projet de vie ;
  - l'utilisation de moyens de communication efficaces pour informer<sup>20</sup> les différents acteurs, de l'état d'avancement du projet de vie ;
  - la mise en place de réunions de coordination auxquelles participe la personne, afin de s'assurer d'une transmission des informations et d'une co-appréciation des effets produits par les actions engagées ;
  - le déclenchement d'une réunion de coordination «exceptionnelle» en cas de situation particulière.
- **La constitution d'un dispositif ressource<sup>21</sup> :**
  - l'identification des acteurs ressources ;
  - la création, le suivi et le développement d'un dispositif ressource, en fonction de la situation de la personne et de son projet de vie ;
  - la vérification de la pertinence des actions engagées par les acteurs du dispositif ressource ;
  - l'échange d'informations entre les acteurs du dispositif ressource, dans le respect du cadre juridique du partage des informations ;
  - l'évaluation régulière des actions conjointement mises en œuvre ;
  - l'établissement de documents d'engagement en direction du réseau professionnel.
- **La mise en œuvre d'un accompagnement global :**
  - l'orientation de la personne dans ses démarches (information, mise en lien, intervention directe en fonction de la situation) ;
  - l'animation de temps d'échange (entretiens...) entre la personne et les acteurs du dispositif ressource afin de faciliter la réalisation de son projet de vie.

19. Avec la personne.

20. Transmission d'informations fiables, actualisées et pertinentes.

21. Recommandation HAS, 2018, *op.cit.*, p. 44 : «*Le dispositif ressource est constitué des professionnels ressources de l'ESSMS, de la personne, de l'entourage (avec son accord) et des acteurs ressources du territoire, qu'ils soient de droit commun ou spécifiques*».

▪ **L'ajustement de sa posture professionnelle :**

- la mise en œuvre d'une posture «juste» en direction de la personne ; pour cela, le coordinateur de parcours participe régulièrement aux groupes d'analyse de la pratique professionnelle dédiés à une mise en réflexion autour de l'accompagnement proposé dans le cadre de la réalisation du projet de vie ;
- la transmission – à son supérieur hiérarchique – des informations relatives à l'état d'avancement du projet et aux actions entreprises, ainsi qu'à toute situation exceptionnelle ou inquiétante (obligation d'intervention du coordinateur de parcours, en cas de violence).

## **EN GUISE DE TRANSITION : LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UN SUJET LIBRE**

Ainsi, le projet de vie se nourrit des besoins, attentes et en avant tout, des aspirations de la personne ; aspirations renvoyant au «**mouvement du désir vers un idéal**». Ce mouvement évoque l'idée de déplacement, de transition, de transformation. Or, comme nous le rappelle François Jullien, «*la transition est imperceptible, mais elle conduit sous nos yeux au complet renversement*<sup>22</sup>». De son côté, la transformation est «silencieuse» ; elle témoigne dans le même temps, d'un projet de vie qui s'étoffe, prend forme, parfois intimement et de manière cachée. En d'autres termes, ce processus gestationnel quasi invisible constitue l'essence même de l'Homme pour Baruch Spinoza<sup>23</sup>. En effet, «*ne plus désirer, c'est éteindre la flamme de la vie, c'est se déshumaniser*<sup>24</sup>». Le désir s'apparente à une puissance d'être qui a vocation à s'incarner, car l'idéal s'atteint, s'éprouve et se ressent ; témoignant par là même, du droit fondamental de tout être humain, de pouvoir se réaliser «librement», en donnant un sens à sa vie.

---

22. Jullien, F., *Les transformations silencieuses*, Grasset, 2009, p. 82.

23. Misrahi, R., *Le désir et la réflexion dans la philosophie de Spinoza*, Le Temps philosophique, 1972.

24. Lenoir, F., *Le miracle de Spinoza*, Fayard, 2017, p. 165.

---

## II – PENSER LA COORDINATION DE PARCOURS À L'AUNE DES FONDEMENTS PHILO-PSYCHO-SPIRITUELS DU SENS DE LA VIE

---

### LES SPÉCIFICITÉS DE LA COORDINATION DE PARCOURS : VERS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE RELATION DE COOPÉRATION AU CHANGEMENT

Le terme de rencontre est polymorphe; renvoyant à différentes acceptions au sens très proche : «venir en face»; «trouver en chemin une personne ou une chose»; «fait de joindre une personne en allant intentionnellement devant elle»; «entrée en contact entre deux corps»; supposant par là même, un rapprochement et un partage. La rencontre devient alors la condition à l'établissement d'une relation<sup>25</sup> de coopération au changement; ce qui renvoie nécessairement à un co-engagement entre deux parties et implique un rapport de co-influence.

Toute relation appelle à la co-définition<sup>26</sup> d'un cadre, c'est-à-dire d'un ensemble de règles – sous forme de principes d'action<sup>27</sup>, qui a pour objectif de favoriser des conditions relationnelles satisfaisantes, tout en garantissant un espace de liberté partagé –, propices à l'instauration d'une alliance<sup>28</sup> coopérative. Ce terme désigne une manière «d'unir ses forces» à celles de l'Autre, en direction d'un but clairement défini.

Pour le dire autrement,

«l'hypothèse de la coopération repose sur la conviction que les personnes [...] sont compétentes pour atteindre leurs objectifs, pour savoir ce qu'elles veulent et ce dont elles ont besoin pour l'obtenir. La responsabilité [du coordinateur] est d'assister la personne pour lui permettre de découvrir et de mobiliser ses compétences.

---

25. Wittezeale, J-J., «Les stratégies paradoxales», in *Penser l'accompagnement adulte*, PUF, 2007, p. 132 : «L'approche interactionnelle de l'homme – issue de la cybernétique et de la théorie générale des systèmes – pose un regard global sur la vie de la personne et montre que le contexte relationnel dans lequel elle baigne influence non seulement son comportement, mais également ses valeurs, ses idées, ses émotions et même l'image qu'elle a d'elle-même. [...]. L'épistémologie systémique implique que ce sont les relations que l'individu entretient avec son entourage qui font émerger et renforcent ces caractéristiques personnelles ».

26. «Ensemble» (coordinateur, personne), même si le coordinateur est «le garant» du «cadre» de son intervention.

27. Les principes d'action sont des co-engagements (pris conjointement); par exemple, les principes de confidentialité, d'autorisation, de respect, d'authenticité, de partage...

28. Ladsous, J., Bouquet, B., *L'usager au centre du travail social*, Éditions ENSP, 2007, p. 24 : «Nous définissons cette alliance comme un nécessaire accord entre des personnes. [...]. La cohérence ne reste possible que si chacun joue son rôle dans un rapport d'échanges où les identités de l'un et de l'autre peuvent se reconnaître et constituer une complémentarité utile».

Elle repose aussi sur l'hypothèse que la personne veut changer [...] et que [le coordinateur] n'a aucune raison d'en douter : il est en revanche convaincu de l'imminence du changement<sup>29</sup>.

Dans ce sens, la relation de coopération au changement tend vers une recherche de réciprocité, excluant toute position «méta» de la part du coordinateur (synonyme de pouvoir<sup>30</sup> et de savoir). En d'autres termes, il s'agit de penser et d'agir des modalités pratiques d'une coopération ouverte aux interactions et à l'environnement; elle permet d'engager une démarche de co-construction de la relation entre la personne et le coordinateur.

Ainsi, ce modèle pragmatique favorise également l'appropriation d'outils et de techniques utiles à la mise en œuvre concrète **d'une relation de coopération, qui prend appui sur la dimension du parcours de vie**; rejoignant ainsi la définition du travail social exprimée par le Conseil économique et social : «*Le travail social a pour vocation première d'aider à ce qu'une personne, une famille ou un groupe de personne ait accès aux droits que la société lui confère, et crée ou recrée des liens sociaux. C'est à partir des attentes [de la personne], de ses problèmes, de la perception qu'elle a de son propre avenir, de ses potentialités visibles ou à faire émerger que doit se développer le travail social. Celui-ci devra lui permettre de devenir actrice de sa relation avec la société et de la réappropriation de ses droits*<sup>31</sup>».

Pour résumer, le coordinateur de parcours accompagne la personne sur son chemin de vie, pendant un temps donné. Il crée les conditions de l'émergence des «aspirations» de la personne, qui a le droit et donc, la liberté, de disposer d'un projet de vie comme tout un chacun.

De ce fait, il s'agit, pour le coordinateur de parcours, de créer un environnement qui invite à la reliance sociale, au lien chaleureux et empathique, en mettant en œuvre deux temps écologiques.

- La personne qui se sent menacée dans sa capacité à agir sur sa destinée se drapera dans une forme de mutisme, appelant à la mise en œuvre d'une présence silencieusement apaisante de la part du coordinateur; elle permettra l'éclosion d'une voix singulière pour la personne, capable de rêver et de se projeter vers une histoire métamorphosée.

29. Bigot, P., *Le coaching orienté solution*, Eyrolles, 2010, p.167.

30. Le terme de pouvoir s'apparente dans l'utilisation qui en est faite, à une manière d'exercer une contrainte avec force, à l'endroit de l'Autre.

31. Conseil économique et social, *Mutations de la société et travail social*, Journaux officiels, 2000.

- Par la suite, un processus de «reconfiguration du soi» pourra s'activer; il s'agira de tisser autrement, le récit de sa vie<sup>32</sup>, en lui donnant «un sens<sup>33</sup>».

---

### III - LA POSTURE DU COORDINATEUR DE PARCOURS : ENTRE OUVERTURE ET ÉCOUTE TAOÏSTE<sup>34</sup>...

---

Jean-Jacques Rousseau, dans son ouvrage intitulé «Essai sur l'origine des langues», indique que, «*sitôt qu'un homme fut reconnu par un autre être sentant, pensant et semblable à lui, le désir ou le moyen de lui communiquer ses sentiments et ses pensées lui en fit chercher les moyens. Ces moyens peuvent se tirer que des sens, les seuls instruments par lesquels un homme puisse agir sur un autre*<sup>35</sup>». La communication apparaît alors comme une véritable pulsion de vie, pour dire et partager de soi avec l'Autre.

De ce fait, l'écoute est une posture essentielle à mobiliser dans toute communication.

Elle porte sur trois niveaux.

- Le cheminement mental et la logique de notre interlocuteur, c'est-à-dire la manière dont il construit «sa réalité».
- Le contenu du message délivré.

---

32. L'approche narrative (Michael White et David Epston en sont les créateurs) s'appuie sur l'idée que le récit que construit la personne sur sa vie, lui permettra d'être actrice de son histoire (fiction construite et organisée par la personne elle-même).

33. Cyrulnik, B., *La nuit, j'écrirai des soleils*, Odile Jacob, 2019, p. 118. Boris Cyrulnik nous dit – en substance – que nos blessures nous contraignent à l'œuvre d'art, car «*lorsqu'une aspiration, un espoir ou une utopie ont longtemps habité nos rêves, ils sont imprégnés dans notre mémoire et lorsqu'il faut y renoncer, nous en souffrons comme un deuil*». Il nous donne un exemple. En remaniement ce qui nous est arrivé, en écrivant notre histoire, nous redevenons acteur de notre «*théâtre intime*»; nous racontons notre victoire sur le malheur; nous réaménageons notre mémoire et l'horreur de la situation, pour en faire «*un objet partageable*». En effet, lorsque notre souffrance devient «*un objet de contemplation et de méditation*», nous pouvons commencer à nous transformer.

34. Maslow, A., *Être humain*, 2<sup>e</sup> édition, Eyrolles, 2013, p. 147 : «*Il faut donc, afin de bien entendre les voix de la réalité, être silencieux et écouter avec une grande réceptivité, de façon taoïste. Il faut donc, si l'on veut permettre aux faits de nous révéler leur obligation, apprendre une certaine écoute que l'on peut appeler taoïste (en silence et calmement, tout à son écoute, d'une façon non directive, réceptive, patiente, respectueuse et courtoise [...]). Ceci est l'expression moderne de l'antique doctrine socratique selon laquelle aucun homme qui possède la pleine connaissance ne pourra faire le mal*».

35. Rousseau, J.J., *Essai sur l'origine des langues* [en ligne], 1983, p. 1 : [www.universalis.fr](http://www.universalis.fr).

- Les micros-indices non verbaux qui en expriment le sens, la nature de l'échange et les émotions qui y sont associées.

Cet exercice est d'autant plus complexe, parfois périlleux, que les mots ne sont que des étiquetages hasardeux ; nous leur accordons un sens qui nous est personnel, qui dit de notre rapport à certains objets affectifs ou émotionnels ; par exemple : «*Arrête de me parler de la sorte ; j'ai l'impression d'entendre ma mère.*» Ce sont les mêmes mots, dans un contexte différent, prononcés par une tout autre personne, mais pour autant, nous leur attribuons le même sens. Cette réminiscence interfère notre échange et peut nous donner l'impression de revivre une situation passée, qui a laissé les traces d'un traumatisme derrière elle.

Or, dans son livre intitulé *Devenir acteur de sa guérison*, Jean-Loup Mouysset – qui partage la quasi-intégralité de sa thèse de médecine – indique que

« la qualité principale requise chez un [professionnel] est sa faculté à vivre pleinement sa propre vie, ouvertement, authentiquement. Cette idée que le [professionnel] peut comprendre ce que vivent les [personnes], alors qu'il ne vit pas la même expérience, est fondamentale : les [personnes] vont aussi être amenées à réaliser que c'est la façon dont on vit les choses qui importe, et non les faits<sup>36</sup>».

Ainsi, il s'agit, pour le coordinateur de parcours, de mettre en œuvre une posture d'ouverture et d'écoute «taoïste», caractérisée par un respect<sup>37</sup> et une bienveillance en direction de la personne, peu importe son chemin initiatique. Pour le dire autrement, il devra «*trouver en [lui] les ressources nécessaires pour faire entendre à son tour à celui qui souffre, que malgré le mal ou la vieillesse qui s'empare de son corps, en dépit du malheur qui mutile ses joues et risque d'abîmer son âme, sa vie singulière, sa vie dans son unicité de personne irremplaçable n'est pas vaine*<sup>38</sup>».

36. Mouysset, J.J., *Devenir acteur de sa guérison*, Mosaique-Santé, 2014, p. 12.

37. Le respect renvoie à l'acceptation du chemin de vie emprunté par la personne, au sens d'une compréhension sensible et authentique, sans pour autant impliquer «une mise en écho intime» pour le coordinateur.

38. Levinas, E., «La souffrance inutile», in *Entre nous*, Grasset, 1991, pp. 109-110.

---

#### IV - LES SEPT CHEMINS POSSIBLES POUR «MENER SA VIE» : À LA RECHERCHE DU «BONHEUR PERDU»

---

*«Le plus difficile, ce n'est pas de cheminer, mais de trouver les conditions pour qu'il y ait un chemin<sup>39</sup>»*

Reza Moghaddassi

Nous pouvons nous demander si l'invitation de Socrate «*Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'Univers et les Dieux*» est vraiment réalisable. L'homme, dans bien des situations, «se cache» à lui-même et aux autres. Pour autant, la quête du bonheur et/ou d'une vie «sensée<sup>40</sup>» ne peut faire l'économie d'un questionnement tourné vers soi, c'est-à-dire d'une authentique réflexivité.

#### **En s'appuyant sur les courants philo-psycho-spirituels, il est possible de déterminer sept chemins de vie «aspirants» pour une personne**

- **Le chemin du salut.** La personne envisage sa vie au service d'une spiritualité et/ou d'une religiosité éprouvée(s), dans une sorte d'abnégation d'elle-même. Il s'agit «d'être bon» et de «faire le bien» pour gagner sa place au paradis. Dans la mythologie gréco-romaine, le paradis est le lieu où se retrouvent les âmes pures après la mort; représentant ainsi une sorte de grâle ontique. La recherche du salut éternel passe par le choix d'une vie pieuse au service de Dieu et/ou du divin. En effet, «*que Dieu existe ou qu'il n'existe pas, cela n'enlève rien à notre aspiration à quelque chose qui transcende le cours ordinaire de notre existence<sup>41</sup>*».
- **Le chemin du bonheur-plaisir.** Pour les tenants de l'hédonisme, le bonheur est synonyme de plaisir, d'amour, de fête... (ce qui peut conduire à une vie d'excès); célébrant d'une certaine manière, les forces de vie. Comme le rappelait Sébastien-Roch Nicolas de Chamfort (1741-1794) : «*Jouis et fais jouir sans faire de mal ni de tort à personne*».
- **Le chemin de la guérison.** La vie est envisagée comme une suite d'épreuves et de douleurs, pouvant conduire à des souffrances. Dans ce sens, Claire Marin rappelle «*qu'exister, c'est aussi être capable de subir jusqu'à un certain point la souffrance, être capable d'y réagir, d'y répondre<sup>42</sup>*». Dans cette conception, il est possible d'être un homme en douleur et/ou souffrant, tout en étant agissant. En effet, la souffrance «touche l'âme» de la personne. Il s'agit d'une expérience totale qui se donne à voir et à entendre : «*C'est parce que la souffrance irradie, qu'elle s'extériorise, qu'elle emporte avec*

---

39. Moghaddassi, R., *La soif de l'essentiel*, Hachette, 2016, p 9.

40. Une vie à laquelle il est possible donner «du sens».

41. Moghaddassi, R., *op.cit.*, p 66.

42. Marin, C., *Souffrance et douleur autour de Paul Ricœur*, PUF, 2013, p. 54.

*elle le sujet, qu'elle est bruyante<sup>43</sup>». Dans le même ordre d'idée, l'expérience de la rupture représente une forme de déchirement, d'arrachement. «Même rompus, les liens peuvent rester sensibles, membres fantômes, témoins d'une ancienne vie. Il reste la trace de tout ce que cette dernière a inscrit en nous. Ce qui s'est infiltré, engamé dans notre chair, nos pensées, nos manières d'appréhender et d'être<sup>44</sup>».*

- **Le chemin de l'accomplissement.** La quête suprême de la vie épouse la voie de l'accomplissement de soi au travers d'une mission paroxystique, au sens de la réalisation d'un projet important, source d'épanouissement. Cette voie impose très souvent de nombreux sacrifices dans plusieurs domaines de vie.
- **Le chemin de la vertu.** La manière de mener sa vie est envisagée à l'aune d'une mise en cohérence forte entre ses valeurs, ses finalités et leur incarnation dans une réalité vécue. Ce fil rouge est perceptible à tous les endroits de la vie, comme le signe d'un positionnement juste, exprimé avec justesse et dans le souci de l'Autre.
- **Le chemin de la liberté<sup>45</sup>.** La voie de la liberté constitue le fondement de la nature humaine; elle devient même l'aspiration principale et peut prendre différentes formes : l'évasion, l'affranchissement, la libération, l'autonomie, l'émancipation...
- **Le chemin du confort.** La voie du progrès et parfois, de l'opulence, trouve satisfaction avec la possibilité de posséder et jouir d'un certain nombre de ressources matérielles qui donne sens à la vie; il s'agit d'être «à l'abri» de toute situation périlleuse, car la vie est envisagée dans sa dimension ataraxique : une vie heureuse est avant tout, une vie sans encombre.

---

43. *Idem*, p. 50.

44. Marin, C., *Rupture(s)*, L'Observatoire, 2019, p. 10.

45. Sartre, J.-P., *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, 1945, rééd. 1996.



---

## V - LES SOURCES DU SENS : VERS UNE RECHERCHE DU BONHEUR EUDÉMONIQUE

---

*«Donner du sens à une épreuve même tragique, c'est mettre dans son âme, une étoile de berger qui indique la direction. Il faut alors marcher, rêver, réfléchir et rencontrer ceux qui nous aident à élaborer<sup>46</sup>».*

*Boris Cyrulnik*

Pour Aristote, l'eudémonie est atteinte lorsqu'on agit en accord avec son «vrai soi». En d'autres termes, le bonheur et/ou la joie<sup>47</sup> se trouve(nt) dans le sens que l'on donne à ses actions. En effet, d'après Carl Gustav Jung, *«les crises, les bouleversements, la maladie ne surgissent pas par hasard. Ils nous servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un autre chemin de vie<sup>48</sup>»* afin de donner un «autre sens» à cette fiction que nous appelons, la vie.

### Ainsi, «le sens» répond à quatre caractéristiques

- **La signification** : elle prend naissance dans l'importance et l'essentialité de nos actions pour nous-mêmes et autrui; il s'agit, en d'autres termes, de reconnaître la valeur pour soi et l'autre, des situations que nous rencontrons, des actions que nous menons et des positionnements que nous adoptons.
- **L'appartenance** : nous revendiquons notre place au sein de la grande communauté des éprouvés, en tant que sujets agissants; l'importance étant d'être reliés, de nous unir, autour d'une cause, une mission ou d'un but bien spécifique.
- **La cohérence** : même si la vie se caractérise par son imprévisibilité et le hasard de ses rencontres, la recherche d'une logique cosmique, déployée harmonieusement et répondant à un ordre établi, constitue une nécessité pour la plupart des êtres humains.
- **L'orientation** : cette dimension implique d'être animés, au sens d'une sensibilité exacerbée pour les expériences paroxystiques, en se dirigeant dans cette vie en fonction de valeurs ontiques revendiquées et de finalités sous-tendues.

Pour le dire autrement, en donnant un sens à nos expériences au monde, il s'agit – pour Claire Marin<sup>49</sup> – de «suivre un élan créateur», de «renouer avec le fil de l'existence», en inventant «sa propre mélodie». En effet, «la création de soi

---

46. Cyrulnik, B., *op.cit.*, p. 97.

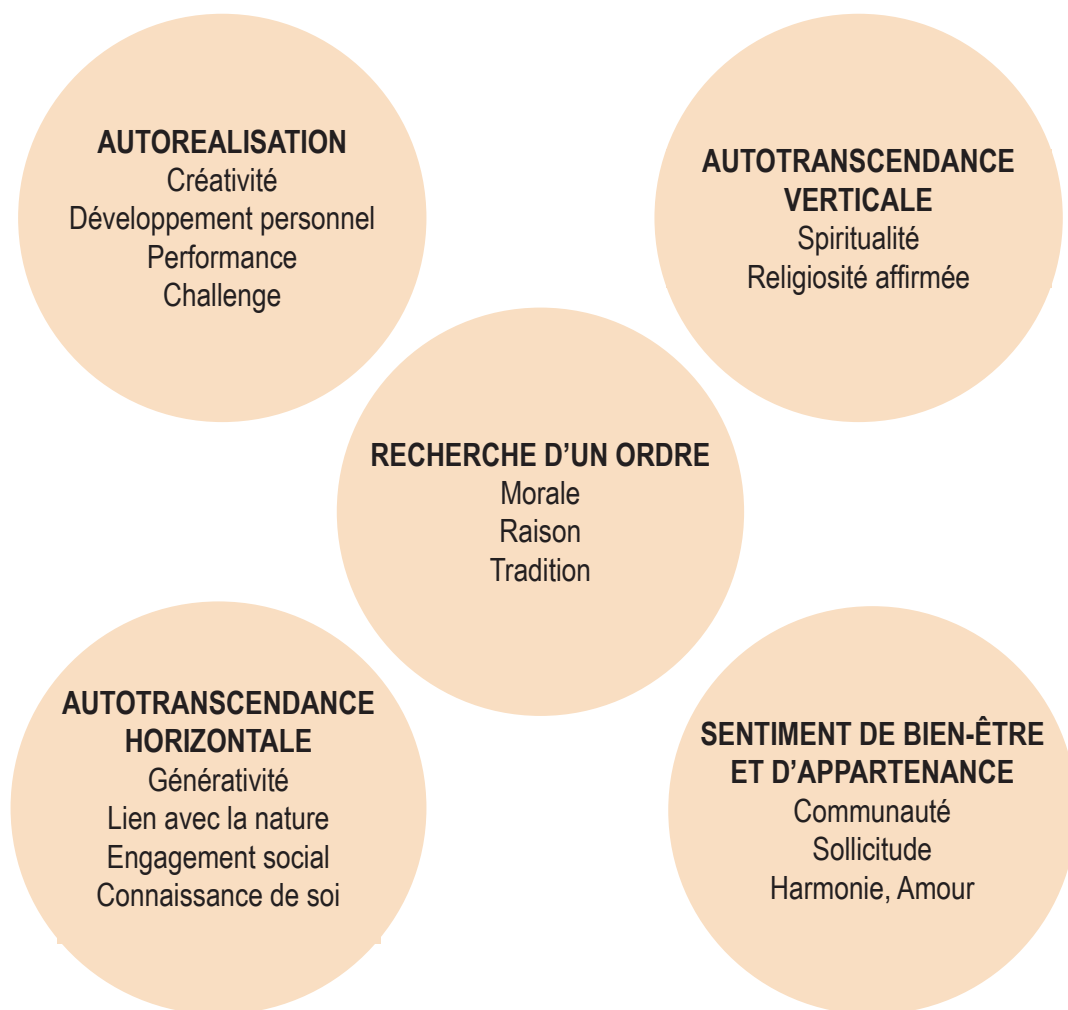
47. Lenoir, F., *La puissance de la joie*, Fayard, 2015.

48. Lenoir, F., *Vivre dans un monde imprévisible*, Fayard, 2020, p. 35.

49. Marin, C., « Bergson nous apprend à ne pas passer à côté de notre vie », *in Philosophie Magazine*, n° 135, décembre 2019/janvier 2020, p. 78.

*pour soi signifie que l'on a réussi à ne pas rester prisonnier d'un moi socialement figé, d'une comédie des apparences, que l'on a trouvé une forme d'adéquation, que l'on a réussi à ne pas passer à côté de soi-même, à ne pas être étranger à sa propre vie». En d'autres termes, «donner du sens», permet de mener une «vie pleinement éthique en ce qu'elle accueille en elle, la possibilité du multiple et de l'altérité».*

### Les différentes sources du sens<sup>50</sup>



50. Selon les travaux du Docteur en psychologie Tatjana Schnell de l'Université d'Innsbruck en Autriche.

---

## **EN GUISE DE CONCLUSION : DONNER DU SENS À SON EXISTENCE POUR AVOIR LA SENSATION DE BIEN VIVRE**

---

Paul Ricœur indique que la liberté renvoie à « *la capacité pour une personne de mener la vie qu'elle a choisie* »<sup>51</sup>. Dans le même ordre d'idée, Victor Frankl, neurologue et psychiatre, inventeur de la logothérapie<sup>52</sup> à l'origine de la psychiatrie existentielle, affirme, qu'au lieu de se demander si la vie a un sens, c'est à nous, de donner un sens à notre vie<sup>53</sup>.

Il s'agit donc, pour le coordinateur de parcours, de créer les conditions propices à l'émergence « d'un souffle de vie et d'un élan vital<sup>54</sup> » pour les personnes; donc, d'un projet de vie « sensé<sup>55</sup> ». « *Que désirez<sup>56</sup>-vous vivre ? Quelles sont vos finalités<sup>57</sup>, en tant que sujet agissant ? Vers quoi la vie vous appelle-t-elle ?* » Car « *au-delà du désir de rester en vie, au-delà de la recherche des plaisirs, l'homme est animé par une force tout aussi puissante qui le pousse à s'accomplir, à donner du sens à son existence et à rencontrer plus pleinement sa vie<sup>58</sup>* ».

Pour cela, le coordinateur de parcours devra mobiliser des connaissances plurielles, des compétences relationnelles, des techniques et outils spécifiques, afin de rendre « *capacitaires<sup>59</sup>* » les personnes, au travers de la réalisation d'un projet de vie qui prend en compte leurs aspirations ontiques.

En effet, l'enjeu principal de la coordination de parcours est de permettre à toute personne, de s'engager vers la mise en œuvre d'une éthique exist-essentielle; « *le chemin vers l'essentiel suppose de reprendre le pouvoir sur [la] vie. En s'affranchissant [des] dépendances et en cessant d'être l'esclave d'une multitude*

---

51. Ricœur, P., *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard, 2004, p. 228.

52. « Logos », en grec, signifie « raison ». La logothérapie s'appuie sur les raisons de vivre d'une personne ainsi que sur les efforts qu'elle fournit pour les découvrir. Frankl, V., *Découvrir un sens à sa vie*, 4<sup>e</sup> édition, Le livre Fondateur, 2012, p. 124 : « *Ces efforts constituent une force motivante fondamentale chez l'être humain* ».

53. *Idem*, p. 8.

54. Cheng, F., *De l'âme*, Albin Michel, 2016 : Le souffle de vie est régi par « l'anima » qui représente une entité irréductible et irremplaçable, en tant que terreau des désirs.

55. Le coordinateur de parcours pourra se former à la conduite d'entretiens inspirée de la logothérapie.

56. Fleury, C., *op.cit.*, p. 37 : « *Il s'agit simplement de rappeler qu'un être humain quel qu'il soit, lorsqu'il éprouve ce désir [...], cette part d'éternité, cette part de soi, la meilleure, car c'est elle qui est plus vaste que nous, quand un être humain est privé de cela, il peut en perdre son propre sujet et le goût même de sa vie* ».

57. Les finalités sont au croisement de nos valeurs et du sens donné à nos actions. Elles nous guident, tel un fil rouge. Par définition, elles sont inatteignables, mais elles participent à créer du « beau » et du « sensé » en inspirant nos choix de vie, nos positionnements et postures afférentes.

58. Moghaddassi, R., *op.cit.*, p. 9.

59. Fleury, C., 2019, *op.cit.*, p. 33.

de conditions, [elle pourra, dès lors, se] rendre disponible à la vie<sup>60</sup> », tout en prenant conscience de sa valeur absolue<sup>61</sup>, en tant que sujet aspirant et agissant.

### BIBLIOGRAPHIE

- Bigot, P., *Le coaching orienté solution*, Eyrolles, 2010.
- Cheng, F., *De l'âme*, Albin Michel, 2016.
- Conseil Économique et Social, *Mutations de la société et travail social*, Journaux officiels, 2000.
- Cyrulnik, B., *La nuit, j'écrirai des soleils*, Odile Jacob, 2019.
- Fleury, C., *Les irremplaçables*, Gallimard, 2015.
- Fleury, C., *Le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019.
- Frankl, V., *Découvrir un sens à sa vie*, 4<sup>e</sup> édition, Le livre Fondateur, 2012.
- Jullien, F., *De l'écart à l'inouï*, L'Herne, 2019.
- Jullien, F., *Les transformations silencieuses*, Grasset, 2009.
- Ladsous, J., Bouquet, B., *L'usager au centre du travail social*, Éditions ENSP, 2007.
- Lenoir, F., *La puissance de la joie*, Fayard, 2015.
- Lenoir F., *Le miracle de Spinoza*, Fayard, 2017.
- Lenoir, F., *Vivre dans un monde imprévisible*, Fayard, 2020.
- Levinas, E., « La souffrance inutile », in *Entre nous*, Grasset, 1991.
- Marin, C., *Souffrance et douleur autour de Paul Ricœur*, PUF, 2013.
- Marin, C., *Rupture(s)*, L'Observatoire, 2013.
- Marin, C., « Bergson nous apprend à ne pas passer à côté de notre vie », in *Philosophie Magazine*, n° 135, décembre 2019/janvier 2020.
- Maslow, A., *Être humain*, 2<sup>e</sup> édition, Eyrolles, 2013.
- Misrahi, R., *Le désir et la réflexion dans la philosophie de Spinoza*, Le Temps philosophique, 1972.
- Moghaddassi, R., *La soif de l'essentiel*, Hachette, 2016.
- Mouysset, J.J., *Devenir acteur de sa guérison*, Mosaique-Santé, 2014.
- Priou, J., *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, Projet de vie et participation sociale*, Dunod, 2007.
- Ricœur, P., *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard, 2004.
- Rousseau, J.J., 1983, *Essai sur l'origine des langues* [en ligne] : [www.universalis.fr](http://www.universalis.fr).
- Sartre, J-P., *L'existentialisme est un humanisme*, Gallimard, 1945, rééd. 1996.
- Wittezeale, J-J., « Les stratégies paradoxales », in *Penser l'accompagnement adulte*, PUF, 2007.

60. Moghaddasi, R., *op.cit.*, p. 191.

61. Fleury, C., *Les irremplaçables*, Gallimard, 2015, p. 71.



## LES ORIENTATIONS DE NOTRE ORGANISME DE FORMATION

### Formation continue – VAE – expertise – évaluation – projet – conseil – coaching cadre & d'équipe – CODEV

## PROFESSIONNELS CADRES ET ACCOMPAGNANTS

Depuis 2013, notre organisme de formation mène des actions auprès des ESSMS, en leur proposant diverses prestations (formation continue, VAE, expertise, évaluation, projet, conseil, coaching cadre & d'équipe, CODEV). Nous orientons nos actions de manière à promouvoir le droit des personnes accompagnées, à opérer leur propre choix de vie. Pour cela, nous intervenons principalement dans cinq domaines, au regard de nos valeurs et notre vision du monde.

#### ■ Un engagement éthico-humaniste au service d'une logique de parcours

Catalina Devandas-Aguilar, rapporteuse de l'ONU, en date du 12 mars 2019, a remis l'accent sur l'importance d'accélérer le processus de désinstitutionalisation : « Il n'existe pas de bon établissement d'accueil puisqu'ils imposent tous un certain mode d'existence qui limite les possibilités d'avoir une vie agréable sur la base de l'égalité avec les autres ». Ainsi, les ESSMS sont encouragés à s'engager dans des changements qui privilégient les pratiques de coopération et de coordination du parcours ; affirmant le droit, pour toute personne, de disposer d'un projet de vie qui prenne en compte ses aspirations.

#### ■ De la rencontre à l'établissement d'une relation d'accompagnement : valeurs, positionnement et posture professionnels

Le terme de rencontre connaît différentes acceptions, qui renvoient à la notion de partage et de rapprochement. Il devient par là-même, la condition à l'établissement d'une relation dite d'accompagnement ; ce qui implique nécessairement un co-engagement entre deux parties et un rapport de co-influence. Il s'agit en d'autres termes, de co-crée un espace de liberté partagé – entre accompagnant et accompagné – propice à l'instauration d'une alliance coopérative.

#### ■ La mise en place d'ateliers de philosophie dans les ESSMS

« Comment l'homme a cherché à se construire, à grandir, entrelacé avec ses comparses, pour grandir le tout, et non seulement lui-même, pour donner droit de cité à l'éthique, et ni plus ni moins aux hommes. Quand la civilisation n'est pas soin, elle n'est rien<sup>1</sup> ». Dans ce sens, la première compétence d'un établissement et/ou d'un service est d'organiser les conditions d'un accompagnement bienveillant en direction des personnes accompagnées ; engagement qui se traduit par la mise en place d'ateliers de philosophie dans les ESSMS - dispositifs basés sur « le droit des personnes à trouver un sens à leur vie ».

#### ■ La coopération en équipe pluri-professionnelle & les implications en termes d'accompagnement personnalisé

Les établissements et services sont désormais invités à penser leurs modes d'organisation et de fonctionnement, en proposant de nouvelles modalités de coopération en équipe pluri-professionnelle. Ainsi, les positionnements et postures des professionnels de l'accompagnement, comme leur manière d'exercer leurs fonctions, s'en trouvent particulièrement convoqués ; l'enjeu étant de « co-construire et mettre en œuvre une dynamique de coopération », tout en créant les conditions d'un accompagnement personnalisé à l'endroit des bénéficiaires.

#### ■ L'approche systémique du management comme condition d'une offre de services de qualité

Les managers se retrouvent à exercer leurs fonctions différemment, dans des ESSMS qui engagent des transformations structurelles importantes (PDS...) ; ce qui implique qu'ils adoptent une vision systémique des situations, qui privilégie l'incertitude, l'imprévisibilité et les prépare à « manager dans la complexité ». Parallèlement, quel que soit le rôle managérial qu'ils exercent, ils sont amenés à concevoir de nouveaux systèmes d'intelligibilité organisationnelle, au sein desquels, les modalités de coopération et de régulation occupent une place majeure.

1. Fleury, C., *Le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019, p. 4.

