L'ACCOMPAGNEMENT, UNE NOUVELLE DONNE EDUCATIVE *

H. GHOUALI

INTRODUCTION

C'est toute une politique en faveur de l'innovation qui a été mise en place les derniers temps en France. La Direction de l'Enseignement Scolaire a proposé des axes de travail en faisant appel à l'initiative des enseignants, à leur dynamisme, à leur capacité à inventer et à construire des réponses adaptées au contexte dans lequel ils exercent. L'objectif de ces axes de travail est de mobiliser des équipes pédagogiques sur des questions fortes et de les engager à décrire et analyser leurs pratiques afin qu'elles puissent être diffusées et servir de ressources à d'autres acteurs du système éducatif. Les équipes pédagogiques bénéficieront d'un accompagnement et participeront à des échanges organisés avec d'autres innovateurs. La Direction de l'Enseignement Scolaire a proposé six axes de travail qui sont :

1- Quels nouveaux modes d'organisation proposer au service des apprentissages ?

2- Comment reconnaître la diversité des intelligences et favoriser la pluralité des itinéraires ?

3- Comment favoriser chez les élèves la construction, à l'oral comme à l'écrit, d'un discours maîtrisé ?

4- Comment développer le travail collectif dans l'établissement et avec des partenaires extérieurs ?

5- Comment innover dans l'évaluation ?

6- Comment évaluer l'innovation ?

Ces six questions s'inscrivent dans les transformations et les évolutions dont la politique ministérielle trace les grandes orientations, notamment dans les domaines suivants :

- la maîtrise nécessaire de la langue et des langages,
- l'apprentissage intensifié et diversifié des langues vivantes,
- l'intégration des arts et des pratiques culturelles dans les cursus,
- le développement de la culture scientifique,
- l'éducation aux médias,
- l'ouverture internationale,
- les nouveaux modes d'organisation de l'enseignement au collège.

De nouvelles modalités pédagogiques sont également encouragées pour permettre aux élèves de mieux appréhender et s'approprier les savoirs ainsi que de conquérir leur autonomie, comme l'interdisciplinarité, l'utilisation raisonnée des TICE et le développement des pratiques documentaires.

C'est en constatant l'échec de l'orientation scolaire et professionnelle, que les responsables de l'éducation en France ont introduit une nouvelle donne dans le

*- Article publié dans les cahiers de l'INRE, Des cahiers semestrielle et arbitrée.

système et qui est le projet d'établissement et le projet individuel. Au niveau pratiquement de chaque Académie et de chaque groupe scolaire, des équipes innovantes se sont constituées. Ces équipes ont une double fonction ; la prise en compte de la complexité des projets pédagogiques ou de formation : projets d'établissement, projets de cycles, projet pluridisciplinaire au collège et au lycée et la prise en charge des enfants en difficultés qui sont en manque d'autonomie et de cohérence, c'est-à-dire, la prise en compte de l'histoire du sujet, non seulement dans sa projection dans l'avenir, mais aussi au sein de l'acte de formation. Les accompagner en leur permettant d'imaginer un devenir d'eux mêmes. Cet accompagnement s'inscrit dans un cadre méthodologique et technique, hérité des sciences humaines.

Concept novateur, l'accompagnement d'équipes d'enseignants engagés dans des projets innovants s'est beaucoup développé au cours des dernières années selon des formes originales, variables et selon les académies. Donc, j'ai préféré dans mon intervention parler de l'accompagnement des équipes innovantes pour mettre en évidence le rôle et l'identité de l'accompagnateur qui est le pilier dans cette démarche. Dans la définition et le rôle que doit jouer l'accompagnateur au sein d'une équipe innovante, je me suis basé sur les actes d'un colloque qui a été organisé par l'Académie de Montpellier « *Accompagner les démarches innovantes » les 24, 25, 26 avril 2002.*

L'accompagnement

Quels sont les usages du mot « accompagnement » ? On trouve une palette d'emplois très large, mais une unité de sens.

En musique, l'accompagnement est une partie accessoire instrumentale ou vocale qui complète un champ ou une mélodie en les mettant en valeur, soit par contraste, soit par soutien. Cela suppose un rapport harmonique entre l'accompagnant et celui qui l'accompagne, mais aussi un rapport hiérarchique où celui qu'on accompagne est le sujet, qui donne le rythme de la mélodie. Il n'y a pas de rapport d'égalité ou de soumission, mais cela suppose qu'il ait un accord, une relation entre deux individus, un partenariat.

Dans le milieu sportif, on utilise le mot *coach* de plus en plus souvent, parfois un *coach* est entraîneur, parfois le *coach* est distinct de l'entraîneur... L'entraîneur est celui qui donne les gestes, les capacités. Le *coach* est celui qui voit dans l'instant, qui voit simultanément pendant la durée de la partie, qui doit intégrer des événements et s'adapter, il joue un rôle d'ajustement dans une instantanéité qui ne permet aucune prévision et qui s'approche de la direction d'acteur dans des situations qui ne sont jamais celles prévues. Cela renvoie au terme de maîtrise, c'est-à-dire, ajustement, adaptation, jeu avec l'événement.

Dans le domaine clinique, on ne parle jamais d'accompagnement à propos de soins, ce terme s'adresse à la souffrance, à l'angoisse. Il suppose que l'accompagnant s'inscrive dans une durée, une démarche globale et aussi toujours particulière, c'est-à-dire du travail sur une particularité qui à aucun

moment ne peut être identifiée à une situation autre. Comment accompagner quelqu'un qui vit une situation difficile, unique et qu'il ne peut pas analyser ?

Dans le domaine juridique et social, le mot renvoie à la notion de tutorat. Dans un premier sens, la tutelle s'adresse à un incapable, à une personne sénile ou à une personne interdite, le tutorat désigne un morceau de bois qui empêche une plante de pousser tordue.

Dans le système éducatif, c'est une relation adaptée et personnalisée, mais on ne parle d'accompagnement que pour les élèves en difficulté, les sujets fragiles. C'est un rôle ambigu, l'accompagnateur occupe une position de force, thérapeutique, il est le maître de l'action.

Accompagner les sujets, c'est leur permettre d'imaginer un devenir d'eux-mêmes corollairement un devenir d'autrui et d'avancer solidairement sur le chemin d'une plus fine compréhension de l'humain sans cesser de se cogner à leurs propres limites.

Dans l'accompagnement, celui qui est sujet c'est l'accompagné. On ne peut accompagner quelqu'un, comme l'a bien signalé Berger, que si cette personne sait où elle va.

Actuellement en France, dans divers secteurs, on parle de plus en plus d'accompagnement là où il était question auparavant de former, d'éduquer, de guider ou de conseiller. Cette notion est de plus en plus sollicitée. Devant la disparition des repères sociaux et culturels traditionnels et l'affaiblissement des institutions porteuses comme la famille et l'école, le sujet est censé prendre en compte sa propre histoire (1), à choisir et à se déterminer dans la façon dont il entend se projeter dans l'avenir.

Dans la partie qui suit, nous allons parler de l'identité de l'accompagnateur, quelles sont ses compétences et sa formation ? Il est difficile de dire dans notre texte que nous avons réussi à dévoiler une forme simple qui contiendrait l'essentiel des composantes de l'accompagnement. Complexité sans doute de la signification de l'accompagnement comme une manière d'être activement aux côtés de, d'être en liens tissés de part et d'autre, liens liés et déliés au fur et à mesure de l'accomplissement de l'innovation. C'est pourquoi l'écriture fait sens dans la pratique de l'accompagnement en tant que compagne de mémoire, de traces, de preuves mais aussi de style, de clarté et de significations.

La majorité des expériences d'accompagnement nous sont familières comme l'a bien signalé Monique Lafont 2002. Nous sommes quotidiennement témoins d'évolutions, de changements, de transformations avec les autres et en nous-mêmes. Mais cela ne fait pas forcément de nous des accompagnateurs.

(1) Monique Lafont, L'accompagnement, UNAPEC, Paris 2002

Comment s'opère cette formation ? Quels passages emprunter pour devenir des accompagn-acteurs, des accompa-gagnants, ac-compagnons, de bonne ac-compagnie… ? Engagé dans le désir d'être juste, clair et lucide.

Pour donner une première définition de l'accompagnateur j'ai choisi le travail intéressant qui a été réalisé par Kristel Godefray et Michel Tozzi (2002) qui ont

demandé à un groupe d'accompagnateurs et d'accompagnés de rédiger un appel d'offre ou une lettre de motivation qui permettraient de se représenter les compétences requises pour l'accompagnement à l'innovation. Les participants ont répondu à la proposition de produire une métaphore à partir de l'embrayeur suivant : « Etre accompagnateur, c'est comme … »

Les réponses étaient les suivantes :

Etre accompagnateur, c'est comme …

-répondre à un appel à la hotline où l'écoute est immédiate, les termes qu'on peut dégager sont Urgence, expertise, professionnalité.

-partir en voyage non organisé, à l'aventure (Inconnu, incertitude, non-maîtrise, découverte, hasard).

-une montre molle qui soudain se mettrait à indiquer l'heure (interpellation, événement, éveil, direction, repère).

-une girafe pensive (ignorance, innocence).

-une vache qui rit qui réfléchit (réflexivité dans l'action, humour, décontraction).

-une mère qui apprend à son enfant : elle le soutient sans le tenir, le laisse tomber sans qu'il se fasse mal, l'encourage sans le presser (éducateur, lien, bienveillance, attention, transmission).

-aide moi à faire tout seul (médiateur, tuteur, passeur, émancipateur).

-une goutte suspendue au bout d'une branche qui attend qu'on l'invite à tomber (accoucheur, maturité, autonomie).

D'après ces réponses on comprend bien que l'accompagné reste le vrai pilote. L'accompagnant est disponible à la demande, il écoute, il ne fait pas dire mais aide à expliciter, il exerce une vigilance dans la présence comme dans la prise de recul, il sait ne pas être là, il porte un regard croisé, il partage les situations et le vécu, il est complémentaire.

Cette approche de l'identité de l'accompagnateur fait apparaître ce qui peut se jouer dans les processus d'innovation : l'aventure, l'incertain, le risque, la croissance, la transformation, la transgression, l'action sur l'environnement, la créativité, l'énergie, le travail, la force, la faiblesse, la vulnérabilité. C'est dire que l'exigence demandée à l'accompagnateur est à la hauteur des défis que l'accompagné se donne, ou imagine devoir atteindre. On peut faire l'hypothèse que l'accompagnateur se révèle dans son aptitude à accompagner un processus dynamique du désir de l'accompagné afin de favoriser l'ajustement au réel. L'accompagnateur entre témoin et coach d'un ajustement créateur, tente de détenir les clefs d'une identité de clarificateur, de compagnon, de facilitateur. La complexité de l'identité de l'accompagnateur est le miroir des richesses, des pratiques et donc, de leur diversité.

Comment un accompagnateur accompagne une équipe innovante ?

Actuellement, en France, le dispositif de valorisation des innovations pédagogiques offre aux équipes innovantes une ressource qui est l'accompagnement. Ce dispositif est mis en place de façons différentes selon les académies, il peut intervenir seulement en fin d'action, dans la phase d'écriture de l'expérience ; mais aussi dès le début de la contractualisation, dans la mise en projet, il suit alors l'action dans son évolution jusqu'à sa phase finale.

Le rôle de l'accompagnant dans une équipe de recherche (innovations pédagogiques)

L'accompagnant est à l'écoute des innovateurs actifs. Ecoute de leur besoin d'aide, de leur besoin d'être reconnus et valorisés. Ecoute de leurs projets, de leurs difficultés ; de conflits parfois, des réalisations, des réussites ou des échecs. Mais il écoute également leur silence, et les silencieux, il écoute le non-verbal. La posture de l'écoutant est très différente de celle d'un enseignant dans la classe. L'accompagnant lui, ne sait pas, il demande qu'on lui raconte l'histoire du projet et son développement. Il n'a pas à jouer le rôle de celui qui ne sait pas, car il ne sait pas. Il questionne pour avoir des précisions sur l'origine, sur les circonstances, les faits, les actions...et ces questions vont permettre d'enrichir et d'expliciter. L'écoute active est facilitée parce qu'elle n'est pas parasitée par des savoirs déjà en place. C'est une relation adulte-adulte et non une relation adulte-enfant. Une question récurrente est de savoir s'il est plus difficile de se positionner face à une équipe d'adultes que face à des élèves.

Ecouter, pourquoi ?

D'abord pour se faire accepter soi-même, en tant qu'accompagnant et pour cheminer avec les acteurs. Ecouter, se décentrer de soi pour aller vers les autres contribue à créer un climat de confiance, indispensable à la valorisation des équipes, pionnières parfois. L'accompagnant peut se trouver confronté à leurs peurs, ou du moins à leurs inquiétudes, leurs incertitudes, leurs doutes. Or, au début tout au moins, il n'est pas ressenti comme un pair : il est envoyé par l'institution. Il doit donc s'efforcer de faire sa place dans l'équipe, de rassurer. La façon dont il se présente, se définit, se positionne et exprime ce qu'il est face au groupe influe sur l'écoute et sur le climat de confiance qui se crée. L'être autant que le paraître est déterminant pour la bonne écoute et permet le « racontez-moi » sans a priori.

Ecouter également, pour comprendre le contexte dans lequel se fait l'action innovante, contexte qui est évoqué souvent par bribes. L'histoire de l'établissement, celle du groupe, ne sont pas toujours connues au départ. C'est souvent au travers d'implicites, d'observations qu'elles se découvrent à l'accompagnant.

Ecouter, enfin, pour aider le groupe à prendre de la hauteur par rapport à sa tâche, pour qu'il se décentre à son tour de ses réalisations, de ses difficultés ou de ses réussites. **L'accompagnant est donc quelqu'un qui écoute les récits**

des innovateurs, les aide à les transformer en discours plus distanciés, moins chargés émotionnellement, jusqu'à ce qu'ils deviennent des expériences communicables à d'autres, eux-mêmes en quête d'idées pour innover à leur tour. L'accompagnant doit s'efforcer de développer une sorte de neutralité bienveillante, de se couper de ses à priori, de ses préjugés qui risquent de le fermer aux différences entre les autres et lui-même, pour s'ouvrir aux autres.

L'accompagnant n'est pas un simple animateur du groupe. Sa position d'écoute et d'observation est suivie de reformulation qui permet aux accompagnés d'y voir plus clair. Il renvoie les messages reçus, pour un effet miroir qui peut faire réagir les participants et leur permettre d'approfondir. Sa naïveté sur le sujet est d'ailleurs un atout intéressant parce qu'elle oblige à faire expliciter, à questionner les évidences. Cette reformulation donne aussi le sentiment aux accompagnés d'être respectés, de rester maîtres de la situation. En faisant émerger le positif, l'accompagnant aide l'équipe à retrouver du plaisir.

Créer une capacité d'écoute mutuelle est une autre nécessité. L'accompagnateur ne confisque pas le pouvoir d'écouter. Il serait dangereux de déléguer l'écoute à quelqu'un d'extérieur qui empêcherait le groupe de s'écouter. Pour éviter la position de chef et pour que chaque personne s'exprime totalement sur le projet, il est intéressant de créer une interactivité durable en sollicitant une personne contact différente à chaque fois. Ecouter, créer un climat de confiance, être en empathie, ne se fait, selon Thomas Gordon (2), que si on écarte certaines attitudes de jugement, de moralisation, des certitudes assénées, un questionnement inquisiteur, le conseil...le conseil, en effet, est délicat à manier : parfois bienvenu, il peut être aussi mal accepté, lorsque les personnes cherchent à trouver par elles-mêmes leurs solutions. Il vaut donc parfois mieux l'éviter, et aider l'équipe à aller sur la voie de sa propre solution. De même le questionnement doit rester à la bonne distance, ne pas tomber dans l'enquête ou l'investigation, rechercher le « comment » bien plus que le « pourquoi ». En créant les bonnes conditions d'écoute, l'accompagnateur entraîne le groupe à l'analyse et par son questionnement, lui renvoie la tâche de penser. L'écoute provoque la narration, la reformulation entraîne vers l'analyse :avoir bien entendu, autorise à faire des propositions. L'accompagnement se situe à l'intersection entre écoute et analyse.

L'analyse est facilitée par l'accompagnant qui, par des suggestions, conduit l'équipe à sortir de son action, à se décentrer pour analyser sa propre pratique. La simple présence des deux pôles dans l'échange amène l'autre partie à s'analyser. La narration, la reformulation, le questionnement sont déjà des éléments sur la voie de l'analyse, de l'extériorisation. Les outils d'analyse sont utilisés par chacun en fonction de ses propres référents : analyses psychologiques, sociologiques, philosophiques, pédagogiques, humour...point

de vue décalé qui peuvent affiner la réflexion. Toutes les techniques sont à disposition.

(2) Thomas Gordon, Enseignants efficaces : enseigner et être soi-même, Montréal, éd.Le Jour, 1981

Comment l'accompagnant peut-il contribuer à faire avancer l'analyse ? Au départ, l'accompagnant est souvent appelé sur un projet qui n'est encore qu'une idée assez vague, peu concrétisée, mal finalisée. L'aide consiste alors à la formalisation et à la mise en place. Les discussions avec l'accompagnant peuvent permettre à la réflexion autour du projet, d'avancer, d'ouvrir des axes de recherche, des questions. L'accompagnement a une fonction formatrice qui structure le fonctionnement du groupe. L'accompagnateur est une ressource dans l'aide qu'il apporte à l'écriture, moment difficile et délicat parfois. Dans toutes ces phases, l'accompagnement aide les accompagnés à faire une lecture de leurs parcours pour en dégager les points forts et les compétences en jeu, les difficultés, les erreurs. La parole naissante, le discours hésitant, inachevé, les zones d'ombre sont utiles à la progression du groupe. Ils constituent le matériau avec lequel travaille l'accompagnant. Accompagner une équipe et créer un climat de confiance, permettre une analyse dans le respect des uns et des autres et de la parole de chacun se font difficilement sans un cadre. Au minimum, le cadre comporte une durée, un rythme, un calendrier, des temps de rencontres mais il est aussi le cadre de l'écoute, sans jugement, et dans l'acceptation des différences, que l'accompagnant doit s'efforcer de faire naître entre les participants eux-mêmes.

Pour faire partie de ce cadre, et de l'aide à l'analyse et à l'écriture, le renvoi régulier des notes, comptes rendus, propositions, par l'accompagnant, ou à tour de rôle par exemple, par les membres de l'équipe. Il est indispensable de garder des traces écrites des rencontres. Elles renseigneront les absents et serviront de base de travail pour la monographie. Elles représentent l'histoire vivante de l'équipe dont le travail au jour le jour est valorisé. Enfin, ce cadre est aussi celui d'un contrat avec l'institution. Il convient donc de penser à l'écoute des demandes de l'administration ; il appartient à l'accompagnant de rappeler les termes de ce contrat, en matière de calendrier, d'écriture, et de s'assurer que les équipes innovantes perçoivent bien la rémunération qui leur est due.

Que faire lorsque l'accompagnant n'est pas en phase ou en accord avec l'équipe ? Lorsqu'il aimerait privilégier une piste que les intéressés refusent ? S'il a une attitude autoritaire ou directive, il risque de se couper de cette équipe ; et déontologiquement, est-il souhaitable qu'il impose ses vues ? Il s'agit de faire émerger l'analyse d'un groupe. Lui n'est là que pour apporter une aide, une contribution extérieure. Sa position ne l'autorise pas à avoir des projets pour l'autre. D'ailleurs le groupe peut refuser les propositions qu'il fait ; il doit savoir accepter que l'équipe lui dise non. Comme l'écrit Carl Rogers dans les « Groupes de rencontre », Paris, Dunod, 1971, il ne devrait pas y avoir « de but spécifique pour un groupe particulier », mais simplement le désir « sincère que

le groupe définisse lui-même ses orientations ». L'accompagnant est « responsable devant les participants mais pas responsable d'eux ».

L'écoutant – accompagnant a donc intérêt à travailler le lâcher prise, pour ne pas risquer de prendre le pouvoir et imposer ses idées contre celles de l'équipe. Lâcher prise, c'est-à-dire savoir abandonner ce à quoi on tient, ses propres désirs.

L'accompagnant doit se construire de nouvelles compétences :

-se former à l'écoute ;

-travailler sur le lâcher prise ;

-témoigner de son écoute par des renvois réguliers d'écrits ;

-savoir organiser le cadre :

-animer une équipe.

Que ce soit par sa seule présence, son écoute active, les traces écrites qu'il en garde, ou ses apports en termes de méthodologie, l'accompagnant d'une équipe, qui doit rester dans un cadre strict, a un rôle déterminant tout au long de l'innovation en cours. Cette innovation reste cependant l'œuvre d'un groupe, accompagné dans une atmosphère bienveillante, tant dans les phases de succès que dans celles de doute ou de désaccord.

Bibliographie

- ACHILLI S., « Accompagnement et autonomie », Education permanente, supplément AFPA, avril 2001, n°149.
« Les débuts d'une aide éducatrice », Cahiers pédagogiques, 199, supplément au n°5.
- ALTER N. (dir), « Les logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire, Paris, La Découverte, 2002.
- ARDOINO J., « De l'accompagnement en tant que paradigme », Pratiques de formation, novembre 2000, n° 40.
- BAUDRIT A., « Tuteur : une place, des fonctions, un métier ?, Paris, PUF, 1999. « L'accompagnement dans tous ses Etats », Education permanente, 2002/4, n°5
- BLANCHARD-LAVILLE C., « Analyse des pratiques professionnelles », Paris, L'Harmattan, 1996.
- BROCH M.-H., "Travailler en équipe à un projet pédagogique", Chronique sociale, Lyon, Namur (Belgique), 1996.
- BUCHETON D., CHABANNE J,-C. « Parler et écrire pour penser, apprendre et se construire – L'écrit et l'oral réflexifs, Paris, Puf, 2002, coll. « Education et Formation ».
- BRU M., MAURICE J-J. (coord) « Les pratiques enseignantes : contributions plurielles », Les Dossiers de l'éducation, 2002, n°5.
- CHAPPAZ G., « Accompagnement et formation » CRDP de Marseille, 1998.

- CHESNAIS M,-F., « Vers l'autonomie : l'accompagnement dans les apprentissages » Paris, Hachette, 1998.
- CLASMAN D., « Regards sur l'accompagnement scolaire », Paris, INRP, 2000.
- HUGON M,-A, « Accompagner des équipes : un appui pour une transformation en profondeur des pratiques d'enseignement » in Actes des rencontres inter-académiques, Nancy 21/22 novembre 2000, CRDP de Lorraine, 2000.
- LE BOUEDEC G., « L'accompagnement en éducation et en formation : un projet impossible ? » Paris, L'Harmattan, 2001.
- LUCAS G., « Petite Histoire locale d'un groupe d'accompagnement scolaire », Paris, L'Harmattan, 2001.
- MOLL J., « Accompagner, une idée neuve en éducation », Cahiers pédagogiques, Avril 2001, N° 393.