

Colloque inter académique Montpellier 24, 25, 26 Avril 2002

« Accompagner les innovations »

Intervenante :

Monique Lafont, responsable de la Mission Formateurs
Service Pédagogie et Formation, Unapec, Paris

1. L'accompagnement une nouvelle donne éducative

Ces vingt dernières années dans de nombreux milieux, que ce soit celui du travail social, du champ juridique, des secteurs médicaux ou sportifs, du monde de l'entreprise, de l'éducation¹, en formation initiale ou en formation continue on parle de plus en plus d'accompagner là où il était question auparavant de former, d'éduquer, de guider ou de conseiller. La disparition des repères sociaux et culturels traditionnels, l'affaiblissement des institutions porteuses comme la famille, l'école ou la religion renvoient le sujet à prendre en compte sa propre histoire, à choisir et à se déterminer dans la façon dont il entend se projeter dans l'avenir. Il est fait appel de plus en plus à la capacité de la personne à se déterminer par elle-même, à faire confiance à sa raison et à son intuition pour construire son système de valeurs et s'intégrer socialement.

L'introduction de la problématique du projet d'établissement et du projet personnel de formation a eu pour conséquence la prise en compte de l'histoire du sujet non seulement dans sa projection dans l'avenir mais au sein de l'acte de formation. La nouvelle problématique à laquelle les enseignants, les formateurs, les éducateurs, les chercheurs sont confrontés aujourd'hui est de rechercher les modalités d'articulation entre les temps courts ceux de la classe, des programmes, des stages et les temps longs qui sont ceux du développement. Réussir cette articulation est aujourd'hui un défi qui leur est posé. L'échec de l'orientation scolaire et professionnelle est souvent dû à l'incapacité des individus à mettre en place des conduites de gestion du temps qui articulent l'organisation du futur et la restructuration du passé. La plupart des sujets en difficulté ne peuvent de ce fait accéder à un minimum d'autonomie et de cohérence. Ils vivent soit en dépendance vis à vis de leur passé soit en référence à un futur sur lequel ils ne peuvent imaginer avoir une quelconque influence.

Les accompagner c'est leur permettre d'imaginer un devenir d'eux-mêmes, corollairement un devenir d'autrui, et comme le propose Jeanne Moll, d'avancer solidairement sur le chemin d'une plus fine compréhension de l'humain sans cesser de se cogner à leurs propres limites². L'accompagnement s'inscrit dans un cadre méthodologique et technique hérité des sciences humaines notamment de la psychanalyse et de la psychologie clinique. Nous devons à Carl Rogers à la fin des années 1960 d'avoir mis l'accent sur la conviction anthropologique que tout homme possède les ressources nécessaires pour se développer, le rôle du

¹ Cf B.O. n° 32 du 6 septembre 2001, Accompagnement de l'entrée dans le métier et formation continue des enseignants des 1^{er} et 2^d degrés et des personnels d'éducation.

² Cf Jeanne Moll, Accompagner, une idée neuve en éducation, Cahiers pédagogiques n°393, avril 2001

thérapeute et de l'éducateur étant de l'écouter de manière empathique afin de l'aider dans un climat d'acceptation inconditionnelle à élucider ses désirs par des reformulations.³

2. L'accompagnement comme changement de paradigme

En réponse aux évolutions parfois brutales du système éducatif, l'accompagnement apparaît en rupture avec les pratiques traditionnelles de l'enseignant et du formateur. Le modèle couramment admis est celui de la classe ou du stage animé par un enseignant ou un formateur qui abandonne la scène après une ou plusieurs séances laissant parfois le public dans l'incapacité de construire des réponses à ses questions.

En quoi ces modèles mis en oeuvre dans la formation initiale et continue diffèrent-ils de ceux spécifiques aux dispositifs d'accompagnement ?

La plupart des dispositifs de formation initiale ou continue se réfèrent à trois grands modèles⁴ :

- *Le modèle des acquisitions* : pour se former il faut acquérir des savoirs, des savoir-faire et des savoir être,
- *Le modèle de la démarche* : pour se former il faut diversifier les expériences professionnelles, aborder le plus grand nombre possible de situations de travail,
- *Le modèle de l'analyse* : pour se former il faut accepter de prendre du recul, analyser sa pratique, l'écrire et apprendre à la parler, devenir un praticien réflexif, travailler sur son propre positionnement en situation professionnelle

Ainsi l'expérience professionnelle (dans le cadre de la formation continue) ou les représentations du métier (dans le cadre de la formation initiale) sont-elles " labourées ", remaniées en profondeur par trois types de médiations issues de ces trois modèles : celle des savoirs, savoir-faire savoir être, celle des tiers (confrontation à l'altérité, travail d'équipe), celle de l'écriture et du parler sur sa pratique.

Pour qu'il soit pertinent ce modèle traditionnel de formation doit fonctionner dans la durée et dans l'alternance des stages et des retours sur le terrain. L'hypothèse est qu'il facilite la professionnalisation des personnes : " se donner ou redonner des objectifs professionnels en fonction d'une éthique " ⁵. Ce type de formation vise à construire des " boîtes à outils " de professionnels mais aussi à créer le sentiment d'appartenance à une Institution. Dans ces dispositifs de formation il est relativement aisé de mettre en place en amont quatre niveaux d'évaluations assez facilement repérables même si le niveau trois (transfert des acquis de formation dans les pratiques) et le niveau quatre (changements institutionnels induits par la formation) semblent plus difficilement observables.

Ce type de formation a des limites car le démarrage (formation initiale) ou le retour (formation continue) sur le terrain sont souvent difficiles voire chaotiques. L'enseignant aux prises avec la réalité de la classe et le formateur avec celle des stagiaires se retrouvent démunis et isolés, incapables parfois de pratiquer ce qu'ils ont construit en stage.

L'accompagnement intervient alors pour combler ces interstices, ces béances qui rendent souvent inefficaces les plus brillantes prestations d'enseignement ou de formation. Cette pratique convient à la prise en compte de la complexité des projets pédagogiques ou de formations : projets d'établissements, projets de cycles, projets pluridisciplinaires au collège et au lycée, projet personnel de l'élève, projet professionnel de l'enseignant, du formateur ou du chef d'établissement ou de tout acteur en formation.

Il semble que l'accompagnement intervienne dans ce qu'on pourrait appeler une étape de maturité de l'histoire de la formation. Après avoir contribué, et cela fortement à partir des années 80/90, (naissance des Mafpen puis des IUFM) à construire des " boîtes à outils " performantes susceptibles de réaliser les bons gestes professionnels, les modèles traditionnels de formation doivent faire place à de nouveaux dispositifs capables d'aider à construire l'intelligence des situations éducatives, à les analyser finement pour pouvoir y corrélérer le bon outil, la bonne méthode. Les médiations utilisées dans le cadre de l'accompagnement sont différentes de

³ Cf Carl Rogers, Le développement de la personne, Paris Dunod 1967

⁴ Cf Gilles Ferry, Les trajets de la formation, Dunod, Paris, 1987

⁵ Cf Philippe Perrenoud, Dix compétences pour le métier d'enseignant, ESF Paris 2000

celles qui sont à l'œuvre dans les systèmes traditionnels : ce sont principalement l'écoute (au sens rogérien, empathique, bienveillante, congruente), l'approche systémique et l'analyse des pratiques. Ces médiations visent à aider la personne ou l'équipe à clarifier une situation professionnelle complexe voire confuse, à aider à élaborer des propositions, à trouver des solutions adéquates et à être accompagnée dans la prise de décision.

Ainsi l'accompagnement apparaît-il comme le lieu privilégié de la construction des compétences. En permettant au sujet de comprendre et de mieux maîtriser sa situation professionnelle et ses résistances au changement, d'y appliquer les bons outils, l'accompagnateur favorise la montée en puissance des compétences individuelles et collectives dans une institution ou dans une organisation.

3. Quelles compétences sont-elles requises de l'accompagnateur ?

En premier lieu, il lui est demandé de savoir se taire et d'écouter. Cette aptitude à passer de la bouche à l'oreille constitue l'une des premières qualités de l'accompagnateur. Exigence d'extériorité, mais aussi d'engagement dans la durée vis à vis d'une personne ou d'une équipe. A cette permanence, à cette éthique de l'accompagnateur s'ajoutent des compétences en analyse systémique et en analyse de pratiques.

En référence à l'opposition mais aussi à la complémentarité entre la pensée chinoise et la pensée occidentale, telles que les définit le philosophe François Jullien⁶ nous pouvons penser que le modèle formation/intervention appartient à une pensée occidentale pétrie de philosophie grecque qui cherche à approcher au plus près la vérité, ses catégories qui fondent notre perception du monde : l'être, la raison, le couple théorie/pratique, l'élaboration de procédures. A l'opposé l'accompagnement, qui se rapprocherait de la pensée chinoise, analyse le réel comme un processus en cours qui se régule par le jeu de facteurs opposés et complémentaires, le yin et le yang, qui privilégient l'intuition, l'expression allusive et préfère tirer parti du potentiel de la situation plutôt que de modéliser le monde. L'accompagnement donne ainsi l'occasion de sortir du cadre, de déranger, de décaler la pensée, de penser d'un dehors, de remettre les idées en mouvement.

Une autre des compétences de l'accompagnateur est de savoir passer d'une pensée de l'être à une pensée du processus. Pensée du non-agir qui n'est pas passivité, pensée de l'"à propos" comme le dit Montaigne. Le "bon accompagnateur" intervient au bon moment au point qu'alors il n'a quasiment pas à intervenir. Dans le modèle formation/intervention, le rapport au monde et aux personnes est perceptif : l'œil y est fondamental et la raison structure la perception jusqu'au jugement. Il est question d'agir, de contraindre la réalité en fonction d'un projet ou d'un désir, en quelque sorte de forcer les choses. A l'opposé l'accompagnement vise à tirer parti des processus et des facteurs porteurs qu'ils contiennent, à se mettre en phase, à exploiter le potentiel de la situation, à agir par imprégnation, contamination, à se greffer sur la régulation des choses.

L'accompagnement appartiendrait plutôt à la pensée de la respiration (entrée, sortie), alternance de vide et de plein qui conçoit le monde comme un dispositif dynamique. Opportuniste à bon escient et non dogmatique l'accompagnateur doit apprendre à penser sans prendre position.

Le problème reste d'envisager les limites de son expertise car il ne peut traiter à fond de toutes choses mais doit en connaître assez pour être crédible. Excellent écoutant, méthodologue, expert dans plusieurs domaines, ce qui lui évite de "surfer" ou de "zapper" sur les situations, l'accompagnateur ne peut être un formateur novice ...

La nature de l'accompagnement entraîne aussi des changements de représentations dans le domaine de la conception de la formation et dans celui de l'exercice de la responsabilité :

L'accompagnement permet probablement à l'accompagné, élève, enseignant, formateur de franchir le pas d'une logique de projet individuel à une logique de formation en équipe.

⁶ Cf François Jullien, philosophe et sinologue, professeur à l'université Paris VI, Denis Diderot, auteur de nombreux ouvrages sur la pensée chinoise, participe à la fondation de l'Institut de la pensée contemporaine, pôle d'excellence pour les recherches interdisciplinaires et interculturelles.

Le chef d'établissement est appelé à penser la formation sur le long terme, en plan pluriannuel relié au projet d'établissement. Ce dernier devient lieu de vie. La substitution d'une logique d'organisation mécaniste à une logique de " respiration biologique ", favorise l'installation de structures qui permettent la relation : heure de vie de classe, contrat de vie lycéenne, groupes de paroles pour les enseignants. ...

Ainsi l'accompagnement interroge-t-il toutes les anciennes façons de penser la formation et les modes d'organisation du système. Il favorise une transformation structurelle sans pour autant la maîtriser à lui seul.

L'accompagnement fait naître un nouveau paradigme où sont pris en compte la temporalité, la relation (plutôt que le rapport) à autrui, l'intersubjectivité, le transfert et l'implication, la mémoire affective vécue. Cette démarche suppose aussi un positionnement éthique, une réciprocité entre des partenaires reconnus comme " autres " et témoignant entre eux d'une altérité qui s'oppose à la volonté de toute puissance. L'accompagnement s'intéresse aussi bien à des cas qu'à de grands ensembles et permet d'approcher la notion de terrain clinique. Il est intelligence de la particularité et de la singularité.

Pourtant dans la mesure où il répond à une demande, subsiste toujours une ambiguïté quant au statut de l'accompagnateur. Tantôt celui-ci jouit-il d'une plus grande autorité et compétence, tantôt ceux qui accompagnent apparaissent-ils comme des disciples et des suiveurs. Jacques Ardoino⁷ fait remarquer que les questions de pouvoir et d'autorité ne peuvent donc être totalement évacuées de ce type de relation.

On peut souligner enfin que l'accompagnement interpelle le projet global d'éducation en remettant en cause la hiérarchisation immuable basée sur la détention du savoir⁸. Parce qu'il cherche le développement des capacités critiques pour le plus grand nombre en reliant chacun à l'universel et au particulier il constitue probablement un instrument novateur de lutte contre l'inégalité sociale.

4. Pourquoi et comment accompagner les innovations ?

L'innovation comme " destruction créatrice "

Un sage oriental demandait toujours dans ses prières que la divinité voulût bien lui épargner de vivre dans une époque intéressante. En écho, dans sa " Conférence d'Athènes " Albert Camus affirme que notre époque est intéressante mais tragique : " L'âge tragique dit-il semble coïncider chaque fois avec une évolution où l'homme, consciemment ou non, se détache d'une forme ancienne de civilisation et se trouve devant elle en état de rupture sans pour autant avoir trouvé une nouvelle forme qui le satisfasse". Notre époque semble propice à l'innovation. Ce concept, omniprésent dans notre vie, est en général conçu comme une bonne chose car associé à l'idée de progrès, de vie et de créativité. Difficile d'être contre. Mais l'innovation peut être aussi négative, porteuse de crise, de tension, quand elle n'est pas utilisée de façon péjorative pour désigner une mode, un outil éphémère à l'usage de technocrates cherchant à justifier leur raison d'être. L'innovation dans les organisations repose à la fois sur le développement simultané de forces de destruction et de création⁹. Elle remet en cause, défait des routines, des positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs et à de nouveaux savoir-faire¹⁰. Elle n'est pas un moment, un accident, une activité spéciale qui mobilise occasionnellement chercheurs et formateurs. Elle est un mouvement permanent qui les mobilise et qui s'inscrit dans le registre de la créativité. Ce n'est pas un changement au sens du passage d'un état stable à un autre mais plutôt une trajectoire dans laquelle cohabitent la force des croyances, la recherche du sens, une incitation simultanée à la mobilisation et au désengagement des acteurs. Sa nature même en tant qu'activité collective, son incapacité à se donner des règles stables, sa résistance aux tentatives de rationalisation et d'organisation en font spécifiquement un objet d'accompagnement et probablement pas de formation au sens traditionnel du terme .

⁷ Cf Jacques Ardoino, De l'accompagnement en tant que paradigme, Pratiques de formation, n° 40, novembre 2000

⁸ Cf Michel Rebinguet, L'accompagnement des professeurs débutants, Se Former +, S84, Voies Livres, 13 quai Jayr Lyon, avril 2000,

⁹ Cf Norber Alter citant l'économiste Schumpeter dans L'innovation ordinaire, Puf, sociologie, Paris, 2000

¹⁰ Les propositions qui suivent font référence à un travail de repérages des innovations régionales et nationales conduit ces dernières années dans le cadre du réseau Arpec/Unapec

. Six principes pour fonder l'innovation

Partant d'observations de terrain, un groupe de travail formé de responsables nationaux d'organismes de formation de l'Enseignement catholique et d'universitaires a repéré six principes susceptibles de fonder l'innovation :

- **L'innovation s'inscrit en continuité et rupture dans l'évolution du système éducatif.** Au-delà de leur diversité et incohérence apparente l'ensemble des dispositifs publiés dans les instructions officielles depuis plusieurs décennies pour l'école, le collège et le lycée peuvent s'inscrire dans quatre grands courants fondamentaux :

- Celui du décloisonnement des disciplines, du mouvement interdisciplinaire qui vise à donner plus de sens aux apprentissages.
- Celui de la volonté " d'apprendre à apprendre " aux élèves, fondé sur le développement de méthodes, de dispositifs et d'outils, destinés à favoriser les apprentissages.
- Celui de la prise en compte de la personne de l'élève, individuelle (projet personnel et professionnel de l'élève) et collective (éducation à la citoyenneté et insertion sociale)
- Celui du développement de l'autonomie des acteurs et des organisations (projet d'établissement) et celui de la professionnalisation des acteurs (organisation de la formation initiale, développement de la formation continue, définition des compétences de métier)

- **L'innovation s'inscrit à la rencontre d'une volonté institutionnelle et d'une initiative de terrain.**

Lorsque les structures anciennes ne sont plus adaptées les décideurs institutionnels prennent l'initiative d'introduire des changements sans parfois se soucier de les ancrer suffisamment dans les pratiques existantes. D'autre part on sait l'essoufflement d'équipes de terrain parties pour innover sans se munir de références et d'appuis institutionnels suffisamment solides pour se faire reconnaître et construire le socle nécessaire au bouturage de ces nouvelles pratiques.

L'accompagnateur aide à construire le lien entre institution et terrain ainsi que la légitimité des nouvelles pratiques.

- **L'innovation travaille dans la durée et sur les changements de représentations**

L'erreur des décideurs est peut-être de ne pas prendre en compte l'existant, la culture et la mémoire du milieu où doit s'effectuer le changement. " Car le passé pèse d'autant plus sur la liberté qu'il est méconnu et mal assimilé par l'individu et c'est souvent en connaissant bien la tradition qu'il devient possible d'innover réellement ". L'innovation peut se référer à l'apprentissage au sens de Jean Piaget. Une phase d'assimilation au cours de laquelle les éléments nouveaux sont analysés précède une phase d'accommodation dans laquelle les structures anciennes bougent, se modifient, font place aux éléments étrangers

Cela nécessite de l'accompagnateur qu'il travaille avec les personnes et les équipes sur la congruence, qu'il prenne en compte l'histoire qui fonde l'organisation à laquelle ils appartiennent, qu'ils maîtrisent aussi le principe d'homéostasie.

- **L'innovation est souvent impulsée par un petit groupe susceptible d'entraîner l'ensemble .**

Tout le monde ne peut pas être innovant en même temps sous peine de bloquer le système. Deuil nécessaire pour l'accompagnateur et les responsables institutionnels. Défi pour l'accompagnateur de générer suffisamment d'énergie pour mettre en tension positive l'écartèlement entre les réflexes sécuritaires des uns et les visées prospectives des autres.

- **L'innovation suppose d'être accompagnée et valorisée par un regard extérieur.**

Nul ne peut s'auto proclamer innovant. Dimension sociale de l'innovation qui explique et justifie la création récente des Conseils et des Observatoires de l'Innovation.

Sont utiles à l'accompagnateur dans ce domaine toutes les clés relatives aux lois de la motivation.

- L'innovation crée un nouveau langage, grâce à une syntaxe nouvelle qui permet d'agencer différemment des éléments déjà existants.

Ce nouveau langage redonne du sens aux actions éducatives.

Le surgissement des cycles, des études dirigées, des modules, des parcours diversifiés, des travaux croisés des itinéraires de découvertes, des TPE, et autres PPCP totalement pertinent dans la forme semble bien incohérent à beaucoup de praticiens. ". Pourtant chacun des éléments rentrant en compte dans ces dispositifs fait partie de la pratique professionnelle de tout enseignant et formateur d'un peu d'expérience : travail en équipe, pédagogie de projet ; interdisciplinarité, travail autonome de l'élève, prise en compte de la dimension affective dans les apprentissages ...

Cette même analyse vaut pour des dispositifs de formation plus complexes : classes relais pour les décrocheurs ou groupes de soutien au soutien pour des enseignants en souffrance.

On peut ajouter que le lieu privilégié de l'accompagnement de l'innovation est devenu l'établissement scolaire. Si dans les années 60-70, " années de réforme au sommet ", l'innovation était le monopole de l'État et ne pouvait être qu'institutionnelle, à partir des années 80 c'est l'établissement scolaire qui en devient l'unité maîtresse. Il apparaît comme un relais de dimension convenable entre l'initiative individuelle, trop particulière et le système éducatif trop vaste pour être directement appréhendé. C'est à lui qu'il appartient, parce qu'au plus près du terrain, de chercher à résoudre les problèmes qui se posent. Désormais la gestion de l'hétérogénéité des élèves, de l'instabilité des équipes, des tensions et contradictions suscitées par les évolutions nécessaires, ne seront plus gérées au niveau central, mais régulées par une politique d'innovations locales¹¹.

Faut-il encore parler de nouveau métier d'enseignant ou bien plutôt en reprendre inlassablement les invariants à travers quatre grandes mutations à accompagner ? Ce rôle devant être assuré en priorité par le chef d'établissement :

- assurer le passage de l'individu à la personne engagée dans une institution
- assurer le passage du savoir à la transmission
- accompagner la confrontation à des univers socio-culturels spécifiques
- assurer la dimension éducative du métier.

Quelle stratégie pour l'horloger ?

C'est donc de la nature de son accompagnement que dépendra la réussite de l'innovation. Au contrôle technocratique on préférera plutôt l'intervention du maître horloger. Les grandes réformes sont probablement contre productives, elles balayent ce qui marche bien en même temps que ce qui marche mal ! Le système éducatif est comme une horloge et le maître des horloges ne peut pas tout bouleverser, il doit surveiller les mécanismes et réparer celui qui marche de travers. C'est par des coups de pousse, des inflexions légères, des expérimentations, bref par une politique du " petit pas de côté " que l'on parviendra peut-être le mieux à améliorer le système éducatif.

M Lafont

¹¹ Cf Pour ce qui est de l'établissement scolaire lieu d'innovation tous les travaux de Françoise Cros et de Monica Gather Turler
Pour tout contact : mlafont@formiris.org

Accompagner les innovations

Quelques repères bibliographiques sur l'accompagnement

Ardoino Jacques, De " l'accompagnement " en tant que paradigme, Pratiques de formation (Analyses), n° 40
novembre 2000

Cahiers pédagogiques, " Accompagner, une idée neuve en éducation ", coordonné par Monique Lafont, n°393,
avril 2001

Enseignement Catholique Actualités, " L'accompagnement, une nouvelle donne éducative ", n° 250, novembre
2000

Christian Philibert et Gérard Wiel, " Accompagner l'adolescence : du projet de l'élève au projet de vie
"Chronique sociale, 1995

Georges Chappaz, Monique Lafont, Gérard Wiel, Christian Philibert, " Accompagnement et formation, des
concepts clés pour le formateur " Université de Provence, université d'été 1998

Michel Rebinguet, " L'accompagnement des professeurs débutants ", Se former + Voies Livres, n°584, Avril
2000

Guy Le Bouedec, " L'accompagnement en éducation et en formation, un projet impossible ? "L'Harmattan,
2001,

Actualité de la formation permanente, " L'accompagnement des personnes en difficulté ", n°176, janvier
/février 2002

!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!