

Accompagner des réseaux apprenants

« Pouvez-vous, comme chercheuse, **accompagner** des équipes d'enseignants autour du projet de faire vivre des Réseaux apprenants pour la réussite de tous, élèves et professionnels¹ ? » L'originalité du projet est d'inviter des équipes transversales d'enseignants du rectorat de Reims à produire des ressources éducatives et à *dévoiler leurs processus* de production et de transmission de ces ressources, leurs essais et leurs erreurs, leurs hypothèses et leurs doutes, leurs réussites éclairantes.

En avant doute !

J'ai éprouvé de la **fierté** en raison de l'intérêt du projet et de la position institutionnelle de celles qui me le proposaient. Et j'ai commencé à **douter** de moi, en serais-je capable ?

Comprendre !

J'ai lu les articles transmis, *écouté* l'histoire déjà engagée, puis essayé de bien *comprendre* ce que le comité de pilotage attendait de moi, ce dont, selon lui, avaient besoin les équipes : je devais accompagner ces équipes pour qu'elles soient et deviennent des réseaux apprenants ! Si comprendre, c'est faire l'expérience d'un « savoir aller de l'avant »², à moi d'accepter de *me laisser guider* par les équipes à accompagner pour comprendre leur projet le plus finement possible sans jamais me mettre en avant.

« Réseaux apprenants » ?

Sur ce thème, mes doutes ont été assez facilement surmontés. « Les réseaux apprenants » sont un de mes objets de travail depuis quelques années, grâce à des demandes d'interventions de différentes organisations : AFREF³, GARF⁴, Centre Inffo⁵, Différent et compétent Réseau⁶, RERS⁷. Chaque demande a été, pour moi, une chance de continuer à m'interroger, à réajuster mes analyses, à me recentrer et décentrer, à m'enrichir des points de vue des autres. Plus globalement⁸, c'est dans le cadre des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs[®] et de mes engagements dans différents réseaux citoyens ou institutionnels que j'ai beaucoup travaillé *sur l'organisation en réseaux ouverts* et sa force dans les champs des apprentissages, de la formation⁹, de l'action collective coopérative, de la recherche, de l'engagement citoyen. Je me suis donc sentie relativement rassurée.

¹ Demande faite par le Bureau de la politique de l'éducation prioritaire et des dispositifs d'accompagnement de la DGESCO. Ce projet fait suite à celui mené dans l'académie de Nancy-Metz autour de la coopération entre élèves.

² C'est ce que développe Henri Atlan, à propos de William James et de Ludwig Wittgenstein, dans *Croyances. Comment expliquer le monde ?* (Autrement, 2014, p. 234-235) et la philosophie pratique ou « philosophie de l'expérience ».

³ Association française de réflexion et d'échange sur la formation.

⁴ Groupement des acteurs et responsables de la formation.

⁵ Créé en 1976, Centre Inffo constitue l'échelon national de l'information et de la documentation dans le domaine de l'orientation et de la formation professionnelles.

⁶ Dispositif qui œuvre à la reconnaissance et au développement des compétences des travailleurs handicapés.

⁷ Réseaux d'échanges réciproques de savoirs[®], consulter le site rers-asso.org et heber-suffrin.org

⁸ C'est ce qui a intéressé les personnes qui m'ont proposé d'intervenir.

⁹ Héber-Suffrin C., Pineau G. (coordination), (2001), « Réciprocité et réseau en formation », *Éducation permanente*, n° 144.

Ce qui me pose cette question : dès lors que nous avons compris ce qu'est « accompagner » et quel accompagnateur nous sommes et voulons être, pouvons-nous accompagner « quel que soit le sujet » ? Je ne sais répondre à cette question en général. Pour moi-même, je réponds non ! Je peux accompagner des personnes ou des groupes sur les objets de connaissance sur lesquels j'ai travaillé. Si ce n'est pas le cas, je ne peux que m'obliger à beaucoup travailler auparavant. Je ne néglige pas le risque, alors, d'être seulement la formatrice qui instruit et non celle qui, aussi, accompagne !

Accompagner ?

Le saurai-je ? Je devais d'abord m'appuyer sur mes propres expériences

Mon travail sur la réciprocité¹⁰ m'a conduit à voir l'importance de toujours se demander ce que nous avons vécu dans des positions opposées ou complémentaires¹¹ : pour des assistants sociaux, s'interroger sur les assistances qu'eux-mêmes ont reçues avec quelles conditions ; pour des enseignants, sur ce qui leur convient ou non dans les formations reçues¹², etc.

Ai-je été accompagné ?

J'ai pensé aux accompagnements positifs dont j'ai bénéficié. Pourquoi les ai-je souhaités, reçus, acceptés ? En quoi ont-ils vraiment été des accompagnements, et vers quoi ?

Ai-je déjà accompagné ?

J'ai cherché des repères dans mes expériences d'accompagnatrice. Que me permettent-elles de retenir, quand je les relis et les relie ?

- J'ai « accompagné » mes élèves de primaire pour qu'ils entreprennent d'apprendre, pour qu'ils aiment venir à l'école et goûtent au bonheur d'apprendre, pour qu'ils réussissent des projets coopératifs ambitieux¹³.

Ce que j'en retiens. Accompagner vers la réussite des apprentissages à l'école, c'est accompagner vers la confiance en soi et la conscience de soi, vers la compréhension de la force de la coopération et la conscience de celle de l'implication personnelle, vers un attachement à des valeurs d'entraide, d'ouverture et de solidarité.

¹⁰ Héber-Suffrin C. (2016), *Apprendre par la réciprocité. Réinventer ensemble les démarches pédagogiques*, Lyon, Chronique sociale ; Héber-Suffrin C. (coordination), (2016), *Des outils pour apprendre par la réciprocité. Animer des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs®*, Lyon, Chronique sociale.

¹¹ En référence à la règle d'or de toutes les sagesse : « Ne fais pas à autrui ce que tu ne veux pas qu'on te fasse » ce qui induit « Fais à autrui ce que tu souhaites que l'on te fasse. »

¹² Expérience vécue avec des formateurs académiques du Rectorat de Nantes, où j'accompagne des équipes expérimentales dans le projet de faire vivre des « Établissement apprenants ». Invités, en un premier tour de table, à raconter deux expériences vécues : avoir été accompagnés et avoir accompagné, les enseignants participants, dans un second tour de table, ont fait ressortir les dimensions de l'accompagnement qui pouvaient les aider à identifier les accompagnateurs qu'ils voulaient et pouvaient être.

¹³ Héber-Suffrin C. et M. (1981), *L'école éclatée*, Paris, Stock, (réédité par Desclée de Brouwer, 1994).

- « Maître-formateur ¹⁴ », j'ai accompagné des enseignants en formation dans ma classe. Plus que de me proposer comme modèle à suivre, je les invitais à des co/animations de différentes séquences de classes : on apprend ce qu'on vit !
Ce que j'en retiens. J'ai progressé, comme accompagnatrice et comme enseignante, en me regardant à travers leur regard que je considérais d'emblée comme exigeant vis-à-vis de moi. J'ai progressé parce qu'accompagnée par ceux que j'accompagnais.
- J'ai impulsé et accompagné la création du Réseau d'échanges de connaissances d'Orly, en 1971, puis du Réseau de formation réciproque d'Évry en 1979.
Ce que j'en retiens. Accompagner, c'est reconnaître la force du tâtonnement expérimental et le relier aux retours réflexifs sur les pratiques. C'est favoriser la création collective coopérative. C'est savoir interpellier sur la recherche de cohérence entre le dire et le faire ¹⁵, entre les valeurs annoncées, les pratiques engagées et les comportements vécus.
- J'accompagne, depuis 1985, la création de Réseaux d'échanges réciproques de savoirs[®] dans les champs scolaires et résidentiels, celui des entreprises, des formations professionnelles initiales et continuées. Ceci dans différents territoires : villes et mondes ruraux, projets formels et informels, autres pays.
Ce que j'en retiens. Accompagner ne peut se faire sans cette conviction : les *acteurs concernés* connaissent leur situation et leur environnement, peuvent parler de leurs projets, de ce qu'ils en attendent et espèrent. Les accompagner, c'est commencer par les écouter avec humilité, les interroger « entre égaux », non pour les « faire parler » mais pour apprendre d'eux, à l'instar de ce que préconise Jacques Rancière ¹⁶ s'appuyant sur les travaux de Joseph Jacotot ¹⁷, non comme un connaisseur qui sait déjà les réponses en s'adressant à l'ignorant, mais comme celui qui sait qu'il est en train d'apprendre, les réponses de l'autre étant de nouvelles questions pour lui. Les accompagner, c'est les reconnaître dans leurs singularités et leurs appartenances sociales. C'est entendre leurs manques tels qu'ils les formulent. C'est créer le climat *d'égalité humaine, relationnelle*, qui permettra de les inviter à interroger leurs questions, à découvrir des outils d'analyse, à faire ensemble les pas de côté nécessaires pour enrichir leurs perspectives, à chercher chez eux et chez les autres ¹⁸ les savoirs dont ils ont besoin.
- J'accompagne depuis 1980¹⁹ des personnes qui se forment à la démarche de réciprocité en pédagogie et à l'organisation en réseaux ouverts, dans le champ de l'éducation et de

¹⁴ Diplômée du CAEA en 1971, certificat d'aptitude à l'enseignement dans les classes d'application et les écoles annexes, remplacé par le CAFIPEMF.

¹⁵ On pourrait ajouter entre le dire, le faire, le lire (l'analyse) et l'être. Merci à André Vidricaire, professeur de philosophie honoraire à l'Université du Québec à Montréal, d'avoir montré l'importance de toujours mettre en cohérence, le dire, le faire et le lire.

¹⁶ Rancière J. (1987), *Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard.

¹⁷ Pédagogue français.

¹⁸ « Le savoir, comme le feu, se trouve chez l'ami. » Proverbe africain.

¹⁹ Au départ dans l'École normale du Val de Marne puis dans le cadre de MAFPEN et surtout dans le mouvement des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs[®].

la formation. J'anime aussi pour cela des formations de formateurs que j'accompagne dans leur trajet et projet.

Ce que j'en retiens. Accompagner des personnes pour qu'elles « se » forment (se former, c'est donner sens à ce que l'on est et à ce que l'on fait), c'est traduire ces cinq attentions en situations pédagogiques cohérentes : 1. Chacun sera considéré comme porteur de savoirs, d'expériences, d'attentes, de désirs et de besoins d'apprendre. Aider donc à expliciter et faire émerger les questions. 2. Chacun sera considéré comme capable d'analyser sa réalité et ses pratiques. Ceci en interactions avec d'autres porteurs des mêmes intentions de s'instruire, de se former avec autrui. 3. Il sera toujours proposé une ouverture à d'autres points de vue, d'autres théories, d'autres expériences pour élargir les champs d'action et de pensée, pour mieux penser ses propres projets et les enrichir. 4. On reviendra toujours à la pratique. On apprend en vue d'essayer d'améliorer concrètement ses projets, ses démarches, ses outils, de les considérer à neuf, de les complexifier, de mieux les comprendre et faire comprendre, de construire des visions communes avec des co/porteurs de projets, de les réajuster, etc. 5. Des retours réflexifs, personnels et collectifs, sont nécessaires pour s'approprier une formation et se projeter dans l'action. Et pour que l'accompagnateur lui-même progresse dans son accompagnement.

- J'ai conduit, depuis 1986, des études, des recherches-actions, et accompagné de nombreux mémoires dans des champs professionnels et universitaires ²⁰.

Formatrice-chercheuse ²¹ avec l'équipe de Gaston Pineau ²², j'ai accompagné des étudiants vers une maîtrise en sciences de l'éducation et pour la production de leurs mémoires et d'autres vers des masters 2.

Dans la foulée, avec Gaston Pineau, nous avons créé un « Groupe de Recherche Réciprocité et Réseaux en formation : GR3 ²³ », rattaché au laboratoire de recherche de l'université de Tours puis de Rennes.

Ce que j'en retiens. Ma conception de l'accompagnement se fonde sur un lien revendiqué entre ces *dynamiques créatives* que sont la recherche, la conduite de projets, la pratique de terrain, la formation, la production et la transmission de connaissances (par des études, des ouvrages, des actes de colloques), la posture d'intervenant, la construction de mémoire commune et l'écriture, la création de réseaux ressources, la reconnaissance des singularités et le travail en équipe ²⁴.

Distinguons sans séparer, relient sans confondre, ainsi que nous l'apprend depuis longtemps Edgar Morin. Pour moi, *la pratique de l'accompagnement se réinvente sans cesse* en fonction des acteurs concernés, des projets envisagés et des situations proposées si elle se tisse au quotidien des *dynamiques créatives énoncées ci-dessus*.

²⁰ Consulter le site heber-suffrin.org

²¹ Après une première recherche pour obtenir un doctorat en psychosociologie des groupes en éducation et en formation (option sciences de l'éducation).

²² Gaston Pineau, professeur honoraire des universités en sciences de l'éducation de l'université de Tours. Il a développé une théorie de la formation permanente grâce à une approche des « Histoires de vie en formation » et à une conceptualisation tripolaire de la formation articulant autoformation, socioformation et écoformation.

²³ Les chemins de recherche envisagés comme des chemins de grande randonnée.

²⁴ Héber-Suffrin C. (2007), « Le travail en réseau », in *École : changer de cap. Contribution à une éducation humanisante*, Lyon, Chronique sociale.

Chemin faisant

Arrivant après une année d'existence du projet, je devais intervenir, m'a-t-on demandé, en clarifiant la notion de « réseaux apprenants » pour les quatre équipes concernées. J'ai veillé à toujours éclairer mon intervention, « les conditions pour que des réseaux soient apprenants », par des exemples vivants (qui pouvaient parler à des enseignants) et par des mises en situations interactives proposées aux participants. Par exemple : un temps par petits groupes pour que chacun explore ses savoirs et ses ignorances en tension avec les autres qui en faisaient autant. Situation de parité instaurée qui favorisait les prises de conscience par chacun de ses savoirs et de ses manques. Prise de conscience nécessaire à l'engagement dans un partage des savoirs sans lequel on ne peut parler de réseaux apprenants. Autre moment : décrire un savoir comme un réseau de savoirs, troué d'ignorances, composé de savoirs explicites, implicites, non perçus, ceci afin de développer la conscience de ses propres savoirs et donc apprentissages, mais aussi de ses *incomplétudes*, conscience nécessaire pour alimenter le désir et le besoin de coopérer.

Dans un deuxième temps, j'ai écouté les équipes au travail sur leur projet. Puis, j'ai répondu à des questions qu'elles se posaient et me posaient alors ; ou bien, à leur demande, j'ai réagi à leur projet et à ses étapes. J'ai pu, ainsi, aider les enseignants d'une des équipes à ouvrir pour leurs élèves le réseau des savoirs pouvant entrer dans une évaluation créatrice.

J'ai entendu plusieurs fois l'invitation, l'injonction bienveillante, faite aux équipes : « Problématisez votre projet ». J'ai ressenti la perplexité des participants et il m'a semblé nécessaire de « désenvelopper » ce terme de problématisation. En ouverture de la seconde journée de travail en présence, je leur ai proposé que nous fassions ensemble le lien avec ce qu'ils avaient retenu de la première intervention sur les réseaux apprenants en clarifiant ensemble ces termes : vous avez un *projet* de réseaux apprenants, une expérience à vivre. Le *problème* est ce qu'il faut expliciter par des activités de *problématisation*, essayons. La *problématique* est la formulation qui en résulte et qui servira ensuite de fil conducteur à vos *travaux*, la forme synthétique qui tiendra compte de tous les enjeux dégagés à l'occasion de la problématisation ²⁵.

Les équipes sont retournées travailler en s'appuyant, plus ou moins, sur cet éclairage.

Les projets ont été exposés collectivement. J'ai été invitée à « rebondir » : c'est-à-dire ? À proposer aux équipes un regard distancié : non pas répéter autrement ce qui vient d'être dit de façon compréhensible et fine, mais proposer une lecture transversale ou reliée à d'autres pratiques ; apporter tels outils théoriques pouvant enrichir la lecture complexe que les protagonistes du projet font déjà ; inviter à un « pas de côté » utile pour développer la fierté de ce que l'on fait, le doute heuristique, la prise de conscience motivante ; éclairer autrement des difficultés perçues et des réussites ressenties. J'aime beaucoup ce rôle-là. C'est le moment où, moi-même, j'apprends le plus des autres et de ce que cela génère en moi en termes de cadrages dont je dispose déjà, de liens inattendus, de perspectives nouvelles, d'étonnements et d'émerveillements.

²⁵ Consulter le site : Enseigner la philosophie, menu Index par activité > Problématiser > Ce que signifie pour vous « problématiser », par Guillaume Lequien.

Liée aux situations institutionnelles locales, la question du fonctionnement en équipe, ainsi que celle du rapport des « pilotes » institutionnels locaux (inspecteurs, chefs d'établissements, etc.) avec les équipes expérimentales, ont été posées par le comité de pilotage. Accompagner, n'est-ce pas aussi permettre *l'expression des différents protagonistes* du projet et l'écoute réciproque des points de vue et des attentes ? Après deux « six-six²⁶ » sur « Faire équipe » et sur « Être pilote », j'ai renvoyé aux équipes et aux pilotes présents, en me laissant porter par leurs expressions, les dimensions de ces deux notions, les questions en suspens, les lectures possibles et les ouvertures peut-être nécessaires.

Pour mieux comprendre et accompagner un projet, pourquoi ne pas oser le vivre *soi-même* ? Le comité de pilotage a souhaité que, pendant que les équipes continuaient à travailler leurs projets, les pilotes volontaires vivent ensemble, pendant une après-midi, une forme de réseaux apprenants. Je leur ai proposé de leur faire vivre les étapes successives de la démarche des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs® : explorer coopérativement ses savoirs et ses ignorances, décrire chaque savoir comme un réseau de savoirs, percevoir en quoi il est un tremplin vers d'autres savoirs de champs très divers, formuler des offres et demandes en vue de transmettre et apprendre, les visualiser collectivement pour construire ensemble le réseau, se mettre en situation d'apporter ou de rechercher, dans des réseaux sociaux élargis, des réponses aux offres et demandes des autres (autrement dit, s'engager pour la réussite d'autrui) et, lorsque des offres et demandes correspondent, inviter les personnes concernées à se mettre en relation pour construire l'organisation de la formation qu'elles souhaitent (objectifs et contenus, méthodes, évaluation, régulation, modalités pratiques).

Une séance de travail en juin 2019 a permis aux équipes d'avancer sur leurs productions, pour certaines de les terminer. J'ai commencé la journée en leur proposant un questionnement sur leur réalité vécue en termes de réseaux apprenants.

Puis je suis allée écouter travailler chaque équipe pendant 1h30 en leur proposant un retour sur ce que j'avais entendu.

Chemin tissant

Plus le projet avançait et mieux je le comprenais. Mon propre accompagnement s'inscrivait dans un *accompagnement complexe* des équipes dont la richesse m'a étonnée.

Les équipes étaient accompagnées de *multiples autres façons*.

- Par la présence *légitimante* du Comité de pilotage constitué de représentants de la DGESCO, du Rectorat et de Canopé qui leur signifiait leur *intérêt pour leur cheminement* plus que pour des résultats qui auraient été fixés au départ, *pour leurs productions forcément inattendues* mais aussi leur *garantissait un cadre protecteur* : les équipes déterminaient leur rythme et structuraient « leur » temps.

Ce comité, selon moi, a su conjointement assumer le rôle *d'impulseur* du projet en étant attentif à ne pas entrer dans les représentations hiérarchisantes de leur place institutionnelle ; de *garant* de la possibilité réelle que ce projet soit expérimentale pour les équipes, en veillant à protéger les espaces, les temps et les règles nécessaires à une

²⁶ Six-six : six personnes, en six minutes, formulent six idées, six questions ou références à des expériences vécues.

expérimentation libre, créative et formatrice ; et de *témoin* qui sait apprendre et s'enrichir de ce qu'il voit et comprend, qui reconnaît la richesse de ce qui se vit, y compris des tâtonnements, des doutes, des inquiétudes, des perles, etc., qui s'appuie sur ce qui se vit là pour lui-même continuer à se projeter.

- Les équipes étaient aussi accompagnées par des *formateurs académiques*, collègues porteurs des mêmes expériences d'enseignants « et » formateurs porteurs d'une exigence de distanciation et d'analyse.
- Par des *formateurs-techniciens de Canopé* leur apportant les ressources dont elles avaient besoin pour produire et transmettre.
- Enfin, elles se sont fait bénéficier d'un *accompagnement réciproque* : elles se sont écoutées et enrichies de leurs divers doutes, questions et réponses.

Ne pourrait-on alors parler d'environnement accompagnant ²⁷ ? De réseaux accompagnants ? Ne serait-ce pas l'aspect le plus innovant de ce projet ?

Chemin clarifiant

J'ai accompagné sans doute, puisque cela m'a été renvoyé par le comité de pilotage et les équipes.

« Votre intervention a été un déclencheur. Dès le premier temps, vous nous avez mis en questionnement. Nous étions comme des électrons libres essayant de se débrouiller avec cette question de réseaux apprenants. Votre venue a permis au courant de passer. Enfin, on comprenait où on allait. On pouvait se mettre en route ensemble parce qu'on comprenait où on en était, ce qu'on pouvait faire ensemble et le sens que ça avait. On pouvait comprendre que nous cheminions ensemble, nous regarder cheminer, nous regarder apprendre les uns des autres et apprendre ensemble... Les moments décisifs ont été les mises en situation dès le départ : explorer ses savoirs et ses manques... Nous avons pris conscience que nous étions dans une aventure commune de partage des savoirs. Nous avons pu mettre des mots sur ce qu'était un réseau apprenant, ce qui a fait prendre corps au travail déjà effectué. ²⁸ »

Pour ouvrir les perspectives ²⁹

Faire du mot source un mot tremplin

Accompagnement vient de compagnon, compagnonnage, mot source étymologiquement irrigué par trois filets de sens ³⁰ : *une relation de partage, d'échange, de communication d'un élément substantiel* : le pain ou le pas ; un *mouvement vers une parité de relation*, même s'il y a une disparité de position, de place, de connaissances, etc., une parité qui vise à générer

²⁷ Comme Solveig Fernagu-Oudet parle, elle, d'environnements capacités, in (2012), « Concevoir des environnements de travail capacitants. L'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs », Formation Emploi, n° 119, p. 7-27. Télécharger sur le site journals.openedition.org, (PDF, 858 Ko, 23 pages).

²⁸ Martine Zeler, formatrice académique du rectorat de Reims, accompagnatrice d'une équipe dont elle formule ainsi l'analyse.

²⁹ Cette mise en perspective est aussi le résultat de mon travail avec la DAFPEN de Nantes, sur l'accompagnement d'établissements apprenants.

³⁰ Pineau G. (1998), *Accompagnements et histoires de vie*, L'Harmattan.

des pairs, des pairages, des appariements ; *une durée* : cette relation partagée s'établit dans le temps, avec des débuts, des suites, des évolutions diverses. Elle perdure en se nourrissant de temps.

Compagnons ? Accompagnants ?

Évoquons quelques registres inspirants pour éclairer la différence entre compagnonnage et accompagnement/

- Se promener : c'est se joindre à quelqu'un pour aller où il va *en même temps que lui* ou sans autre but que la promenade et être ensemble. Référence à la famille, à l'amitié, au voisinage.
- Guider : exercice où quelqu'un met ses *compétences au service de la réussite* du voyage. Référence à la randonnée, à la montagne.
- Dans le registre de l'art : en musique, *c'est soutenir une mélodie*.
- Dans le travail social : construire une relation *professionnelle avec des personnes pour les aider à atteindre des objectifs nécessaires pour elles* (autonomie, maîtrise de sa vie, etc.) fixés en commun. Rôle d'*interlocuteur disponible*.
- Dans le champ de la santé et de la maladie : accompagner un malade, la fin de vie, les accompagnants (Alzheimer, etc.). Référence au *bien-être physique, psychoaffectif, social*.
- En écriture : *favoriser expression et créativité*. Référence aux histoires de vie, aux ouvrages collectifs, aux ateliers d'écriture.
- Dans les entreprises et les institutions : accompagner le changement. Forme de *management*.
- Dans l'Éducation nationale, grâce aux CARDIE ³¹ : *accompagner l'innovation*. Ne pourrait-on s'inspirer de leurs compétences dans les formations proposées aux équipes d'enseignants (voir Nantes) ?
- Accompagner le *développement personnel* (coach).

« Si je veux réussir à accompagner un être vers un but précis, je dois le chercher là où il est, et commencer là, justement là. [...] Tout soutien commence avec humilité devant celui que je veux accompagner ; et c'est pourquoi je dois comprendre qu'aider n'est pas vouloir maîtriser mais vouloir servir. ³² »

Se questionner soi-même

Ces personnes à accompagner, quelles sont-elles, où sont-elles, institutionnellement, personnellement ? Que disent-elles de leur projet ? Comment souhaitent-elles se faire accompagner ? Les accompagner vers quoi ? La construction d'une vision partagée, d'une vision globale, d'une vision commune, d'une vision socialisée ? Cette vision est-elle problématisée, acceptée, appropriée, formulée et par qui ? Accompagner vers un développement de l'intelligence collective du collectif ?

³¹ Cellule académique recherche et développement, innovation et expérimentation. J'ai beaucoup appris sur l'accompagnement grâce à Sylvie Marquer, responsable du service CARDIE de Nantes.

³² Soren Kierkegaard, philosophe danois, (1813-1855), cité par Morichaud A. (2014), *Éducation thérapeutique du patient. Méthodologie du « diagnostic éducatif » au « projet personnalisé » partagés*, Aix-en-Provence, Presses universitaires de Provence.

Accompagner pour quoi ? Aider à développer des professionnalités, faire que chacun *habite*³³ sa profession faite de quels métiers³⁴ multiples, accompagner pour entreprendre³⁵, accompagner un cheminement, entreprendre un voyage ensemble. L'accompagnement comme art d'un mouvement solidaire, art de participation à un mouvement d'ensemble.

Accompagner avec quelles dynamiques ? Continuer quelque chose, favoriser les reconnaissances et les prises de conscience, aider à percevoir ensemble ce qui fonctionne, ce qui est racine et ce qui rassure, faciliter les prises de parole sur l'existant, les analyses et les critiques constructives, développer des réciprocitys ?

Accompagner, cela s'apprend !

Si accompagner est un *art du mouvement qui favorise un mouvement*, c'est aussi un *métier* fait de connaissances et techniques alliant finesse et intuition, ampleur de la compréhension, rapidité d'adaptation, connaissance d'outils divers et de théories éclairantes des objets en jeu. Alors, apprendre à accompagner, comment ? En apprenant de ses essais, de ses succès, de ses difficultés et erreurs, en dialoguant, en s'inscrivant dans des *réseaux apprenants d'accompagnants*, en se forgeant un *idéal d'accompagnement*³⁶ évolutif, en *ciselant* avec persévérance sa *posture*.

Entourage

Un environnement accompagnant se vit de façon éthiquement cohérente s'il articule toujours l'accompagnement (qui renvoie au *présent* en train de se bien vivre) avec la reconnaissance³⁷ (celle de chaque personne, de chaque collectif, de leur singularité et de leur *histoire*) et l'encouragement (qui renvoie à *l'avenir* que personnes et collectifs concernés veulent se donner).

CLAIRE HÉBER-SUFFRIN, DOCTEUR EN PSYCHOSOCIOLOGIE DES GROUPES EN ÉDUCATION ET FORMATION, COFONDATRICE DES RÉSEAUX D'ÉCHANGES RÉCIPROQUES DE SAVOIRS®

³³ Selon Ivan Illich, poser à quelqu'un la question : « Où habites-tu ? », c'est lui demander d'où est-ce que son existence façonne le monde in (1992), *Dans le miroir du passé. Conférences et discours, 1978-1990*, Paris, Descartes et C^{ie}.

³⁴ Selon Dominique Fauconnier, s'appuyant sur des étymologies possibles du mot « métier », considérer notre métier comme la traduction de nos valeurs (construites dans le mystère de soi-même, *mysterium*, en service à autrui, *ministerium*). Fauconnier D. (2015), *Réinventer son métier*©. Accéder à nos imaginaires professionnels, Lyon, Chronique sociale. Le matériel pour animer un atelier des métiers est fourni.

³⁵ Télécharger sur le site de l'École de Paris, menu l'École de Paris > rubrique Le Jardin des entreprenants > Télécharger le manifeste des entreprenants (PDF, 97 Ko, 2 pages).

³⁶ Liétard B. (dir.), (2014), *Être formateur : Identifier des incontournables, se professionnaliser*, Lyon, Chronique sociale.

³⁷ Héber-Suffrin C., Serres M. (1999), *Des savoirs en abondance*, Domont, Thierry Quinqueton.