

# L'accompagnement est un humanisme

- posture, déontologie, éthique de l'accompagnement -

Texte communiqué par

**Jean-Paul UDAVE**

Adjoint au Délégué Académique  
à la Formation de Personnels et à l'Innovation  
Académie de Montpellier

Texte publié dans  
Pratiques innovantes - Débattre  
"Accompagner les démarches innovantes"<sup>1</sup>  
2003

- 
1. [Les paradoxes de l'accompagnement](#)
  2. [De la déontologie à l'éthique](#)
  3. [Pour conclure](#)

[Exemple de contrat type utilisé dans l'académie de Montpellier](#)  
[Esquisse de charte de l'accompagnement des équipes innovantes](#)

---

*Ces réflexions prolongent celles qui ont été amorcées au cours des travaux de l'atelier  
« Posture, déontologie, éthique de l'accompagnement »,  
coanimé par Jean-Paul Udade et Patrick Robo, chargé de mission à l'IUFM de Montpellier.*

## 1- Les paradoxes de l'accompagnement

Avant d'envisager la spécificité de l'accompagnement des innovations et singulièrement du dispositif mis en place dans l'académie de Montpellier, nous allons essayer de montrer le caractère paradoxal de toutes les formes d'accompagnement.

### 1-1 Une relation égalitaire mais asymétrique

L'accompagnement est le plus souvent conçu comme une relation unissant deux partenaires, fondée sur la liberté des deux contractants, et notamment de la personne accompagnée. C'est elle qui doit en être à l'origine en exprimant la demande ; elle peut à tout moment la révoquer ; elle participe à la définition de ses objectifs et de ses modalités. Ce libre choix de l'accompagné est la garantie d'une relation paritaire.

L'accompagnement ne se conçoit alors qu'hors d'une relation hiérarchique, voire d'une relation institutionnelle. On n'imagine pas un chef d'établissement ou un inspecteur accompagner un équipe placée sous son autorité hiérarchique. L'accompagnement exige extériorité et neutralité.

---

<sup>1</sup> Une publication du ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche - direction de l'Enseignement scolaire, bureau de la valorisation des innovations pédagogiques - éditée par le Centre national de documentation pédagogique  
© CNDP, Paris, novembre 2003, ISBN : 2-240-01328-1, prix : 12 euros

Ainsi l'accompagnement lierait deux pairs, l'un simplement plus expérimenté, accompagnant l'autre sur le chemin de la réalisation de son projet, dans une relation d'égalité.

Ce paradigme idéal cache mal une relation asymétrique sinon inégalitaire. La relation, en effet, est déséquilibrée entre un " professionnel " et un " bénéficiaire " <sup>2</sup> : l'un apporte, l'autre reçoit ; l'un contrôle, l'autre est dépendant ; l'un est rémunéré, l'autre peut être pris en charge par une institution. Pour l'un il s'agit de recevoir une aide pour surmonter une difficulté ou une faiblesse ou tout simplement avancer, progresser, pour l'autre de mettre en œuvre des compétences professionnelles, etc.

L'accompagnement repose donc sur un déséquilibre fondamental : une personne compétente apporte à une autre personne - ou à un groupe - une aide dans le franchissement d'une période difficile de la vie ou dans l'accomplissement d'un parcours professionnel nouveau. De ce point de vue, il s'agit bien d'une relation asymétrique.

Comment surmonter ces positions contradictoires ? L'accompagnement relève-t-il de la parité ou de l'inégalité ?

L'accompagnement peut se définir comme une forme d'intervention, inscrite dans la durée, reliant un accompagnateur et un accompagné dans une relation d'aide, visant à favoriser la réalisation un projet personnel ou professionnel, à développer des compétences nouvelles, ou à surmonter une difficulté. Il s'agit d'accompagner une personne ou un groupe " en chemin "(N'accompagne-t-on pas un enfant à l'école ?) Cette relation nécessite sinon le volontariat du moins l'acceptation du bénéficiaire. Elle a pour enjeu la (re)construction identitaire de l'accompagné : accepter sa maladie, décrocher un nouvel emploi, acquérir de nouvelles compétences, etc., autant de changements qui ne s'accomplissent pas sans transformations de l'image que l'on a de soi. Elle prend fin avec la réalisation du projet

Derrière cette définition assez générale, se glissent des formes très diverses d'accompagnement. L'accompagnement des personnes malades, âgées, ou en fin de vie a ses propres spécificités qui le distingue de l'accompagnement de personnes devant reconstruire leur itinéraire professionnel (chômeurs par exemple), ou des personnes en quête d'une nouvelle orientation professionnelle.

L'asymétrie transparaît dans les statuts et les rôles différents de l'accompagnant et de l'accompagné. Mais la parité se lit dans l'activité et l'autonomie du sujet accompagné, qui sont la finalité de l'accompagnement. Celui-ci s'inscrit, en effet, dans une perspective humaniste. Il vise à restaurer l'humain dans l'humain, à développer la dignité, l'autonomie, la confiance en soi, les compétences. Ses valeurs visent à faire de l'accompagné un être humain accompli, qui ne peut être que l'égal de l'accompagnateur.

Il ne s'agit donc pas d'une contradiction surmontable, ou apparente. Cette relation complexe se définit par ce paradoxe : elle est asymétrique et paritaire. Elle est structurellement inégalitaire mais répond à une exigence éthique d'égalité. Pour tenir sur ce postulat paradoxal, sans dévier vers la dépendance, le cynisme ou le conflit, l'accompagnement ne saurait se passer d'un cadre déontologique, d'exigences éthiques, d'autant plus que l'accompagnement se définit également par une posture paradoxale.

### **1-2 Une posture paradoxale**

La posture de l'accompagnant sur laquelle on insiste régulièrement quand on veut définir la relation d'accompagnement, ne se laisse pas appréhender facilement. Il est plus facile de dire ce qu'elle ne doit pas être, ou de la définir par opposition à d'autres formes d'interventions plus classiques. On ne s'interroge généralement pas sur ce qui fait évidence, la posture du formateur par exemple, ou celle du chercheur, de l'expert, de l'auditeur, du conseiller, de l'évaluateur etc. Chacun de ces rôles renvoie à des postures plus ou moins bien définies mais pour lesquelles peut se dégager un certain consensus. Clarifier la posture de l'accompagnement entraîne donc à chercher ce qu'elle peut avoir de commun ou de distinct avec des

---

<sup>2</sup> - Pour reprendre la terminologie de Jean-Pierre Boutinet dans l'article " Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement " (in L'accompagnement dans tous ses états, Education permanente n° 153/2002-4)

fonctions qui entretiennent avec elle une certaine proximité. En ce sens on pourrait être tenté d'affirmer qu'accompagner c'est former, expertiser, évaluer, conseiller, intervenir, auditer, etc<sup>3</sup>. Ou plus exactement que le champ de l'activité de l'accompagnement recoupe ceux d'autres formes d'interventions sociales mais sans se confondre avec eux.

La difficulté à définir la posture idéale de l'accompagnement tient à cette nature protéiforme : l'accompagnateur doit savoir incarner tour à tour chacune de ces postures sans jamais pouvoir se fixer sur l'une d'elle. Le propre de la posture accompagnante consisterait alors en une navigation entre des postures différentes.

Ainsi en est-il de la distance. Ni proche, ni lointain dit-on souvent, l'accompagnant doit savoir choisir la distance idéale qui est celle de l'empathie. De fait, l'observation de situations d'accompagnement, souligne la "mobilité" des deux partenaires l'un par rapport à l'autre : tantôt éloignés, tantôt proches ; la distance varie selon les situations, la personnalité des accompagnés (et celle des accompagnants), leurs demandes et leurs besoins. Elle varie également dans le temps, en fonction des exigences du moment. La compétence de l'accompagnateur passe par la maîtrise de cette flexibilité, par un ajustement constant.

De même, l'accompagnement peut être considéré comme une forme spécifique d'intervention auprès d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation. Cependant l'accompagnateur doit moduler son degré d'intervention, passer de la simple présence (être là, attentif, écouter, observer, sans avoir même à prendre la parole sur ce qui se dit ou se fait, ce qui peut en soi constituer une aide efficace), à une présence plus active : reformulation, questionnement, informations, propositions, etc.

Il faut aussi naviguer entre ce qu'impose l'exigence de respect et de bienveillance à l'égard des personnes et des projets, qui se traduit par compréhension (au sens rogérien du terme) soutien, tolérance, etc., et l'impératif d'authenticité qui exclut toute démagogie.

D'autres couples d'attitudes opposées, entre lesquelles l'accompagnateur devrait savoir fixer son cap, pourraient encore être mis en évidence. Ces exemples suffisent cependant à montrer que le paradoxe est au cœur de la posture de l'accompagnement. Et il ne saurait en être autrement d'une forme d'intervention inscrite dans la complexité des situations individuelles et collectives

Dans chacune de ces situations, la "navigation" exige des compétences fines d'observation, et d'analyse des projets, des équipes, des situations, des enjeux. Elle requiert une capacité à analyser les demandes, à faire émerger des besoins et à négocier des modalités et des objectifs à l'accompagnement.

Revendiquer la fonction d'accompagnateur suppose un haut degré de professionnalisme ; les bonnes intentions humanistes ne suffisent pas. Ce professionnalisme garantit le respect des valeurs de l'accompagnement, il permet la navigation nécessaire, l'adoption d'une posture complexe, adaptable.

### **1-3 L'accompagnement des équipes innovantes dans l'académie de Montpellier**

L'accompagnement réalisé dans le cadre de la formation professionnelle présente des caractères originaux : l'accompagné n'est pas forcément en position de faiblesse, l'accompagnement loin d'être subi, peut être souhaité. Le volontariat est alors une condition incontournable de l'accompagnement. Il a pour objectif un développement de compétences professionnelles qui nécessite souvent une recomposition de l'identité professionnelle du sujet accompagné.

Dans l'académie de Montpellier, la Délégation Académique à la Formation des Personnels et à l'Innovation (DAFPI) est chargée de mettre en oeuvre la politique de soutien à l'innovation. Elle a mis en place un réseau de Conseillers en Formation et Innovation (CFI), chargés notamment de repérer et d'accompagner les équipes innovantes. Un appel à initiative incite les équipes à faire connaître leurs projets et leur propose un contrat : un travail d'analyse des pratiques et d'écriture est rémunéré. L'acceptation du

---

<sup>3</sup> Cf l'article à paraître de Michel Lecointe « S'asseoir pour se regarder...conseiller (expertiser, évaluer, intervenir...) ».

contrat implique l'acceptation de l'accompagnement par le CFI du bassin dans lequel est située l'équipe innovante.

Présenté sous cette forme, l'accompagnement mis en place peut apparaître comme un déni de l'accompagnement. Les bénéficiaires du contrat ne peuvent être rémunérés pour un travail d'écriture que s'ils acceptent un accompagnateur qu'ils ne peuvent choisir. On peut considérer que leur consentement est "forcé".

De surcroît, l'accompagnateur est une figure institutionnelle. Recruté par la DAFPI, un service rectoral, il a reçu une lettre de mission du Recteur. Il siège dans les réunions de bassins, prend part à l'organisation des actions de formation dans les établissements... Il peut donc légitimement être perçu comme un représentant de l'institution, même si dans les faits il demeure un personnel (enseignant ou ATOSS) détaché pour accomplir cette mission.

De fait, le CFI accompagnateur d'une équipe innovante est investi, d'un double rôle. D'une part, il est un relais de l'institution, assurant une certaine forme de contrôle et d'évaluation (il transmet les consignes d'écriture et les délais, il relit les écrits et peut suggérer des modifications...). D'autre part, l'institution lui confie une véritable mission d'accompagnement.

Comment peut-il être perçu par les éventuels accompagnés ? Les conditions nécessaires à la mise en place d'une relation d'accompagnement restent-elles réunies ?

A y regarder de plus près, cette situation particulière à l'accompagnement des équipes innovantes dans l'académie de Montpellier, ne s'éloigne pas fondamentalement du paradoxe inhérent à toute relation d'accompagnement. Il n'en est qu'une figure singulière.

Il s'agit à nouveau d'une relation asymétrique mais paritaire. L'asymétrie entre le CFI et les personnels accompagnés transparaît dans le positionnement institutionnel de l'accompagnateur. Mais la communauté de statut<sup>4</sup> entre accompagnés et accompagnateurs ainsi que la finalité assignée à l'accompagnement (autonomie, réalisation d'un projet conçu par les accompagnés...) attestent de la parité. Par ailleurs, les personnels accompagnés ne sont pas dans une position de faiblesse et d'infériorité comme peuvent l'être les accompagnés dans certaines formes d'accompagnement : malades, chômeurs, etc.

Les deux termes de ce paradoxe consubstantiel à l'accompagnement ne peuvent co-exister que si l'accompagnement se déroule dans une relation contractualisée, obéissant à un code déontologique et si l'accompagnateur inscrit son intervention dans un idéal éthique et humaniste. C'est à cette condition qu'il peut échapper aux dérives qui le menace : inefficacité, relation de pouvoir, manipulation, interventionnisme, etc.

## **2- De la déontologie à l'éthique**

### **2-1 Pour un cadre déontologique**

Le cadre déontologique relève de décisions extérieures aux personnes qui incarnent le couple de l'accompagnant et de l'accompagné. Il s'impose à eux. Il préexiste à la relation d'accompagnement qu'il fonde et pour laquelle il fixe un cadre institutionnel. Cet ensemble de règles doit être défini par l'institution qui est à l'origine de la relation d'accompagnement. Non seulement l'institution – quelle qu'elle soit- en est l'initiatrice mais aussi la garante. Elle a le pouvoir et la responsabilité de désigner ceux qui reçoivent la mission d'accompagner. Elle doit s'assurer de leur compétence, de leur formation et de l'encadrement de leur action. Elle ne peut se dérober à cette responsabilité morale.

---

<sup>4</sup> Les CFI sont des personnels (enseignants ou ATOSS), détachés à mi-temps. Ils partagent donc une proximité de statut avec les personnels qu'ils accompagnent.

Elle doit donc fixer le cadre dans lequel s'exerce l'accompagnement, ses objectifs, sa durée, ses moyens, etc. Ce cadre a notamment pour objectif de s'assurer que la relation d'accompagnement reste une relation fondée, sinon sur un volontariat spontané, du moins sur une pleine et entière acceptation.

C'est dans cet esprit qu'a été défini, dans l'académie de Montpellier, un cadre pour l'action des CFI.

Leurs missions sont d'abord définies par une " lettre de mission ", publique, signée du recteur. Elles s'inscrivent dans le cadre d'un service académique auquel il est toujours possible de faire appel. Les équipes postulant à une contractualisation sont clairement informées, par plusieurs canaux, que l'accompagnement par le CFI du bassin fait partie intégrante de la contractualisation. Ainsi, avant même de déposer un dossier chacun connaît la nature de l'accompagnement et du contrat proposés. L'institution assure son devoir d'information des éventuels accompagnés.

### *2-1-1 Pour un véritable contrat*

Après la procédure de validation, la relation d'accompagnement est précisée par un contrat, signé par les différents partenaires, et définissant les engagements des différents protagonistes (cf. annexe 1).

La notion de contrat ne doit, en effet, pas rester un mot abstrait. Elle doit symboliquement et solennellement s'incarner dans un écrit. Ainsi chacun peut connaître les attentes réciproques : celles des accompagnés, celles de l'accompagnant, celles de l'institution commanditaire. Les engagements réciproques y figurent ainsi que la durée du contrat.

Pour les contrats de production d'écrits innovants signés à Montpellier, on en est progressivement venu à fixer non seulement la nature et l'importance de l'écrit attendu, sa rémunération, le principe de l'accompagnement mais aussi ses modalités pratiques : objectifs, rôle du CFI, calendrier des réunions entre l'équipe et le CFI, participation à des rencontres de réflexion et de mutualisation, etc.

Ce qui peut paraître comme un carcan pesant est en fait le cadre qui autorise la construction d'une relation de confiance, inhérente à l'accompagnement. Il est le point de départ d'explications réciproques sur le rôle de chacun, ses attentes et la nature de la contractualisation. Il permet la transparence nécessaire, la compréhension mutuelle, les négociations qui permettent d'adapter un contrat type à chaque situation.

Le contrat n'a pas pour objectif d'enfermer la relation dans une stérile toute puissance bureaucratique, mais de créer les conditions pour qu'elle se libère des non-dits, des équivoques, des suspicions. Il doit viser l'épanouissement de la relation d'accompagnement au bénéfice des accompagnés, de leur projet, de leur autonomie, et, in fine, de leurs élèves. A ce titre, il peut d'ailleurs être évolutif.

Le contrat peut s'inscrire dans un cadre plus général définissant les règles déontologiques s'imposant aux accompagnateurs.

### *2-1-2 Pour une charte de l'accompagnement*

Le contrat ne s'applique qu'à une relation singulière. Il est souhaitable qu'il s'insère dans un cadre déontologique plus général qui peut être apporté par une charte. Celle-ci peut se donner pour objectif de fixer des règles générales, des principes, des valeurs fondatrices de l'accompagnement, à l'instar d'un « code de bonne conduite ». Il ne s'agit pas simplement de fixer quelques grands principes applicables à toutes les formes d'accompagnement. Le champ d'usage du signifiant est si large qu'il finit par désigner des pratiques fort éloignées les unes des autres. Il importe donc de se centrer sur un type d'accompagnement précis.

L'idée d'une charte propre à l'accompagnement des innovations (ou des équipes innovantes ?) a cheminé progressivement au cours des travaux d'atelier. Une ébauche a été esquissée dont chacun s'accordait à penser qu'il était nécessaire de la reprendre, de l'amender, de la discuter, de la compléter (cf. annexe 2). Elle vise à clarifier les finalités de l'accompagnement et à préciser les rôles, les droits et les devoirs des partenaires.

Au delà de son caractère inachevé, elle affirme quelques grands principes garantissant les droits des accompagnés (libre acceptation, droit de refus, transparence et information, possibilité de négocier les objectifs et modalités, etc.), la nécessité d'un cadre inter-individuel et institutionnel (durée...), propose le concept d'une double loyauté de l'accompagnant due aux accompagnés et à l'institution. Elle précise la posture de l'accompagnement : centration sur les besoins des accompagnés et sur leur projet, relation non hiérarchique, etc.

Au total, lettre de mission, contrat et charte peuvent permettre de définir un ensemble de règles morales régissant l'exercice de l'accompagnement. Mais ce travail de codification, extérieur aux individus risque de n'être qu'une référence formelle s'il n'est pas accompagné d'une réflexion interne. C'est un travail d'élaboration de valeurs et d'exigences éthiques propres à l'accompagnement. En effet tout code déontologique contient en lui-même ses propres limites et il ne peut être le viatique universel capable d'indiquer la marche à suivre dans des situations qu'il ne peut toutes prévoir. Il importe donc de favoriser une réflexion préalable des accompagnateurs afin de leur permettre de se créer des points de repères internes, une morale personnelle de l'accompagnement. Cette morale autonome (au sens étymologique du terme, c'est à dire d'intégration personnelle de la loi) peut se construire dans une réflexion collective accompagnée.

La constitution d'une équipe d'accompagnateurs, fonctionnant en réseau, multipliant les échanges et analysant collectivement de ses pratiques est propice à l'élaboration d'un code commun. Ces temps de régulation peuvent se doubler de formations qui tendent elles aussi à la professionnalisation de chacun des membres de l'équipe. C'est en référence à ce modèle que fonctionne le réseau des conseillers en formation et innovation de Montpellier.

Il incombe en effet, à l'institution qui initie la relation d'accompagnement, de permettre aux accompagnateurs de se former à l'accompagnement tant par des interventions théoriques, que par un travail d'analyse des pratiques qui s'apparente à une supervision. Ce travail de formation doit favoriser l'acquisition des compétences propres à l'accompagnement<sup>5</sup> et l'élaboration d'un idéal éthique de l'accompagnement.

## **2-2 Valeurs et exigence éthiques**

Par opposition à un code déontologique externe, valeurs et exigences éthiques sont à puiser au cœur du sujet : il s'agit de ressources morales internes. Cette recherche peut s'orienter dans trois directions.

### *2-2-1 Les deuils nécessaires :*

L'accompagnement est une école de l'humilité. Accompagner exige un certain nombre de renoncements puisque par définition ce n'est pas l'accompagnateur mais l'accompagné qui est au centre de l'accompagnement.

Le premier deuil à faire concerne la tentation du pouvoir et celle de la toute puissance. L'accompagnateur est souvent un spécialiste de la conduite de projet et du travail en équipe. Son expérience en la matière et son extériorité peuvent l'amener à voir plus facilement que ceux qu'il accompagne les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. La tentation est grande de proposer trop vite des solutions, de se mettre à la place ou, de vouloir faire avec l'équipe accompagnée. Il est difficile de renoncer à vouloir avoir une influence directe sur le projet, d'accepter les pertes de temps, les reculs, les imperfections, l'échec même. Il est difficile de ne pas se substituer aux autres. Néanmoins c'est une exigence éthique incontournable. Y renoncer, c'est renoncer au principe même de l'accompagnement

Autre deuil nécessaire, celui de la pure rationalité. Les relations humaines relèvent de la complexité. La vie des équipes, des projets, les relations accompagnés-accompagnants n'y échappent pas. Elles n'obéissent pas toujours aux lois de la raison. Il faut savoir ne pas l'oublier.

---

<sup>5</sup> Abordées dans l'article de Christiane Koberich et de Marie-France Ferrer

Enfin, si de prime abord, il peut sembler légitime d'attendre de la reconnaissance de la part des accompagnés, quand au terme du contrat, on a le sentiment de les avoir aidés à accomplir un bout de chemin, il ne faut pas oublier qu'on agit dans le cadre d'une relation professionnelle, et que sur le plan affectif, les accompagnés ne nous doivent rien.

### 2-2-2 *L'accompagné au centre de l'accompagnement*

Ces « deuils » signent la posture de l'accompagnement. Ils la distinguent d'autres formes d'intervention. Ils permettent la centration sur l'accompagné. Ce travail de centration est un travail d'empathie. L'empathie, au sens rogérien du terme, n'est pas seulement un ensemble de techniques permettant de comprendre l'autre et de communiquer avec lui. Elle est aussi une attitude morale et philosophique, une conception de l'humain. Elle postule la capacité en chaque être humain, à trouver au profond de lui, les ressources pour surmonter ses difficultés. L'aide extérieure n'est qu'une aide à la prise de conscience, à la prise de décision.

Cette exigence éthique donne tout son sens à ce que Rogers nomme « une attitude positive inconditionnelle ». L'accompagnateur s'interdit tout jugement de valeur, est guidé dans sa relation par une exigence de respect de l'autre et de tolérance. Si ces attitudes se révèlent impossibles (pour diverses raisons) mieux vaut renoncer à l'accompagnement ou demander à ce qu'il soit réalisé par une autre personne.

Le « postulat d'éducabilité », tel que le définissent les pédagogues, n'est qu'une variante du postulat rogérien. L'éducabilité est un principe éthique. « Rien ne garantit jamais au pédagogue qu'il a épuisé toutes les ressources méthodologiques, rien ne l'assure qu'il ne reste pas un moyen encore inexploré, qui pourrait réussir là où, jusqu'ici, tout a échoué » affirme Philippe Meirieu<sup>6</sup> (*Itinéraire des pédagogies de groupes*, 1984, p. 142).

C'est donc un regard confiant que porte l'accompagnant sur l'accompagné, propice à nourrir la confiance en soi, l'estime de soi indispensables à la réussite.

### 2-2-3 *Authenticité de l'accompagnateur et travail sur soi*

Revendiquer la fonction d'accompagnateur ou d'accompagnant, implique un constant travail d'auto-analyse, un retour réflexif sur ses pratiques, dont il est souhaitable qu'il soit lui-même accompagné. Ce travail d'analyse vise à développer ses compétences professionnelles. La compétence est la première exigence éthique que l'accompagnateur doit s'appliquer à lui-même, être capable de s'auto-évaluer, maîtriser sa communication, savoir décrypter les effets de telle ou telle remarques sont autant de compétences indispensables à la posture. Il s'agit d'établir une certaine cohérence entre les principes et les pratiques. Cette cohérence confère une profonde authenticité à la personne de l'accompagnateur, génératrice de confiance indispensable à l'accompagnement.

L'accompagnateur doit veiller à s'appliquer personnellement les qualités de l'accompagnement : transparence, disponibilité, responsabilité.

Transparence, par exemple dans l'exercice de la double loyauté (envers l'accompagné et envers l'institution). Il s'agit de ne trahir la confiance ni de l'un, ni de l'autre. Expliquer clairement sa mission contribue à établir cette relation de confiance.

La disponibilité est une qualité attendue, qu'il s'agisse de la disponibilité matérielle et temporelle (pouvoir répondre en cas de besoin) ou de la disponibilité d'esprit (avoir la capacité d'être en empathie, pouvoir jouer avec efficacité son rôle de conseil quand cela est nécessaire).

---

<sup>6</sup> *Itinéraire des pédagogies de groupes*, 1984, p. 142.

Enfin, l'accompagnateur a un devoir de responsabilité morale vis à vis de sa mission et des personnes qu'il accompagne. Il lui appartient de faire vivre la relation d'accompagnement en veillant qu'elle ne soit pas dévoyée de sa finalité, et dans le constant souci des personnes accompagnées.

Le portrait qui se dégage en filigrane, peut apparaître comme un idéal inaccessible : quel est le professionnel reconnu qui peut se targuer de rassembler toutes ces qualités ? En fait, nous ne visons pas ; à dresser le portrait-type de l'accompagnateur mais à souligner la dimension morale de l'accompagnement. Seule cette dimension, apportée aussi bien par un code déontologique que par une quête éthique personnelle, permet de concilier les paradoxes de l'accompagnement.

### **Pour conclure**

*“ J'ai lu, dans les livres des Arabes, qu'on ne peut rien voir de plus admirable dans le monde que l'homme ”*

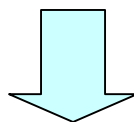
Pic de la Mirandole  
(*De dignitate hominis*, 1486)

« L'acceptation de la complexité, c'est l'acceptation d'une contradiction, et l'idée que l'on ne peut pas escamoter les contradictions dans une vision euphorique du monde »<sup>7</sup>. L'accompagnement relève bien de la complexité dans le sens où il est une forme d'intervention sociale a priori contradictoire. Il conjugue parité et asymétrie. Il vise à l'égalité mais est fondamentalement inégalitaire. Il est vain de chercher un improbable dépassement de ce paradoxe. Une forme d'intervention sociale qui ne serait pas basée sur cette contradiction ne serait plus de l'accompagnement. Reste alors à s'interroger sur les moyens de faire vivre cette contradiction, sur le comment accompagner.

Nous pensons avoir montré qu'un idéal moral enraciné dans un code déontologique et une recherche personnelle permettrait de donner du sens à l'accompagnement. La quête morale ne peut y suffire à elle seule (il faut aussi compétence et professionnalisme), mais elle y contribue.

L'accompagnement met l'homme au cœur de son ambition. Il rejoint en cela le vieux projet de l'humanisme dont il partage nombre de valeurs. Les réflexions et l'action des humanistes de la renaissance tendent vers un modèle de perfection humaine (sociale, esthétique, éthique). Aussi modeste soit-il n'est-ce pas aussi, un peu, le projet de toute forme d'accompagnement ?

**Jean-Paul Udave**



---

<sup>7</sup> Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe, ESF, Paris, 1990, p.86-87.



## **POLE ACADÉMIQUE DE SOUTIEN A L'INNOVATION**

La Délégation Académique à la Formation et à l'Innovation a pour mission d'impulser, de repérer, d'accompagner et d'aider à la diffusion de l'innovation. Elle accomplit cette mission dans le cadre d'une politique nationale en faveur de l'innovation conduite par la Direction de l'enseignement scolaire (DESCO, Bureau de la Valorisation des Innovations Pédagogiques).

Pour mener à bien cette tâche, la DAFPI propose un accompagnement aux établissements et aux équipes qui s'engagent à rechercher des voies nouvelles pour l'intégration et la réussite des élèves.

Cet accompagnement peut notamment se traduire par une contractualisation : une aide (HSE, subvention, accompagnement par un CFI...) peut être apportée pour décrire, analyser et faire vivre des expériences ou pour produire des outils ou des séquences pédagogiques.

Les Conseillers en Formation et Innovation sont chargés de mettre en œuvre ces contrats et d'accompagner les équipes innovantes.

### **CONTRAT**

Entre l'équipe innovante de l'école ou de l'établissement suivant (nom, adresse, ville) :

**animant le projet intitulé :**

**composée de :**

**animateur** (nom, prénom, fonction) :

**membres de l'équipe** (nom prénom, fonction):

**chef d'établissement / directeur / IEN :**

Et le Pôle Académique de Soutien à l'Innovation, représenté par le Délégué Académique à la Formation et à l'Innovation, et Mme/ M du CFI du Bassin de

Il est convenu que le présent contrat signé pour la durée de l'année scolaire 2002-2003 pourra / ne pourra pas être renouvelé en 2003-2004.

Les partenaires prennent les engagements suivants :

La Délégation académique s'engage à :

- suivre et accompagner l'action innovante en apportant une aide méthodologique à l'analyse de pratique, à la conceptualisation et au travail d'écriture,

- attribuer une dotation de ..... HSE, à répartir entre les membres de l'équipe (répartition à communiquer à la DAFPI). Ces HSE sont destinées à rétribuer le travail de conception, d'analyse et d'écriture, et non le travail avec les élèves,

- faciliter la réalisation de l' action, notamment en attribuant éventuellement une subvention de fonctionnement d'un montant de

- favoriser la diffusion de l'action innovante dans l'académie et au niveau national (mise en ligne des productions, diffusion papier, manifestation...)

**L'équipe s'engage à :**

- poursuivre le développement, l'analyse et l'évaluation de son projet,

- produire le travail d'écriture suivant ( bilan d'étape, monographies ou outils pédagogiques doivent répondre aux critères définis par la DAFPI, ci-joint les consignes d'écriture pour les bilans intermédiaires et les monographies) :

- participer à des rencontres et à des réunions animées par le CFI pour l'analyse du projet et la préparation du travail d'écriture selon le calendrier suivant (au moins deux rencontres par trimestre) :

- accepter la diffusion de son action par l'équipe académique et à participer, à des rencontres d'échange, de témoignage et d'analyse :

- rencontre académique du 22 mai 2003 (participation d'au moins un membre de l'équipe),

- module "écrire sur ses pratiques professionnelles" le janvier 2003 (au moins une personne par équipe).

Fait à le .

**Le Délégué académique**

**Le Chef d'établissement / Le Directeur / L'IEN**

**Le (la) CFI**

**L'équipe ou son représentant**

## CHARTRE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES INNOVATIONS

Nul ne peut être contraint à être accompagné.

Tout processus d'accompagnement repose sur la libre acceptation des équipes en pleine connaissance de ce à quoi elles s'engagent.

Le rôle de chacun doit être explicité.

L'accompagnement doit mettre en place un cadre structurant, sécurisant permettant l'autonomie, l'accompagnateur en est le garant.

L'accompagnement s'inscrit dans un cadre institutionnel. Les accompagnateurs bénéficient d'une formation et d'une supervision ; ils sont eux-mêmes accompagnés.

L'accompagnement se construit autour des besoins de l'équipe. L'accompagnateur permet l'expression de ses besoins, il libère la parole, et négocie les modalités de cheminement.

L'accompagnement se vit dans le cadre d'une relation non hiérarchique et dans le respect d'une double loyauté :

- vis à vis de l'équipe
- vis à vis de l'institution E.N.

L'accompagnateur est porteur de cette double loyauté.

L'accompagnement s'inscrit dans une durée déterminée. La relation établie est professionnelle et prend en compte la situation unique de l'équipe, de son histoire.

**DÉBUT**



site <http://probo.free.fr>