

Recherche et accompagnement des pratiques : que faire pour que cela fonctionne et produise des effets ?

Les chercheurs sont d'abord formés à un métier de recherche. Et donc, au mieux lorsqu'ils vont sur le terrain, ils vont prendre conscience d'un certain nombre de difficultés réelles face à des modèles théoriques et la mise en application. Bien souvent, et malheureusement, la recherche se fait de manière tellement pointue que finalement on fait abstraction d'énormément de variables et d'autres choses autour, qui font que lorsqu'il s'agit de généraliser des résultats et de proposer des pistes d'action, elles sont irréalisables parce qu'elles ne sont pas connectées au reste de la réalité scolaire. Ça c'est la première retenue vis-à-vis des chercheurs dans l'accompagnement. Et puis la deuxième c'est dire : « Il nous faudrait des chercheurs qui soient spécifiquement formés à l'accompagnement. » Parce que ce ne sont pas des compétences qui s'inventent. Accepter de cheminer avec des acteurs, accepter de ne pas être en position d'expert ; et là on retouche à l'identité même des chercheurs mais face à des équipes enseignantes qui sont en train de développer des projets de recherche action ou autre, c'est une bascule. A contrario, moi je serai d'avis d'aller chercher des accompagnateurs qui aient une connaissance très fine du terrain parce qu'ils vont pouvoir relire un certain nombre de théories et mettre en lien finalement, les acteurs avec des choses qui peuvent leur être utiles ou qui peuvent les faire passer à l'étape d'après dans une vision beaucoup plus globale. Alors ça demande effectivement, si ce sont des gens qui viennent du terrain, qu'on élève le niveau théorique et la capacité surtout à faire des liens et à relier les choses entre ce qui est vécu et un certain nombre de théories qui peuvent venir éclairer, et qui sont des grilles de lecture extrêmement intéressantes. Mais ces grilles de lecture après il faut avoir cette capacité aussi à accompagner les équipes pour les mobiliser, pour en faire quelque chose sur leur terrain. Et là les compétences en accompagnement sont importantes. Mais de nouveau, moi je ne suis pas pour des accompagnateurs qui n'auraient que des compétences sur le processus d'accompagnement mais bien des personnes qui sont capables, parfois, d'avoir une posture d'accompagnement pour aider, faciliter les équipes, orienter la manière de travailler, aider aux questionnements. Et puis parfois des postures d'experts qui permettent d'apporter un complément qui fait que l'équipe passe un stade suivant et bénéficie finalement d'un apport extérieur dans son évolution. Donc ça me semble extrêmement important d'avoir finalement cette double casquette ; d'expertise, qu'on peut retrouver chez certains chercheurs, mais aussi de capacité à accompagner les collectifs et à comprendre la réalité que vivent les professionnels sur le terrain de manière fine. C'est lâcher prise sur la volonté de vouloir amener l'équipe à un endroit. C'était du temps à la fois dans l'interaction et dans la nécessité de travailler avec les personnes mais à la fois aussi accepter que le ton de l'équipe va peut-être être différent de celui qu'on avait imaginé. Et c'est vrai qu'en général quand on conduit un accompagnement, on définit un certain nombre d'objectifs, mais aussi une durée. Ce n'est peut-être pas toujours sensé de définir a priori la durée. Il faudrait entrer dans une acceptation du fait que si on vise réellement un certain nombre d'objectifs et bien ça va nécessiter un cheminement qui va s'étaler sur plus d'une année ou sur plus de deux ans. Mais on va pouvoir fixer des étapes progressives et conduire l'équipe à son rythme. Et je pense que derrière l'humilité il y a aussi cette acceptation de travailler au rythme de l'autre. Il ne s'agit pas de respecter à priori, puisqu'on sait bien que certaines personnes éviteraient d'avancer si elles le pouvaient, mais de tenir compte des particularités des spécificités de chacune des équipes et puis d'essayer d'adapter le rythme à ce qu'il est possible de produire pour elles. C'est absolument indispensable en termes d'accompagnement de pouvoir accompagner sur : identifier ce que l'équipe va apprendre, identifier les nouveaux gestes pédagogiques qui sont construits, capitaliser ces éléments, réfléchir à comment est-ce que, dans cette capitalisation, on archive les choses et on les rend facilement disponibles pour la suite du travail. Donc comment est-ce qu'on va faire pour que ça devienne des choses mobilisables, plus ou moins naturellement dans les processus qui vont suivre. Et

puis ça renvoie finalement à cette humilité de l'accompagnateur qui est de dire : « Progressivement, comment est-ce que je fais en sorte que les équipes n'aient plus besoin de moi pour avancer ? ». Et donc aussi permettre aux équipes d'acquérir des outils d'auto accompagnement et que les compétences d'accompagnateurs se diffusent dans l'équipe ; et que ça puisse devenir, notamment en termes de capacité à interroger ce qu'on vit, à remettre, recentrer sur des objectifs. Comment est-ce que ces compétences petit à petit sont aussi acquises par des personnes de l'équipe ? Parce qu'on sait bien que dans l'efficacité des équipes plus chaque personne est capable d'animer ces collectifs, plus l'équipe va devenir rapidement performante. Donc cette diffusion des équipes pour que l'accompagnateur devienne « inutile ». Il ne le sera jamais puisque dans l'idée qu'il garde un rôle d'expert et puis qu'il peut amener des choses supplémentaires. Mais simplement sa posture va peut-être aussi évoluer en fonction de l'équipe.