

## Accompagnant et accompagné : le chef d'établissement et la relation d'accompagnement dans un établissement jésuite

Proposition de synthèse personnelle du JECSE 2023

Louis Lourme (Bordeaux)

---

La session du JECSE 2023 pour les chefs d'établissement du secondaire a été consacrée au thème de l'accompagnement, envisagé notamment à partir d'une phrase de l'évangile selon saint Luc : « Il les envoya deux par deux »<sup>1</sup>.

Avant d'interroger le thème de l'accompagnement pour lui-même, il faut prendre le temps d'analyser ce verset puisque c'est lui qui ouvre notre réflexion. En quoi ce verset permet-il une introduction efficace au thème de l'accompagnement ? D'emblée nous pouvons nous dire qu'il a au moins un double mérite : d'une part, il rappelle le fait que l'appel et l'envoi sont au cœur de notre mission ; et d'autre part, cet envoi « deux par deux » place l'intersubjectivité comme condition de base de l'envoi – condition fondamentale de notre vocation. Or ces deux points sont comme les deux faces d'une même réalité fondamentale pour caractériser notre posture professionnelle : je ne suis pas la source unique de mon action (je suis appelé par un autre que moi, je suis envoyé hors de moi, et je suis envoyé avec un autre que moi). Je ne suis pas seul dans ma vocation : tout commence par l'altérité et par la relation, voilà un point duquel il est bon de partir au moment de concevoir notre mission dans un milieu chrétien, nous qui pouvons avoir tendance à être d'abord marqués par la *solitude* qui s'impose à la fonction – ou qui pouvons aussi peut-être avoir la tentation de nous approprier l'œuvre que nous sommes appelés à servir.

A la lumière de cette double référence préalable à l'envoi et à la relation à partir du chapitre 10 de Luc, le thème de l'accompagnement dans nos établissements s'éclaire d'une lumière particulière il me semble. Et on peut donc se demander en quoi ce concept permet de dire quelque chose d'essentiel non seulement de notre mission de chef d'établissement, mais aussi de notre mission au service d'un établissement jésuite. Dans nos pratiques ordinaires, la référence récurrente à certains concepts clés de notre tradition pédagogique (que l'on pense notamment à la *cura personalis*, à l'apprentissage de la relecture, ou à l'éducation au discernement) semble suggérer que nous avons une manière particulière d'accompagner les jeunes – ou en tout cas que nous en avons la prétention. C'est précisément cela que je voudrais interroger très rapidement dans ce petit compte rendu, qui sera donc une manière très personnelle de relire les interventions que nous avons pu entendre (il ne s'agira ni d'une succession de résumés des interventions, ni d'une collection d'impressions). Je choisis de mettre l'accent en particulier sur deux idées générales qui m'ont semblé être importantes et stimulantes pour une relecture de notre pratique. Je me propose de les traiter séparément dans les quelques lignes ci-dessous.

---

<sup>1</sup> Luc 10, 1 ; voir aussi Marc 6, 7.

## 1. L'accompagnement est une relation incarnée

Voilà un premier élément clef qui peut se décliner en trois points desquels il est peut-être bon de dire un mot, même si cela pourra sembler un peu trivial ou trop simple à certains.

D'abord *nous accompagnons toujours des personnes particulières*, c'est-à-dire des corps, des histoires, des inquiétudes, des espoirs, des vulnérabilités, etc. Cela signifie au moins trois choses. Premièrement cela veut dire sur un plan très concret que tous les moments ne sont pas forcément adaptés pour engager un dialogue – et *a fortiori* un accompagnement à proprement parler. La temporalité de l'accompagnement ne désigne pas seulement le temps propre des échanges et de l'évolution de la relation qui se construit, elle renvoie aussi au fait qu'il y a un *hic et nunc* de l'accompagnement dont nous ne sommes pas entièrement maîtres. Deuxièmement cela signifie aussi qu'il faut être attentif à la réalité intérieure de l'autre – préalable nécessaire à la possibilité de l'échange. La reconnaissance de l'autre est en effet d'abord la reconnaissance et la prise en compte de son état personnel (faire la place à ses inquiétudes et ses peurs par exemple, entendre son désespoir ou son appel, etc.). Troisièmement, il me semble que cela rappelle une évidence : n'importe qui n'est pas forcément apte à accompagner n'importe qui d'autre n'importe quand. Ces trois points contribuent d'ailleurs chacun à leur manière à nous faire toucher du doigt que l'accompagnement ne se résume pas à une technique d'écoute, et que notre position dans l'accompagnement n'est pas une position de surplomb ou de maîtrise – ce qui est une autre manière de rappeler que le principe de l'accompagnement renvoie essentiellement à une position d'humilité comme cela a été beaucoup dit.

Ensuite *nous sommes nous-mêmes des personnes particulières*. Voilà bien une évidence dont nous n'avons finalement jamais fini de mesurer la profondeur. Les échanges entre nous ont souvent insisté sur le fait que, en tant que personne particulière, le chef d'établissement présente évidemment les mêmes caractéristiques anthropologiques que les autres personnes au service de qui il travaille (jeunes ou adultes). La manière dont nous découvrons progressivement notre propre fonctionnement et dont nous améliorons notre capacité à accompagner, l'importance de la formation personnelle comme celle du fait d'être soi-même accompagné, le rôle absolument central et sans cesse réaffirmé de notre famille ou du soin porté à soi-même... Voici autant d'aspects d'une même idée de départ qui a trouvé, dans cette session, l'occasion d'être dite, illustrée par des exemples très concrets de nos vies, et analysée : en tant que personne particulière, le chef d'établissement a une part de vulnérabilité qu'il est essentiel de prendre en compte si on veut que l'accompagnement ne soit pas qu'une affaire technique mais bien une affaire de mise en relation et de rencontre. Probablement est-ce aussi une manière très simple de redire la nécessité pour l'accompagnant d'être lui-même accompagné.

Enfin *nous avons une vocation*. Pourquoi dire cela ici, comme une conséquence déductible de la première idée énoncée : « l'accompagnement est une relation incarnée » ? C'est simplement une manière de faire un lien entre notre vocation et la réalité concrète de nos missions – pour se garder de ce qui a été appelé la vision « idéalisée » de notre vocation. La référence initiale au verset de Luc, en redisant l'importance de l'*envoi* qui fait suite à un *appel*, rappelle à mon sens deux choses essentielles sur notre vocation de chrétien – et d'éducateur chrétien. D'une part, cet envoi ne vaut pas comme envoi purement spirituel par lequel les disciples seraient

invités à prêcher. C'est *dans ce monde-ci* que les disciples sont envoyés et la suite du texte indique qu'il ne s'agit décidément pas d'une vocation éthérée ou désincarnée : ils doivent marcher, entrer dans les maisons, parler, manger et boire, demeurer chez l'hôte accueillant, guérir les malades (ou au contraire secouer la poussière de leurs sandales)<sup>2</sup>. D'autre part cet envoi ne correspond pas à une simple préparation de la venue du Christ dans les villes où lui-même allait se rendre. Il s'agit de bien plus que cela puisque les disciples *témoignent* du Christ et c'est le Christ qui parle par eux<sup>3</sup>. Bien sûr il s'agit là d'une vocation d'annonce et de témoignage – les disciples n'ont pas été envoyés pour « accompagner » les habitants qu'ils rencontraient. Mais cela permet tout de même de se demander à quoi nous sommes ultimement appelés dans la relation éducative – et dans notre vocation à *accompagner* les jeunes et les adultes qui forment les communautés au service desquelles nous travaillons. Comment penser le sens de notre propre vocation ? N'y a-t-il pas là aussi un appel à une forme de témoignage de la présence de Dieu – ce à quoi pouvait aussi faire écho le texte de notre prière du jeudi matin<sup>4</sup> ?

## 2. L'accompagnement dans le cadre scolaire n'est pas qu'une affaire de relation de personne à personne

Nous avons probablement tendance à entendre le concept d'accompagnement en étant d'emblée influencés par deux modèles : d'une part celui de l'accompagnement spirituel, c'est-à-dire une relation inscrite dans le temps entre une personne et une autre personne, à l'écoute du Seigneur, et orientée vers la liberté de celui qui est accompagné ; d'autre part celui de la *cura personalis* (ou de l'idée que nous nous en faisons) que nous sommes tous habitués à mobiliser dans nos projets, et qui pourrait être associé à une attention spécifique à la personne<sup>5</sup>. Mais il est très frappant de constater que les différentes interventions, comme de nombreux échanges dans les plus petits groupes, ont très souvent souligné la dimension communautaire de l'accompagnement dans un cadre scolaire. Cela peut s'entendre au moins en trois sens, qui précisent chacun à leur manière il me semble la posture du chef d'établissement dans la relation d'accompagnement.

Premièrement, *c'est la communauté toute entière qui accompagne*. C'est une expérience très ordinaire de la vie de nos établissements et je suis presque gêné de commencer par un tel point, mais nous constatons très quotidiennement que, dans les établissements, l'accompagnement des personnes n'est pas le domaine exclusif du chef d'établissement et relève avant tout d'un souci collectif. C'est collectivement que l'on prend soin les uns des autres, que telle fragilité ponctuelle est repérée, que telle souffrance est entendue – de la même façon que l'accompagnement de cette fragilité ou de cette souffrance est accompagnée ou prise en charge souvent collectivement. L'ensemble de la session a en tout cas beaucoup insisté sur le fait que l'accompagnement dans le cadre scolaire relevait bien davantage d'un réseau de relations

---

<sup>2</sup> Luc 10, 3-11

<sup>3</sup> Luc 10, 16 : « Celui qui vous écoute m'écoute ; celui qui vous rejette me rejette ; et celui qui me rejette rejette celui qui m'a envoyé ».

<sup>4</sup> La prière était construite autour de Matthieu 18, 20 : « Quand deux ou trois sont réunis en mon nom, je suis là, au milieu d'eux ».

<sup>5</sup> Sur ce point, la lecture de la lettre du 25 mars 2020 du Supérieur Général Arturo Sosa « La *cura* dans le gouvernement de la vie-mission de la Compagnie en ce changement d'époque » est très éclairante. Elle insiste notamment sur le lien étroit qui unit la *cura personalis* et la *cura apostolica* (p. 5).

plurielles (on a ainsi pu parler de la nécessité d'établir des « chaînes de sécurité ») que d'une relation exclusive. C'est à la fois une grande consolation (car nos épaules ne seraient pas assez larges pour porter seules le poids d'une attention à chacun) et un grand défi car cela suppose que les structures elles-mêmes soient organisées à partir de cette préoccupation de l'attention à tous, si on ne veut pas que la qualité de l'accompagnement dépende uniquement de la bonne volonté d'untel ou unetelle (de la présence de quelques bons samaritains au sein de la communauté). Comment faire alors pour que l'attention à chacun reçoive une traduction institutionnelle ? Quels lieux existent pour que les fragilités puissent être dites ? Quelles personnes sont formées pour les entendre ? Et comment créer des occasions pour accompagner vers l'espérance ?

Deuxièmement, *la communauté elle-même a besoin d'être accompagnée*. C'est une déclinaison de l'idée précédente mais qui dit quelque chose de différent sur la vie de nos établissements : l'importance d'accompagner la communauté *en tant que communauté* – et non seulement en tant que somme d'individus particuliers. Qu'est-ce que cela signifie ? Cela renvoie essentiellement à l'autonomie de la communauté et à son besoin propre de temps et de lieux dédiés pour les échanges informels, les formations, les réflexions collectives, etc. Peut-être est-ce un peu lourd de le redire ainsi, mais il s'agit bien là d'autant d'occasions données à la communauté pour s'éprouver elle-même en tant que communauté. Cette vie communautaire est probablement celle qui place le chef d'établissement dans la position la plus décalée vis-à-vis de la communauté dans la mesure où il faut bien s'en extraire en partie pour en envisager les besoins – et encore faut-il préciser que ce décalage suppose précisément d'être lui-même accompagné par un tiers qui pourra apporter un regard extérieur sur cette communauté.

Troisièmement, *nous sommes nous-mêmes, en tant que chef d'établissement, pris dans un réseau d'accompagnements*. Voici un autre aspect frappant de la manière dont les temps personnels et collectifs ont pu se répondre et permettre de dégager des récurrences fortes : en tant que directeurs d'œuvres (et aussi seuls que nous puissions parfois nous sentir) nous sommes accompagnés sur différents plans, dans différentes dimensions et de manières différentes par un faisceau de personnes et de structures qui aident non seulement à tenir bon dans la mission qui nous a été confiée, mais qui permet aussi d'unifier nos vies personnelles et professionnelles (à ce titre, on peut constater que tous les intervenants ont évoqué le rôle de la famille et celui de la prière personnelle en plus des autres formes d'accompagnements professionnels plus classiques). Car qui nous accompagne, au fond ? Nos tutelles, nos pairs, nos familles, nos collègues, nos lectures, nos diocèses, nos académies, nos staffs, voire, dans une certaine mesure, les jeunes eux-mêmes. Ce maillage d'accompagnements de niveaux si divers constitue très probablement le meilleur des filets de soutien dans nos missions.

\*

Y compris dans les tâches les plus ordinaires de nos vies professionnelles (celles qui semblent les plus éloignées de la noblesse de notre mission éducative), que faisons-nous d'autre qu'accompagner (accompagner une personne, une équipe, une structure) ? La notion d'accompagnement est de fait un thème central pour dire l'essentiel de nos missions, et elle a en outre le mérite de nous faire toucher du doigt que nous sommes d'abord et avant tout des êtres de *relation* et de *parole*. Mais il n'y a évidemment là rien qui puisse être considéré comme

appartenant en propre à nos établissements (catholiques et jésuites) : toute relation éducative, quel que soit le type d'établissements, suppose une forme d'accompagnement.

Précisément, il me semble que notre session a mis au jour un fait très essentiel qui consiste à dire que dans un cadre chrétien l'accompagnement s'enracine dans des présupposés anthropologiques fondamentaux, qui en renforcent encore la valeur et qui nous obligent à accompagner *vers l'espérance*. Cela semblera peut-être un peu grandiloquent ainsi formulé, mais il me semble que ces présupposés sont les suivants : le Christ est toujours déjà présent en l'autre, jeune ou adulte (celui-ci est, pourrions-nous dire, toujours déjà accompagné par le Christ et j'ai donc à rejoindre cet accompagnement – j'arrive toujours en second, ce qui peut être à la fois rassurant et exigeant pour celui qui accompagne) ; et de la même manière, moi-même, je suis toujours déjà accompagné par le Christ – ce dont nous faisons l'expérience dans la prière et qui nous sauve du poids de la solitude dans certaines situations. Ces présupposés anthropologiques n'enlèvent évidemment rien à la nécessité des structures d'accompagnement, à la valeur des formations, ou à l'importance des réseaux au sein desquels l'accompagnement se déploie effectivement dans les établissements. Ils rappellent simplement le cap et la profondeur de cette relation.