



3^e SYMPOSIUM SUR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES EN ÉDUCATION

L'ACCOMPAGNEMENT ET LA COLLABORATION :
COMMENT « FAIRE AUTREMENT »

Rôles et responsabilités en accompagnement

Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux
du transfert de connaissances en éducation



Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux
du transfert de connaissances en éducation
Rôles et responsabilités en accompagnement

Crédits

Auteur

Pierre POTVIN, professeur associé, Département de psychoéducation, Université du Québec à Trois-Rivières, consultant en éducation et en psychoéducation

Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux du transfert de connaissances en éducation

Nicole LABRECQUE, directrice adjointe - Enseignement général Jeunes, adultes et FP, Commission scolaire des Navigateurs; représentante de l'Association québécoise des cadres scolaires

Marie-Josée LANGLOIS, responsable du transfert de connaissances, Réunir Réussir

Lynn LAPOSTOLLE, directrice générale, Association pour la recherche au collégial

Hélène RIOUX, directrice des communications, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec

Brigitte SIMONEAU, directrice générale adjointe, Commission scolaire des Bois-Francs; représentante de l'Association des directions générales des commissions scolaires

Caroline SIROIS, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Linda ST-PIERRE, présidente-directrice générale, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec

Isabelle TREMBLAY, conseillère en développement pédagogique, Fédération des commissions scolaires du Québec

Ce document a été réalisé dans le cadre du plan d'action du Comité de concertation pour le transfert de connaissances en éducation.

Dans cet ouvrage, la forme masculine est employée. Ce choix vise à ne pas alourdir le texte et ne reflète aucune intention discriminatoire.

© Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec, 2016

ISBN 978-2-923232-32-4

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016



Table des matières

Introduction	4
1. Caractéristiques	4
2. L'accompagnateur.....	5
a. Objectifs	5
b. Rôles et responsabilités.....	5
c. Compétences	7
d. Formation.....	8
3. La personne accompagnée	8
a. Rôles et responsabilités.....	8
Références	9
Autres références (sources secondes)	10

Introduction

Ce document présente une intégration de ce que proposent différents auteurs sur les rôles de l'accompagnateur et de la personne accompagnée dans un processus d'accompagnement.

Ce document a pour objectif de soutenir le développement de pratiques efficaces d'accompagnement des personnes et des milieux.

Il est issu du plan d'action du *Comité de concertation pour le transfert de connaissances en éducation* et le résultat de travaux du *Groupe de travail sur les rôles, responsabilités et enjeux du transfert de connaissances en éducation*.

Définition de l'accompagnement

L'accompagnement est défini comme une approche qui s'applique à une personne, à un groupe de personnes ou à une collectivité. Il a pour but de soutenir la réflexion professionnelle de la personne accompagnée en l'aidant à préciser ses besoins et à développer des compétences professionnelles pour l'utilisation de pratiques pertinentes et efficaces pour la réussite éducative par l'entremise du transfert des connaissances¹.

L'accompagnement vise à faciliter le développement et l'appropriation de connaissances théoriques et pratiques afin de favoriser l'ajustement ou la mise en place de nouvelles pratiques. Il vise également à réduire ou à aider à résoudre certaines difficultés qui font obstacle à l'intégration des connaissances et à leur application. Il s'applique à soutenir un changement et met l'accent sur le processus d'apprentissage et d'autorégulation. Cette approche de soutien exige de la personne accompagnée de réfléchir, d'analyser et d'avoir un regard critique sur les pratiques et sur les ajustements apportés ou sur les nouvelles actions mises à l'essai. Ceci suppose une ouverture au changement et un engagement à s'améliorer².

1. Caractéristiques

L'accompagnement peut prendre des formes variables selon le contexte² :

- Il peut être individuel ou collectif;
- Il peut être centré sur un projet professionnel personnel ou sur un projet collectif;
- Il peut inclure de la formation, y être intégré ou y faire suite;
- Il peut faire partie du processus d'implantation d'une nouvelle pratique, d'un nouveau programme, etc.

Si une formation peut être obligatoire, l'accompagnement pour être constructif doit préférablement reposer sur une participation volontaire, compte tenu des efforts qu'exige d'une telle démarche qui doit s'inscrire dans la durée et l'intensité.

¹ Le transfert de connaissances représente le mouvement d'un savoir-faire scientifique, technologique et organisationnel, y compris professionnel et pédagogique, entre partenaires (individus ou organisations) en vue d'augmenter l'expertise et de renforcer l'efficacité d'au moins l'un de ces partenaires. Le CTREQ souscrit à un transfert de connaissances entendu comme processus itératif et bidirectionnel.

² L'approche d'accompagnement retenue par le comité de concertation ne permet pas d'inclure la supervision pédagogique ou professionnelle réalisée par la direction de l'école comme modalité d'accompagnement. La relation hiérarchique (patron/employé) et l'obligation d'évaluation ne sont pas compatibles avec l'approche retenue.

L'accompagnement peut provenir de :

- D'un membre du personnel :
 - L'accompagnement est issu d'un choix personnel, libre et volontaire de l'employé qui se fait aider dans une démarche de perfectionnement, de développement de ses compétences professionnelles ou d'expérimentation d'une nouvelle pratique;
- De l'équipe-école ou d'une offre de la direction pour composer avec un changement :
 - L'employé se voit offrir la possibilité de bénéficier d'un accompagnement en réponse à un besoin ou pour composer plus facilement avec un changement.

2. L'accompagnateur

a. Objectifs

L'accompagnateur contribue au développement des compétences et à l'amélioration des pratiques dans le but de favoriser la réussite éducative des élèves. Il a pour objectif de :

- Centrer ses interventions sur la réflexion critique, l'autorégulation, le développement des compétences professionnelles au regard de sa pratique et sur l'utilisation de pratiques pertinentes et efficaces;
- Viser le développement professionnel de la personne accompagnée en faisant appel à un processus de changement et de transformation et en utilisant une approche de collaboration, de coopération qui permet peu à peu d'améliorer les pratiques;
- Favoriser le développement professionnel par l'action et l'expérimentation de la pratique améliorée ou nouvelle³;
- Viser le développement de l'autonomie au regard des responsabilités propres à la profession de la personne accompagnée, en impliquant une dimension théorique et pratique;
- Intégrer différents types de savoirs (savoirs théoriques, savoir-être et savoir-faire);
- Viser à maintenir ou à améliorer les compétences de la personne accompagnée afin de développer ses aptitudes, de l'aider à s'adapter à une situation nouvelle ou de l'aider dans sa prise de décision ou la résolution de difficultés^b.

b. Rôles et responsabilités

L'accompagnateur a pour objectif d'aider la personne accompagnée à développer une pratique réflexive et ses compétences professionnelles pour favoriser la réussite éducative. Il facilite la réflexion critique, l'appropriation et l'utilisation de connaissances théoriques et pratiques afin de favoriser l'ajustement ou le changement de leurs pratiques⁴.

La démarche d'accompagnement n'a de sens que si elle se construit progressivement en tenant compte des ressources mises à la disposition de l'employé, de la conscience qu'il a de sa pratique, de sa capacité de prendre du recul, du contexte dans lequel il œuvre et de l'objectif de développement professionnel visé¹.

³ La pratique peut être ajustée ou changée pour une nouvelle pratique, à la suite de son analyse et de son évaluation.

⁴ L'approche d'accompagnement retenue par le comité de concertation n'inclut pas la supervision professionnelle réalisée par la direction d'établissement dans les modalités d'accompagnement. En effet, la relation hiérarchique patron-employé et l'obligation d'évaluation ne sont pas compatibles avec cette approche.

Le rôle de catalyseur

Dans son rôle de catalyseur, l'accompagnateur favorise le questionnement réflexif et l'analyse des pratiques dans l'action et par l'action^c. Il suscite la réflexion, l'analyse et le regard critique des employés sur leurs pratiques⁵. Il facilite les choix de savoirs théoriques et pratiques, l'expérimentation, la transformation de l'action et la réflexion critique. Il guide la personne accompagnée dans ses questionnements, ses réflexions et ses échanges avec les autres personnes accompagnées^d. Il aide celle-ci à verbaliser ses actions et à déceler les problèmes qu'elle rencontre dans sa pratique. Il aide la personne accompagnée à s'autoévaluer en faisant le point sur sa démarche et sa progression^e.

Pour favoriser le questionnement réflexif, l'accompagnateur doit^f :

- susciter la réflexion sur la pratique ;
- ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et d'action ;
- susciter le doute, ébranler les idées, les croyances, les représentations et les pratiques ;
- amener la personne accompagnée à réinvestir les éléments de réflexion dans ses actions.

Le questionnement réflexif est l'art et la pertinence de la question¹.

Le questionnement réflexif porte sur l'analyse des pratiques. Ainsi, l'accompagnateur doit amener la personne accompagnée à :

- vérifier l'adéquation de la pratique par rapport au problème déterminé;
- questionner les améliorations à apporter à une pratique en place ou à une pratique à mettre en œuvre;
- vérifier l'efficacité de la pratique dans sa mise en œuvre et dans les conditions de mise en œuvre;
- vérifier si la pratique a été évaluée et si son efficacité a été démontrée.

Le rôle de soutien et de facilitateur

L'accompagnateur apporte un soutien à des personnes en réflexion professionnelle afin qu'elles puissent cheminer dans la construction de leurs connaissances et l'amélioration de leurs pratiques. En collaboration avec la personne accompagnée, il se soucie de bien identifier les besoins et de chercher avec elle la façon d'y répondre. Il aide la personne accompagnée à activer ses connaissances antérieures, à établir des liens avec les nouvelles connaissances et à transférer le fruit de ses apprentissages en situation réelle^g.

Les enseignants font état de la nécessité d'être soutenus tout au long de leur démarche pour que les changements sur le plan pédagogique puissent s'ancrer dans leur pratique¹. Cette qualité de la relation axée sur la pratique est mentionnée également par plusieurs auteurs¹.

L'accompagnateur n'est pas le maître. Il ne prend pas en charge la personne accompagnée et il ne la précède pas. Il est centré sur la façon de conduire, de guider la personne accompagnée sans lui donner un rôle de suiveur^h.

L'accompagnateur établit une relation d'aide qui amène la personne accompagnée à grandir et à se développer et une relation de coopération qui

encourage le cheminement de l'autreⁱ. L'accompagnateur fait appel à l'art d'être avec, d'être à côté de l'autre

⁵ Lorsqu'il y a évaluation, c'est la pratique qui est évaluée et non le « praticien ».

dans une perspective d'avancement^j. Il adopte des attitudes stimulantes et encourageantes et il pratique la rétroaction positive et constructive^k.

L'accompagnateur joue également un rôle de facilitateur^l. Il anime la démarche. Il offre le matériel et les services nécessaires pour répondre aux besoins de la personne accompagnée. Il fournit des outils de suivi et d'évaluation. Sans être « expert », il peut conseiller la personne accompagnée en lui proposant des éléments de réponse à ses questions : il lui fournit les cadres et les outils conceptuels nécessaires afin qu'elle puisse se construire un jugement de manière autonome^m; il l'oriente vers les ressources et les connaissances qui lui seront utiles dans la résolution de ses difficultés.

Le rôle d'animation de groupe

Au sein d'un groupe, l'accompagnateur est le gardien de la démarche, du climat de confiance et de la rigueurⁿ. Il tient compte des interactions entre les individus au sein du groupe. Il maintient de bonnes relations sociales entre les participants pour atteindre les objectifs visés. Il questionne et favorise les échanges entre les personnes accompagnées dans une dimension réflexive. Il s'assure de créer un climat propice aux échanges et de doter le groupe d'un code d'éthique.

Le rôle d'agent de transfert des connaissances

Le processus d'accompagnement implique un va-et-vient entre la pratique et la théorie^o. Comme agent de transfert des connaissances, l'accompagnateur assure l'accès, au moment opportun, à des connaissances

L'accompagnateur s'assure du bon déroulement du processus de transfert en aidant à réduire ou à résoudre les difficultés qui font obstacle à l'appropriation des savoirs et à leur application. Il s'applique à favoriser un changement et met l'accent sur le processus d'apprentissage.

pertinentes et adaptées. Il assure des conditions propices à la dissémination et à la réception des connaissances. Il illustre les connaissances par des applications possibles. Il soutient les expérimentations. Il soutient l'élaboration et la mise en œuvre des modalités et des outils (suivi, évaluation), et suggère au besoin des ajustements.

c. Compétences

Les compétences de l'accompagnateur reposent sur la sollicitude, l'art de l'écoute, le questionnement et la rétroaction^p. L'accompagnateur doit faire preuve de constance. Il doit porter une attention particulière à chacun et prendre en compte le point de vue de la personne accompagnée^q. Il doit être en mesure d'établir une relation d'interaction basée sur la sollicitude^r qui tient compte du déséquilibre causé par le changement et de la dimension affective de la personne accompagnée^s.

L'art d'accompagner porte sur deux assises : la relation interpersonnelle et l'analyse des pratiques^t.

Il s'agit habituellement d'une personne d'expérience en éducation dont la principale expertise est l'accompagnement. En principe, l'accompagnateur est ou devient expert du processus, des étapes, des

techniques d'animation et des différents rôles propres à l'accompagnement.

L'accompagnateur doit avoir les compétences pour conduire, guider ou seconder afin de favoriser la réflexion critique et le développement professionnel de l'employé.

d. Formation

Former un accompagnateur, ce n'est pas l'accompagner, c'est le mettre en situation d'accompagnement¹. L'apprentissage des compétences d'accompagnement s'acquiert en effet dans la pratique et c'est dans la pratique qu'elles se valident.

École et Stratégies (www.ecolestrategies.ca) propose une démarche de formation des accompagnateurs qui les amène à vivre le processus d'accompagnement dans leur milieu de travail. Développée par le CTREQ, cette formation vise l'appropriation de la démarche de révision des pratiques et le développement des compétences dans les quatre rôles propres à l'accompagnateur : catalyseur, soutien et facilitateur, animation de groupe et agent de transfert des connaissances. La formation porte également sur l'approche réflexive et le développement d'une culture de collaboration.

3. La personne accompagnée

La personne accompagnée désigne tout personnel scolaire (enseignant, professionnel non enseignant, direction d'établissement, gestionnaire, etc.) qui s'engage activement dans un processus d'accompagnement. Il peut s'agir d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une collectivité.

La personne accompagnée s'engage dans son développement professionnel, dans l'ajustement ou la mise à l'essai d'une nouvelle pratique professionnelle.

La personne accompagnée se place dans une démarche de questionnement critique par rapport à sa pratique, condition essentielle à l'atteinte de l'objectif visé par le développement professionnel¹.

a. Rôles et responsabilités

La personne accompagnée doit manifester certaines attitudes et réaliser des actions pour rendre l'accompagnement efficace.

La personne accompagnée doit :

- ressentir un besoin de développement professionnel;
- réfléchir, analyser et porter un regard critique sur sa pratique;
- se remettre en question^u;
- échanger et partager à propos de sa pratique, de ses réussites et difficultés, de ses doutes et incertitudes, de ses lectures (prise de parole professionnelle);
- accepter la rétroaction de façon constructive^v;
- prendre en considération les savoirs issus de la recherche et les pratiques pertinentes et efficaces;
- effectuer les ajustements identifiés comme nécessaires, suite à la réflexion critique sur sa pratique.



Références

- Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES) (2008). « L'accompagnement professionnel une nécessité ici et ailleurs », 25(97).
- Boulay, P. et C. Paradis (2009). *Le développement professionnel de qualité, un plus pour la réussite des élèves*. Communication.
http://www.re-mtl.qc.ca/documents/csapi_dev_professionnel_c_paradis_p_boulay.pdf
- Boutinet, J-P., N. Denoyel, G. Pineau et J.-Y. Robin (2007). *Penser l'accompagnement adulte*. Ruptures, transitions, rebonds. PUF.
- Capra, L. (2011). « Enrichir sa pratique d'accompagnement ». Atelier d'une journée. À l'intention des conseillères et conseillers pédagogiques et technopédagogiques en milieu universitaire. Université de Sherbrooke.
- Dimitri, M.M. et P. Potvin (2014). *École et Stratégies*. CTREQ. www.ecolestrategies.ca
- Guillemette, S. (2008). *L'accompagnement du développement professionnel auprès de direction d'établissement scolaire*. Dans Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES) (2008). « L'accompagnement professionnel une nécessité ici et ailleurs », 25(97). p.8-15.
- Guillemette, S. et L. Simon (2014). « Dispositifs d'un modèle d'accompagnement collectif qui guident la réflexivité chez des directions d'établissement en milieu scolaire ». *Revue de l'analyse de pratique professionnelle*, (3), 13-27. <http://analysedepratique.org/?p=1223>
- Lafortune, L. (2011). *Accompagner un changement orienté. Quelles compétences développer*. Communication présentée dans le cadre d'un événement de la Société de formation et d'éducation continue (SOFEDUC), le 4 mai 2011.
- Lavoie, M. et L. Royal (2014). « Accompagner le développement professionnel. Un projet de recherche-action réunissant un directeur et des enseignants ». *Éducation Canada*, 54(5).
<http://www.cca-ace.ca/education-canada/article/accompagner-le-d%C3%A9veloppement-professionnel>
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan. PUF.
- Savoie-Zajc, L., J. Chevrier, A. Dolbec, F. D'Ortun, S. Fontaine et M. Peters (2008). *L'accompagnement dans la démarche de projets développés par le milieu scolaire pour soutenir la persévérance et la réussite scolaire : étude des besoins et de la dynamique*. Rapport de recherche. Programme actions concertées. Persévérance et réussite scolaire – Phase 2. MELS-FQRSC.
- Savoie-Zajc, L. (2010). « Les dynamiques d'accompagnement dans la mise en place de communautés d'apprentissage de personnels scolaires ». *Éducation & Formation*. e293 p. 9-20.
- St-Pierre, L. (2012). *La formation continue et l'accompagnement du personnel enseignant du collégial. Quelques leçons tirées de l'innovation et de la recherche*. Collection PERFORMA. AQPC.

Tadif, N. (2011). *L'accompagnement professionnel : un soutien essentiel à l'agir compétent*. Présentation au Colloque de l'ADUGES.

Autres références (sources secondes)

Arpin, L. et L. Capra (2008). *Accompagner l'enseignant dans son parcours professionnel*. Montréal, Québec : Chenelière Éducation, cité dans Capra, 2011.

Guignerat, V. (2008). « Résultat d'une étude sur l'accompagnement professionnel dans six pays d'Afrique ». *La Revue des échanges*, (97), cité dans Tardif, 2011.

Lafortune, L et C. Deaudelin (2001). *Accompagnement socioconstructiviste. Pour s'approprier une réforme en éducation*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, cité dans Capra, 2012.

Le Boterf, G. (1993). *L'ingénierie de l'évaluation de la formation*, Paris : Ed. d'Organisation, cité dans Capra, 2012.

Le Bouedec, G., A. Du Crest, L. Pasquier et R. Stahl (2001). *L'accompagnement en éducation et formation, un projet possible?* Paris : L'Harmattan, cité par Guillemette dans AFIDES, 2008.

Vial, M. et N. Caparros-Mencarri (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthodes à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.

Lessard, 2008 dans Capra, 2011.

^a Définition inspirée en partie du cadre de référence du CTREQ. <http://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Cadre-reference-CTREQ.pdf>

^b Guignerat, 2008, cité dans Tardif, 2011.

^c École et Stratégies, [<http://ecolestrategies.ca/>]

^d Savoie-Zajc, *et al.*, 2008.

^e Le Boterf, 1993, cité dans Capra, 2011.

^f Lafortune, 2011.

^g Inspiré de Lafortune et Daudelin, 2001, cité dans Capra, 2011.

^h Vial et Caparros-Mencarri, 2007, cité dans Guillemette et Simon, 2014.

ⁱ St-Pierre, 2012.

^j Le Bouedec *et al.*, 2001 ; Paul, 2004 ; Vial *et al.*, 2007, cité par Guillemette dans AFIDES, 2008.

^k École et Stratégies, [<http://ecolestrategies.ca/>]

^l École et Stratégies, [<http://ecolestrategies.ca/>]

^m Lessard, 2008, cité dans Capra, 2011.

ⁿ Guillemette dans AFIDES, 2008.

^o Guillemette dans AFIDES, 2008.

^p Inspiré de Guillemette et Simon dans AFIDES, 2008.

^q Lavoie et Royal, 2014.

^r Paul, 2004, cité dans Guillemette et Simon, 2014.

^s Lafortune, 2011.

^t Savoie-Zajc, *et al.*, 2008.

^u Savoie-Zajc, 2010.

^v St-Pierre, 2012.