



# TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE .....	vii
REMERCIEMENTS .....	ix
INTRODUCTION	
Un leadership d'accompagnement pour la mise en œuvre d'un changement prescrit .....	1
À qui s'adresse le référentiel .....	2
Huit compétences professionnelles pour l'accompagnement.....	3
Utilité du référentiel .....	4
Moyens d'utiliser le référentiel .....	5
Structure et organisation du référentiel .....	7
Dimension conceptuelle associée au référentiel de compétences professionnelles pour l'accompagnement.....	9
Contexte d'émergence du référentiel .....	10
Une perspective socioconstructiviste de l'accompagnement.....	11

Orientations d'un changement.....	19
1 <sup>re</sup> orientation – Le développement d'un leadership d'accompagnement.....	19
2 <sup>e</sup> orientation – L'engagement dans une pratique réflexive-interactive.....	21
3 <sup>e</sup> orientation – La collaboration professionnelle.....	22
4 <sup>e</sup> orientation – Le développement du jugement professionnel.....	22
5 <sup>e</sup> orientation – L'enrichissement de la culture associée au domaine visé par le changement.....	23
6 <sup>e</sup> orientation – Le passage à l'action dans une perspective réflexive-interactive.....	24
Principes associés à la complémentarité de la réflexion et de l'action dans l'accompagnement.....	25
<b>COMPÉTENCE 1</b>	
Adopter une posture visant à réaliser une démarche d'accompagnement d'un changement.....	27
Contexte conceptuel de la compétence 1.....	30
Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 1.....	33
<i>S'engager dans une démarche d'accompagnement         socioconstructiviste.....</i>	34
<i>Comprendre les fondements associés au changement...</i>	36
<i>Adopter une posture critique et réflexive à propos         du changement.....</i>	37
<i>Construire, expliciter et justifier une vision         du changement.....</i>	37
<i>Mobiliser et enrichir sa culture en fonction         des fondements du changement.....</i>	38
Questions de réflexion associées à la compétence 1.....	41
<b>COMPÉTENCE 2</b>	
Modeler une pratique réflexive dans l'accompagnement d'un changement.....	43
Contexte conceptuel de la compétence 2.....	46

Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 2.....	52
<i>Adopter et susciter une pensée et une posture réflexives.....</i>	53
<i>Intégrer la pratique réflexive à son modèle de pratique.....</i>	54
<i>Dégager son modèle de pratique.....</i>	57
Questions de réflexion associées à la compétence 2.....	60
<b>COMPÉTENCE 3</b>	
<b>Prendre en compte la dimension affective dans l'accompagnement d'un changement.....</b>	<b>61</b>
Contexte conceptuel de la compétence 3.....	64
Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 3.....	71
<i>Agir en tenant compte de la dimension affective dans une perspective cognitive .....</i>	71
<i>Se connaître sur le plan affectif en situation d'accompagnement.....</i>	72
<i>Reconnaître les réactions affectives.....</i>	73
<i>Comprendre le rôle de la dimension affective et amener les autres à le comprendre .....</i>	74
<i>Mettre en œuvre des stratégies liées à la compréhension du rôle de la dimension affective en situation d'accompagnement.....</i>	76
<i>S'engager dans une pratique réflexive liée à la dimension affective de l'accompagnement .....</i>	77
Questions de réflexion associées à la compétence 3.....	79
<b>COMPÉTENCE 4</b>	
<b>Maintenir une communication réflexive-interactive dans la préparation et l'animation du processus de changement.....</b>	<b>81</b>
Contexte conceptuel de la compétence 4.....	84
Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 4.....	85
<i>Diffuser les orientations, les fondements, les enjeux et les effets du changement .....</i>	86

<i>Manifester une attention soutenue aux personnels engagés dans le processus de changement</i> .....	87
<i>Utiliser des moyens réflexifs-interactifs selon la perspective socioconstructiviste de la communication</i> .....	91
<i>S'exprimer clairement en utilisant la terminologie associée au changement</i> .....	97
Questions de réflexion associées à la compétence 4 .....	100
<b>COMPÉTENCE 5</b>	
<b>Mettre en place une collaboration professionnelle pour cheminer dans un processus de changement</b> .....	101
Contexte conceptuel de la compétence 5 .....	104
Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 5 .....	106
<i>Créer un partenariat avec les personnels engagés dans un processus de changement</i> .....	106
<i>S'engager dans un esprit de collaboration, de coopération et de concertation</i> .....	107
<i>Développer individuellement et collectivement des compétences professionnelles pour l'accompagnement</i> .....	108
<i>Construire une vision partagée du changement</i> .....	109
<i>Faire connaître les ressources, les actions et les contributions entre les personnels engagés dans le processus de changement</i> .....	111
<i>Développer des réseaux de partage et de communication entre les personnels engagés dans le processus de changement</i> .....	111
Questions de réflexion associées à la compétence 5 .....	114
<b>COMPÉTENCE 6</b>	
<b>Mettre en place des projets d'action pour accompagner un processus de changement</b> .....	115
Contexte conceptuel de la compétence 6 .....	118
Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 6 .....	122

<i>Discuter de la nature du changement dans une perspective d'action</i> .....	123
<i>Préparer des tâches ou des situations visant à mettre en œuvre le changement</i> .....	124
<i>Favoriser la mobilisation et le développement d'une culture liée au champ d'expertise des milieux accompagnés</i> .....	126
<i>Choisir des processus, des contenus, des moyens, des outils ou du matériel d'accompagnement qui facilitent une posture de développement professionnel</i> .....	127
<i>Cibler des approches ou des pratiques cohérentes avec la mise en œuvre du changement</i> .....	128
<i>Soutenir l'élaboration, la mise en action, l'analyse et la régulation de projets d'action</i> .....	129
Questions de réflexion associées à la compétence 6.....	135

## COMPÉTENCE 7

Mettre à profit des pratiques évaluatives dans un processus de changement.....	137
Contexte conceptuel de la compétence 7.....	140
Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 7.....	147
<i>Questionner les personnels sur leur perception du changement et sa progression dans le milieu de travail</i> .....	147
<i>Observer l'évolution du changement</i> .....	148
<i>Analyser l'évolution du changement et son degré de mise en œuvre</i> .....	149
<i>Réguler son action au cours de l'intervention</i> .....	150
<i>Faire des bilans analytiques de son action et de celle des personnels accompagnés</i> .....	151
Questions de réflexion associées à la compétence 7.....	154

## COMPÉTENCE 8

Exercer un jugement professionnel en agissant de manière éthique et critique.....	155
Contexte conceptuel de la compétence 8.....	158
Pour la compréhension des gestes professionnels associés à la compétence 8.....	162
<i>Connaître son modèle de pratique et être en mesure de l'expliquer</i> .....	162
<i>Faire preuve d'ouverture dans l'exercice d'un jugement critique</i> .....	163
<i>Justifier ses prises de décision et ses actions</i> .....	164
<i>Reconnaître et respecter les valeurs et les représentations</i> .....	165
<i>Éviter toute forme de discrimination, de jugements hâtifs, de paroles ou de gestes inappropriés</i> .....	165
<i>Adopter un fonctionnement démocratique</i> .....	168
<i>Connaître et utiliser judicieusement le cadre dans lequel s'inscrit le changement</i> .....	168
<i>Lier les jugements professionnel, critique et éthique pour la prise en compte des dimensions cognitive, métacognitive, affective et sociale</i> .....	169
Questions de réflexion associées à la compétence 8.....	171
POSTFACE.....	173
GLOSSAIRE.....	177
BIBLIOGRAPHIE.....	201
NOTICE BIOGRAPHIQUE.....	209