



TABLE DES MATIÈRES

Préface	vii
Remerciements	xi
Introduction	1

PARTIE 1

Prémises à l'élaboration du modèle d'accompagnement professionnel d'un changement

CHAPITRE 1

Fondements et concepts liés au modèle d'accompagnement.....	9
Contenu associé au changement	9
Accompagnement.....	10
Socioconstructivisme.....	13
Compétences et développement de compétences.....	17

Métacognition et pratique réflexive.....	19
<i>Métacognition</i>	20
<i>Pratique réflexive</i>	22
Leadership d'accompagnement	24
CHAPITRE 2	
Visée et orientations de l'accompagnement.....	27
Visée: l'accompagnement de la mise en œuvre d'un changement prescrit et orienté	27
Première orientation: le développement d'un leadership d'accompagnement.....	30
<i>Mettre en place un accompagnement professionnel</i>	32
<i>Développer des compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement</i>	33
Deuxième orientation: l'engagement dans une pratique réflexive-interactive	39
<i>S'engager dans le changement</i>	39
<i>Encourager la création de réseaux favorables à la formation de communautés réflexives de pratique et d'apprentissage</i>	40
Troisième orientation: la collaboration professionnelle	42
<i>Soutenir le travail en équipe de collègues</i>	43
Quatrième orientation: le développement du jugement professionnel	46
<i>Accompagner l'évaluation dans une perspective d'aide au développement de compétences</i>	47
Cinquième orientation: l'enrichissement de la culture associée au domaine visé par le changement.....	48
<i>Établir des liens étroits entre théorie et pratique</i>	50
Sixième orientation: le passage à l'action dans une perspective réflexive-interactive.....	51
<i>Accompagner des projets d'action</i>	53

CHAPITRE 3

Accompagnement-recherche-formation pour la mise en œuvre d'un changement	57
Accompagnement-formation.....	58
Accompagnement-recherche	60
Intégrer accompagnement, recherche et formation	62
Animation, formation, accompagnement et recherche	63
Théorisation émergente.....	63

CHAPITRE 4

Organisation de l'accompagnement.....	69
De grandes actions à réaliser	69
Structure organisationnelle souple et rigoureuse.....	73
Réalisation d'un accompagnement qui modèle l'esprit du changement.....	79
<i>Des interventions préparées selon le cheminement des groupes accompagnés</i>	<i>79</i>
<i>Une collaboration professionnelle dans l'organisation des interventions</i>	<i>80</i>
<i>Des interventions en dyade.....</i>	<i>81</i>

CHAPITRE 5

Séquence de travail lors d'une rencontre inscrite dans une démarche d'accompagnement	83
Avant l'action : préparation d'une rencontre inscrite dans une démarche d'accompagnement.....	84
<i>Tâches préliminaires.....</i>	<i>84</i>
<i>Rédaction d'un plan de travail général</i>	<i>85</i>
<i>Rédaction d'un plan de travail détaillé</i>	<i>85</i>
<i>Anticipation.....</i>	<i>86</i>
<i>Élaboration de fiches de travail ou de fiches réflexives</i>	<i>87</i>

<i>Conception et élaboration de situations d'accompagnement</i>	88
<i>Support visuel</i>	88
<i>Préparation individuelle ou en équipe</i>	89
<i>Discussions avec des collègues lors de la préparation</i>	89
En cours d'action : respect de l'esprit de l'accompagnement	90
<i>Accorder de l'importance à l'accueil</i>	90
<i>Se mettre en action rapidement</i>	91
<i>Intention personnelle et moments de réflexion</i>	91
<i>Fiches de travail et fiches réflexives</i>	92
<i>Rythme et enchaînement de tâches variés</i>	97
<i>Pratique de la synthèse</i>	97
<i>Reformulation</i>	98
<i>Regards sur tous les aspects de l'interaction</i>	98
<i>Présentations d'expériences d'accompagnement vécues ou à vivre et rétroaction</i>	98
<i>Interactions</i>	100
En cours d'action et à la fin : pour favoriser la réflexion et les ajustements.....	101
<i>Retour réflexif</i>	101
<i>Amorce de réflexion sur un nouveau sujet</i>	101
<i>Moments d'écoute à la fin d'une session</i>	101
<i>Des «traces de son développement professionnel» vers une «écriture réflexive»</i>	102
À la fin et après l'action : réflexion sur l'action	104
Réflexion après l'accompagnement : des traces à garder.....	105
<i>Plan de travail détaillé, tel que réalisé</i>	105
<i>Résumé de la rencontre</i>	105
<i>Rédaction d'un rapport d'accompagnement</i>	106

Actions entre deux sessions d'accompagnement :	
un suivi à réaliser	106
<i>Suivi</i>	106
<i>Actions de formation</i>	107
CHAPITRE 6	
Pratique réflexive	109
Sens de la pratique réflexive.....	110
Fonctions de la pratique réflexive.....	111
Composantes de la pratique réflexive.....	112
<i>Première composante : réfléchir sur sa pratique</i> <i>et l'analyser</i>	112
<i>Deuxième composante : transposer les apprentissages</i> <i>et faire des retours sur les expériences</i>	114
<i>Troisième composante : développer son modèle</i> <i>de pratique en constante évolution</i>	115
Distanciation par rapport à sa pratique.....	117
Contexte facilitant la réflexion vers un changement des pratiques.....	118
CHAPITRE 7	
Moyens facilitant l'accompagnement et la pratique réflexive	121
Tâches, situations d'accompagnement et familles de situations.....	121
Développement d'un site Internet.....	122
Journal d'accompagnement.....	123
Questionnement	126
Autoévaluation.....	127
Modelage.....	128
Soutien pour l'analyse des pratiques	129
Modélisation	130

PARTIE 2

Le modèle d'accompagnement professionnel
issu d'une expérience

CHAPITRE 8

Conditions favorisant l'accompagnement d'un changement.....	135
Contexte conceptuel lié aux conditions favorisant l'accompagnement d'un changement.....	136
<i>Accompagnement socioconstructiviste</i>	136
<i>Compétence professionnelle pour l'accompagnement</i> ...	137
<i>Leadership d'accompagnement</i>	137
<i>Démarche d'accompagnement</i>	138
Mettre en place un accompagnement socioconstructiviste ...	138
<i>S'assurer de susciter des interactions dans la démarche d'accompagnement</i>	139
<i>Fournir un accompagnement qui modèle ce que les personnes accompagnées auront à réaliser dans leur propre accompagnement</i>	139
<i>Fournir un accompagnement qui assure continuité et suivi</i>	140
<i>Préparer des rencontres d'accompagnement qui comprennent des anticipations</i>	141
<i>Intégrer l'animation et la formation à l'accompagnement</i>	142
<i>Considérer l'accompagnement dans une formation continue</i>	143
<i>Soutenir les déséquilibres (au plan cognitif) sécurisants (au plan affectif)</i>	143
<i>Faire des liens entre la théorie et la pratique</i>	144
<i>Garder des traces</i>	145
<i>Considérer l'évaluation du processus de changement</i> ...	145
<i>Inscrire la collaboration professionnelle dans la démarche d'accompagnement</i>	146

Cheminer vers une pratique réflexive.....	147
<i>Considérer la pratique réflexive comme une composante de l'accompagnement</i>	148
<i>Réfléchir sur sa pratique et cheminer vers son analyse</i>	148
<i>S'assurer d'un passage à l'action</i>	149
<i>Faire cheminer vers la modélisation de sa pratique en évolution</i>	149
<i>Envisager le modelage d'une pratique réflexive</i>	150
Viser le développement de compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement.....	151
<i>Faire réfléchir aux compétences professionnelles à développer pour accompagner un changement</i>	151
<i>Faire développer des compétences professionnelles pour l'accompagnement chez les personnels engagés dans le processus de changement pour qu'ils interviennent à leur tour auprès d'autres personnels dans l'organisation</i>	152
<i>Comme personne accompagnatrice, développer une posture qui démontre qu'on est engagé dans un cheminement pour développer des compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement</i>	153
Cheminer vers l'exercice d'un leadership d'accompagnement.....	153
<i>Susciter le passage à l'action dans le sens du changement</i>	154
<i>S'assurer d'une cohésion, d'une cohérence et d'une compréhension partagée du changement</i>	154
<i>Développer une culture professionnelle associée à celle du changement</i>	155
<i>Viser l'établissement d'un partenariat</i>	156
<i>Encourager la formation de communautés d'apprentissage et de pratique ou la formation de réseaux</i>	157
<i>Prendre en compte la dimension affective dans le changement</i>	158

CHAPITRE 9

La modélisation de l'accompagnement professionnel

d'un changement	161
Représentation d'un modèle.....	161
Utilisation d'un schéma	162
Autour de l'idée de modèle	164
Modèle d'accompagnement professionnel	
d'un changement	164
<i>Interaction : dynamique, rôles et fonctions</i>	168
<i>Caractéristiques de l'accompagnement</i>	183
<i>Moyens utilisés dans l'accompagnement</i>	190

CHAPITRE 10

Répercussions : développement professionnel au regard

d'un changement à mettre en œuvre dans une organisation	201
Contribution à la structuration de l'identité professionnelle	202
<i>Développement d'un sentiment de compétence</i>	
<i>professionnelle</i>	202
<i>Appropriation et compréhension du changement</i>	203
<i>Clarification du rôle et du mandat</i>	204
<i>Reconnaissance de l'importance de la collaboration</i>	
<i>professionnelle</i>	204
Renouvellement des pratiques au regard du changement.....	206
<i>Prise de risques et innovation</i>	206
<i>Cheminement professionnel et développement</i>	
<i>de compétences professionnelles</i>	
<i>pour l'accompagnement d'un changement</i>	207
<i>Renouvellement des formations pour aller</i>	
<i>au-delà de formations ponctuelles</i>	208
<i>Évolution des modèles de pratique</i>	209
<i>Rayonnement du modèle dans les milieux</i>	
<i>accompagnés</i>	210
<i>Changements apportés à la structure</i>	
<i>organisationnelle des milieux accompagnés</i>	210

Passage à l'action.....	211
<i>De l'attente à l'action.....</i>	211
<i>Amélioration de sa manière d'intervenir.....</i>	212
Prises de conscience ou constats.....	212
<i>De l'étincelle à l'intégration des prises de conscience..</i>	213
<i>Cheminement vers l'exercice d'un leadership d'accompagnement socioconstructiviste.....</i>	215
<i>Prise de conscience de la nécessité et de l'utilité de la collaboration professionnelle.....</i>	216
<i>Évolution en vue de se donner du temps.....</i>	216
<i>Cheminement en vue de conserver des traces de l'accompagnement.....</i>	217
Influence sur la mise en œuvre du changement.....	218
Conclusion.....	221
ANNEXE 1	
Fiches de suivi des rencontres.....	223
ANNEXE 2	
Fiches utilisées pour les bilans.....	227
Postface.....	231
Bibliographie.....	235
Notice biographique.....	241