



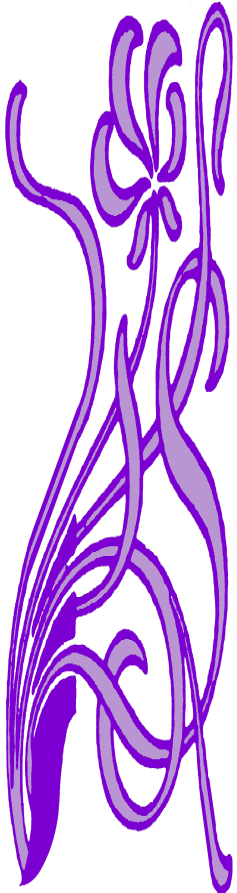
# Accompagner un changement orienté

Quelles compétences  
développer?

Mai 2011

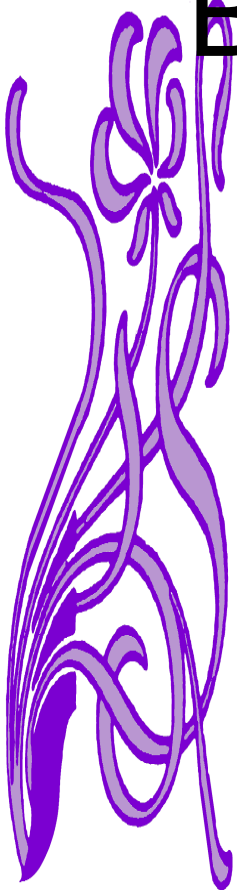
Louise Lafortune  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Téléphone : 819-376-5011 poste 3644  
[Louise.lafortune@uqtr.ca](mailto:Louise.lafortune@uqtr.ca)

# Contenu



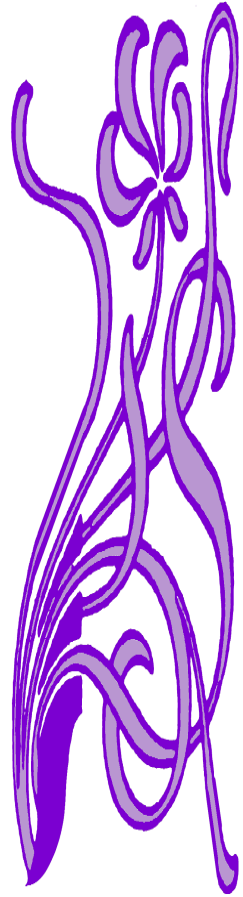
- Introduction et contexte
- Accompagnement d'un changement orienté, prescrit ou comportant des éléments de prescriptions
- Contexte d'accompagnement du changement, problématiques rencontrées
- Compétences professionnelles pour l'accompagnement
  - Posture d'accompagnement
  - **Pratique réflexive**
  - **Dimension affective**
  - Communication réflexive-interactive
  - Collaboration professionnelle
  - Projets d'action
  - Évaluation
  - Jugement professionnel, critique et éthique
- Des éléments d'un modèle d'accompagnement
- Conclusion

# Base de recherche-formation



- Un projet: Accompagnement-Recherche-Formation de la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (2002-2008).

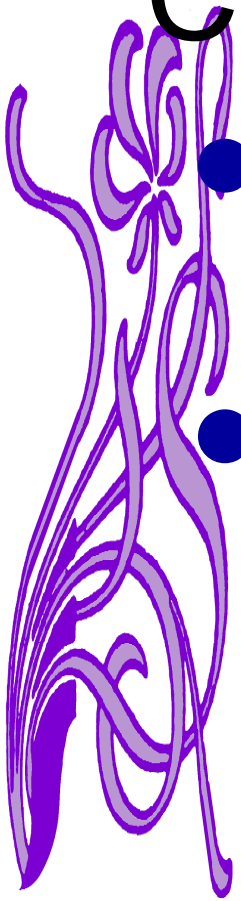
(Lafortune, 2008a,b,c, *Un modèle d'accompagnement professionnel et Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement*, PUQ)



DU DOMAINE DE  
L'ÉDUCATION À CELUI  
DE LA SANTÉ

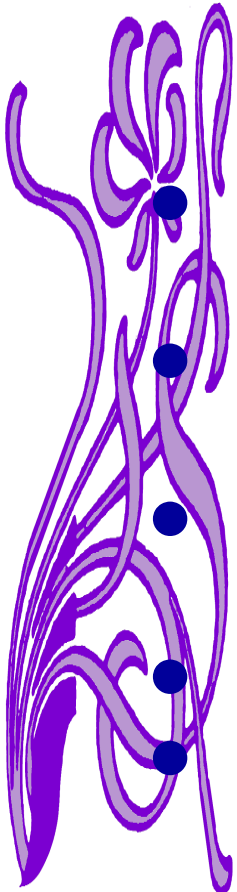
DU QUÉBEC À  
L'EUROPE, À L'AFRIQUE

# Contexte de changements



- Changement professionnel voulu, recherché
- Changement prescrit, orienté plus ou moins majeur
  - De connaissances à compétences (incluant des connaissances)
  - De formation à accompagnement (incluant la formation)

# Un changement prescrit



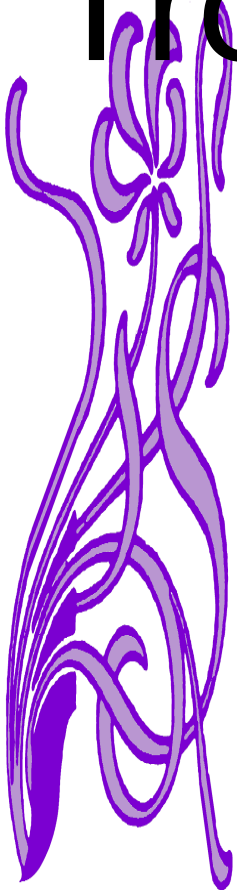
- Changement orienté et comportant des éléments de prescriptions
- Proposition orientée de modifications à apporter aux actions professionnelles
- Fondements pour cohérence et respect des facettes du changement
- Une certaine obligation
- Travail avec des êtres humains considérés comme étant professionnels
- Exigence de souplesse, même si rigueur nécessaire

# Une réflexion



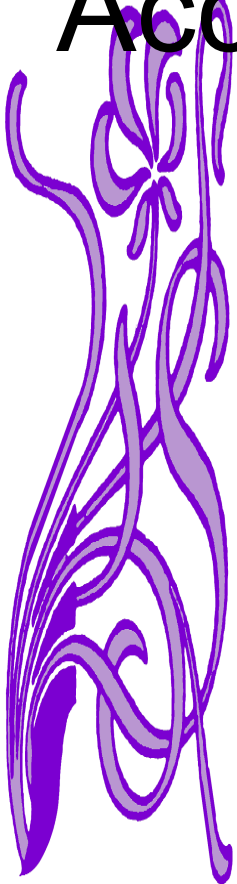
- Dans la perspective de la mise en œuvre d'un changement, d'un changement ayant une orientation, comportant des éléments de prescription (compétences, démarche réflexive, collaboration...), quelles sont les réactions possibles de personnes qui ont à vivre un changement professionnel?

# Trois types de réactions



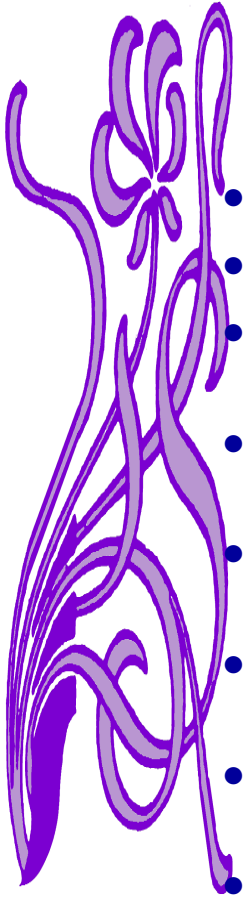
- Ouverture, changement attendu
- Déstabilisation, mais acceptation
- Résistance jusqu'au refus

# Accompagnement professionnel



- Soutien axé sur un processus de professionnalisation
- Cohérence, Modelage
- Transposition, passage à l'action
- Pratiques professionnelles: autonomie et reddition de comptes
- Remises en question, appréhensions, incertitudes, ambiguïtés, prises de risques
- Pratique réflexive associant interaction et analyse

# Compétences professionnelles



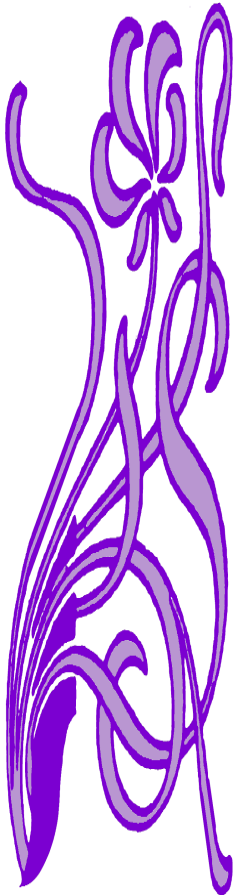
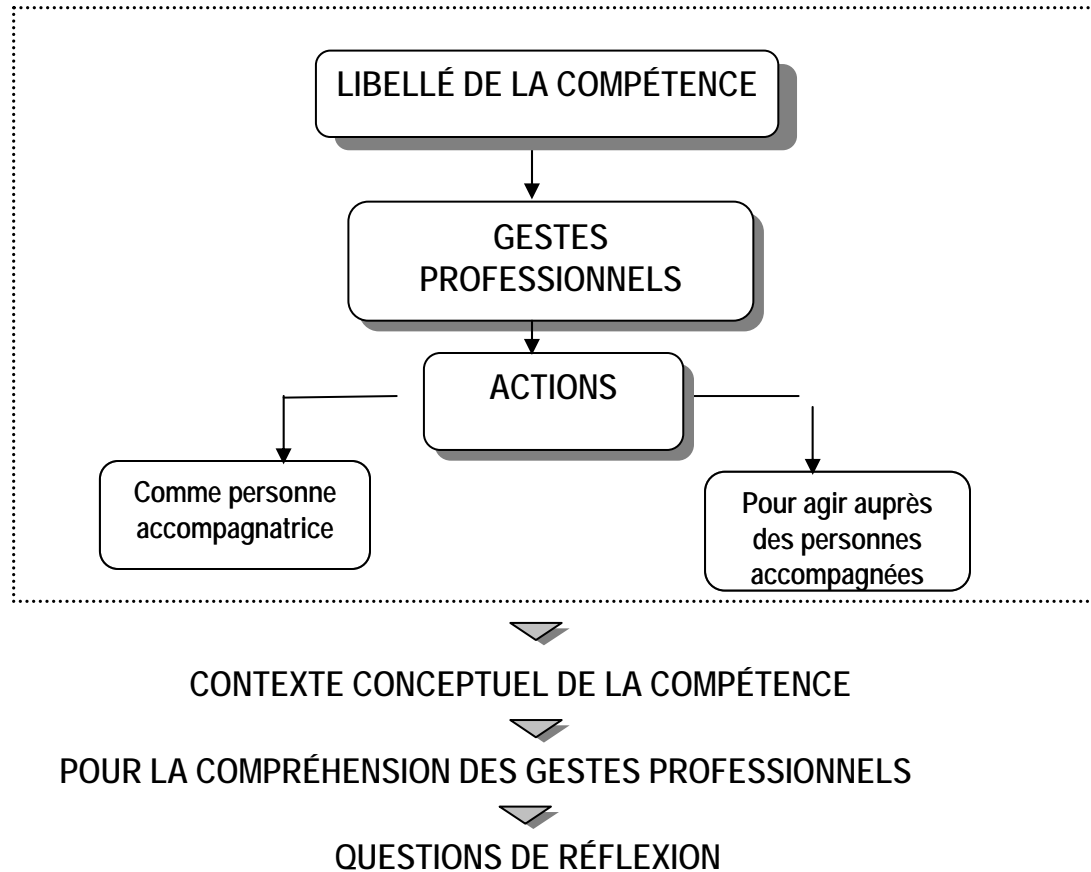
- C1 : Adopter une **posture d'accompagnement** d'un changement
- C2 : Modeler une **pratique réflexive** dans l'accompagnement d'un changement
- C3 : Prendre en compte la **dimension affective** dans l'accompagnement d'un changement
- C4 : Maintenir une **communication réflexive-interactive** dans la préparation et l'animation du processus de changement
- C5 : Mettre en place une **collaboration professionnelle** pour cheminer dans un processus de changement
- C6 : Mettre en place des **projets d'action** dans une démarche d'accompagnement d'un processus de changement
- C7 : Mettre à profit des **pratiques évaluatives** dans un processus de changement
- C8 : Exercer un **jugement professionnel** en agissant de manière éthique et critique



# Deux niveaux

- Sa propre posture comme personne accompagnatrice ou formatrice
- Posture à développer chez les personnes accompagnées
  - Faire et mener à faire
  - S'auto-observer et observer
  - Observer et tirer profit des constatations
  - Susciter et reconnaître les prises de conscience, mais aussi en tirer profit

# Structure organisationnelle de chaque compétence



# Pratique réflexive



## TROIS COMPOSANTES

- Réflexion sur sa pratique et son analyse
- Passage à l'action
- Développer son modèle de pratique en évolution

## COMPÉTENCE 2 : MODELER UNE PRATIQUE RÉFLEXIVE DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN CHANGEMENT

### GESTES PROFESSIONNELS

- 1) Adopter et susciter une pensée et une posture réflexives.
- 2) Intégrer la pratique réflexive à son modèle de pratique.
- 3) Dégager son modèle de pratique.

### ACTIONS

#### Comme personne accompagnatrice

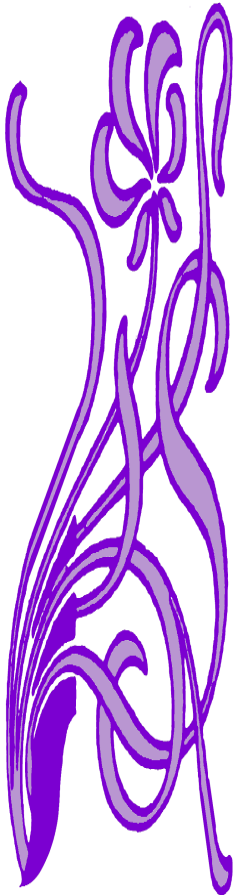
- Réfléchir sur sa pratique et l'analyser.
- S'ouvrir à de nouvelles pistes de réflexion et d'action.
- Réguler sa pratique.
- Dégager les caractéristiques de son modèle en utilisant la pratique réflexive.
- Ajuster son modèle d'intervention.

#### Pour agir auprès de personnes accompagnées

- Susciter la réflexion sur sa pratique et sur les pratiques.
- Confronter son regard avec celui des autres.
- Remettre en question les idées, les croyances, les représentations et les pratiques.
- Ouvrir à de nouvelles pistes de réflexion et d'action.
- Susciter le doute, ébranler les idées, les croyances, les représentations et les pratiques.
- Susciter des conflits sociocognitifs.
- Réinvestir les éléments de réflexion dans des actions.
- S'engager dans l'action à partir de la réflexion, s'engager dans la réflexion à partir de l'action.
- Interagir et analyser en questionnant les idées, les croyances, les représentations et les pratiques.
- Favoriser et susciter la pratique réflexive.

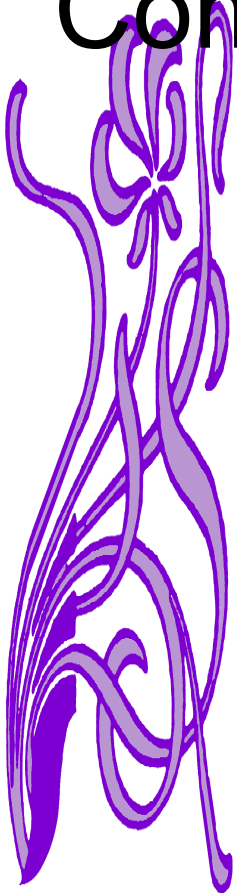


# C2: Modeler une pratique réflexive dans l'accompagnement d'un changement



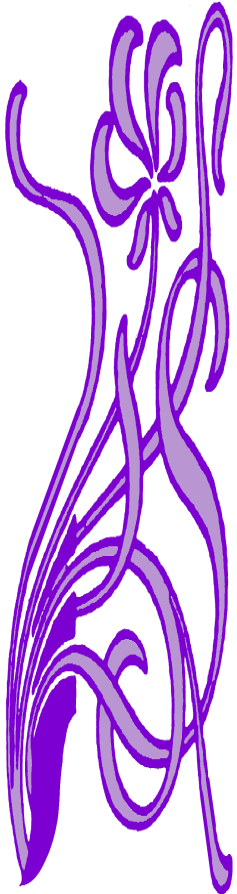
- 1) Réfléchir et analyser sa pratique
- 2) Passer à l'action selon sa réflexion et l'analyse de sa pratique
- 3) Dégager son modèle de pratique

# Comme personne accompagnatrice

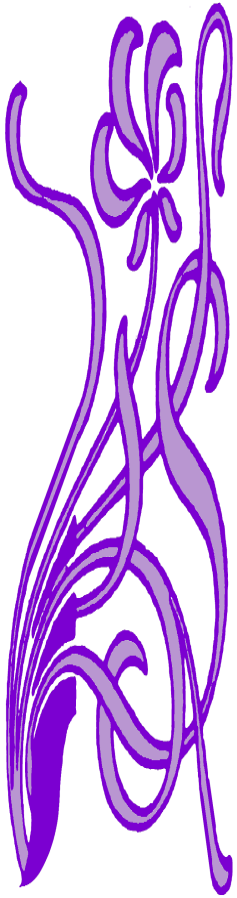


- Réfléchir sur sa pratique et l'analyser
- S'ouvrir à de nouvelles pistes de réflexion et d'action
- Ajuster sa pratique en fonction des réflexions et analyses
- Dégager les caractéristiques de son modèle en utilisant la pratique réflexive

# Pour agir auprès des personnes accompagnées



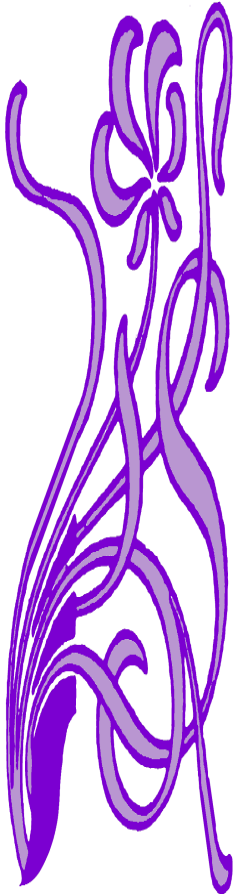
- Susciter la réflexion sur sa pratique et sur les pratiques
- Ouvrir à de nouvelles pistes de réflexion et d'action
- Susciter le doute, ébranler les idées, les croyances, les représentations et les pratiques
- Réinvestir les éléments de réflexion dans des actions et faire des retours collectifs



# Des éléments d'action

- Comment peut-on cheminer dans le sens de la compétence associée à la pratique réflexive?
- Comment peut-on amener à faire cheminer dans le sens de la compétence associée à la pratique réflexive?

# Dimension affective: des composantes



- Attitudes
- Émotions: anxiété, plaisir...
- Croyances attributionnelles de contrôle: internes, externes, contrôlabilité, stabilité
- Concept de soi: estime de soi, confiance en soi
- Engagement
- Croyances (conceptions et convictions): incluant des aspects cognitif et social

## COMPÉTENCE 3 : PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION AFFECTIVE DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN CHANGEMENT

### GESTES PROFESSIONNELS

- 1) Agir en tenant compte de la dimension affective dans une perspective cognitive.
- 2) Se connaître sur le plan affectif en situation d'accompagnement.
- 3) Reconnaître les réactions affectives en action.
- 4) Comprendre le rôle de la dimension affective et mener les autres à le comprendre.
- 5) Mettre en œuvre des stratégies liées à la compréhension du rôle de la dimension affective en situation d'accompagnement.
- 6) S'engager dans une pratique réflexive liée à la dimension affective de l'accompagnement.

### ACTIONS

#### Comme personne accompagnatrice

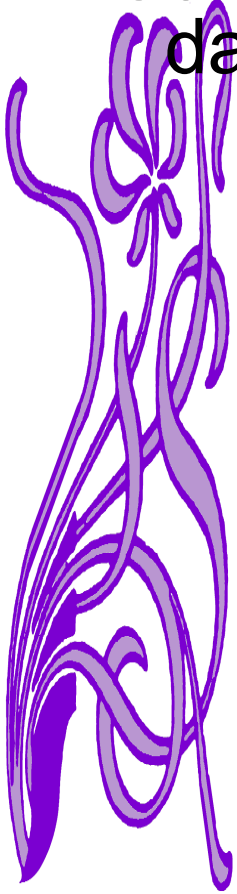
- Anticiper les réactions affectives.
- Faire des choix qui favorisent le succès dans la démarche.
- Reconnaître les causes des réactions affectives.
- Manifester de l'ouverture et de l'empathie face aux réactions affectives.
- Planifier des stratégies pour rétroagir à la dimension affective.
- Développer son modèle de pratique en considérant l'influence de la dimension affective dans le cheminement des personnes et des groupes.

#### Pour agir auprès de personnes accompagnées

- Comprendre les réactions affectives associées au processus de changement.
- Réagir à ce qui se passe en situation d'accompagnement.
- Accueillir et comprendre les réactions affectives.
- Agir en fonction des réactions affectives.
- Utiliser la dimension affective comme un levier pour accompagner le changement.
- Reconnaître les manifestations de réactions affectives.
- Cerner les causes de ces réactions.
- Entrevoir des solutions et des moyens pour réguler ces manifestations.
- Utiliser un vocabulaire approprié aux manifestations de la dimension affective.
- Interpréter les réactions au regard de sa culture professionnelle.



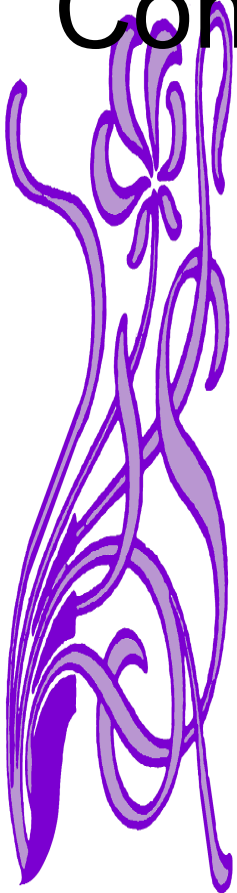
## C3: Prendre en compte la dimension affective dans l'accompagnement d'un changement



### GESTES PROFESSIONNELS

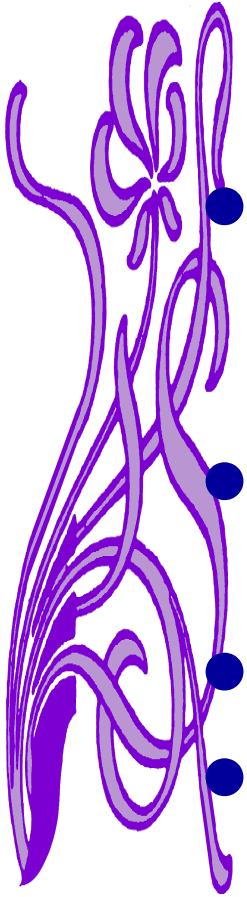
- 1) Agir en tenant compte de la dimension affective dans une perspective cognitive
- 2) Se connaître sur le plan affectif en situation d'accompagnement
- 3) Reconnaître les réactions affectives en action
- 4) Comprendre le rôle de la dimension affective et mener les autres à le comprendre

# Comme personne accompagnatrice



- Anticiper les réactions affectives
- Reconnaître les causes des réactions affectives
- Manifester de l'ouverture et de l'empathie face aux réactions affectives
- Planifier des stratégies pour rétroagir à la dimension affective

# Pour agir auprès des personnes accompagnées

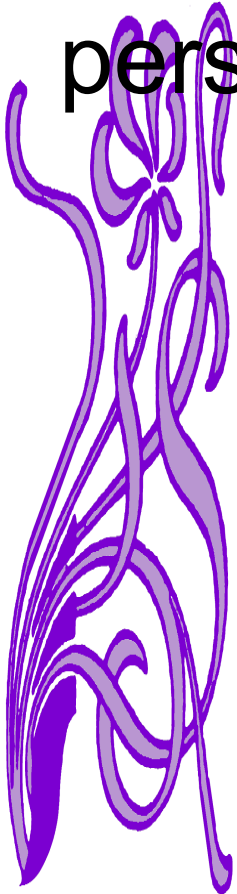


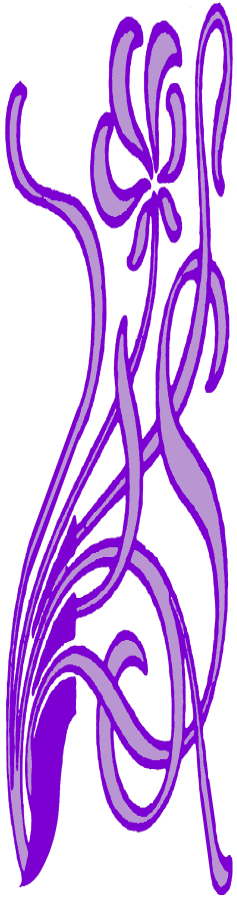
- Utiliser la dimension affective comme un levier pour accompagner le changement
- Reconnaître les manifestations de réactions affectives
- Cerner les causes de ces réactions
- Entrevoir des solutions et des moyens pour réguler ces manifestations

# Dimension affective dans une perspective cognitive et professionnelle

- Exposer la situation
- La décrire
- Reconnaître les composantes de la dimension affective en cause
- Énoncer les causes
- Énoncer les conséquences
- Se donner des moyens de prendre en compte les réactions affectives
- Tirer profit de l'expérience afin d'adapter les solutions à d'autres contextes

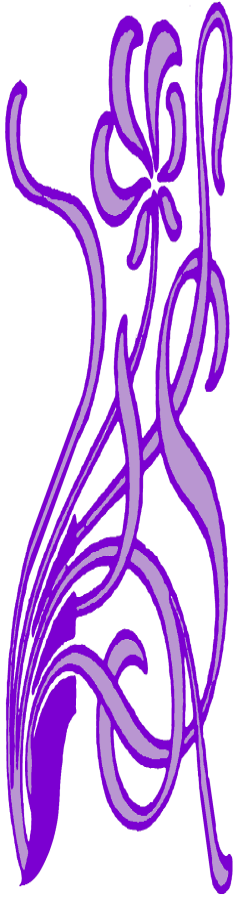
Comprendre l'ensemble de la situation afin d'exercer une mise à distance





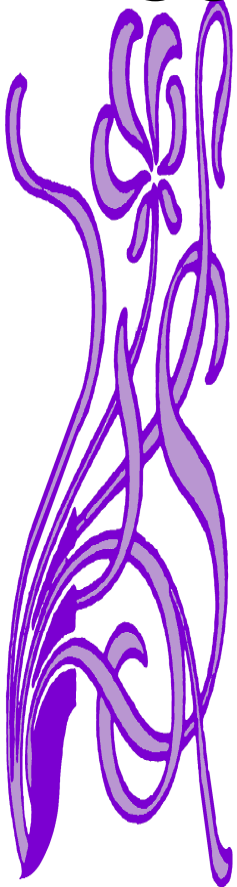
# Des éléments d'action

- Comment peut-on cheminer dans le sens de la compétence associée à la dimension affective?
- Comment peut-on amener à faire cheminer dans le sens de la compétence associée à la dimension affective?



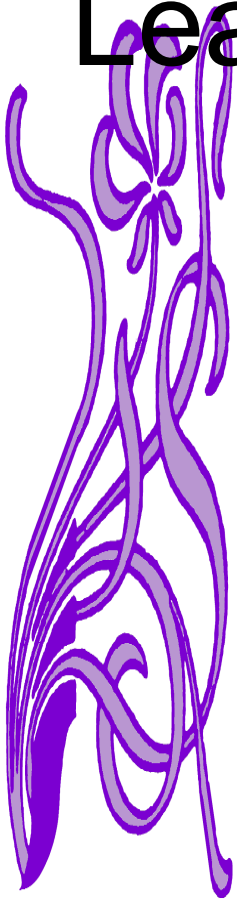
# VERS UN MODÈLE

# Leadership d'accompagnement



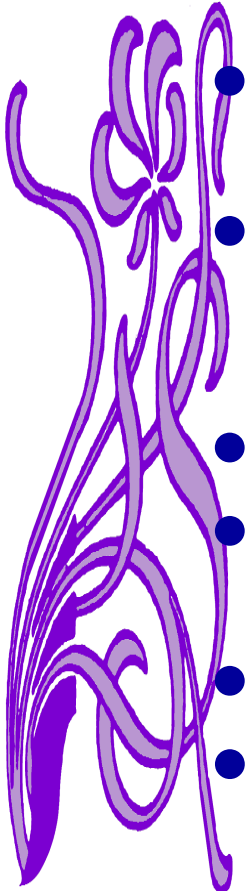
- Ne se décrète pas, mais se construit avec les personnes accompagnées
- Nécessite une pratique réflexive
  - Développement de son modèle de pratique
  - Développement de ses compétences professionnelles à l'accompagnement

# Leadership d'accompagnement



- Processus d'influence
- Exercice et développement par la réflexion individuelle et collective et en interaction
- Actions élaborées, réalisées, analysées, évaluées, ajustées, réinvesties dans une perspective de collaboration professionnelle

# Des principes



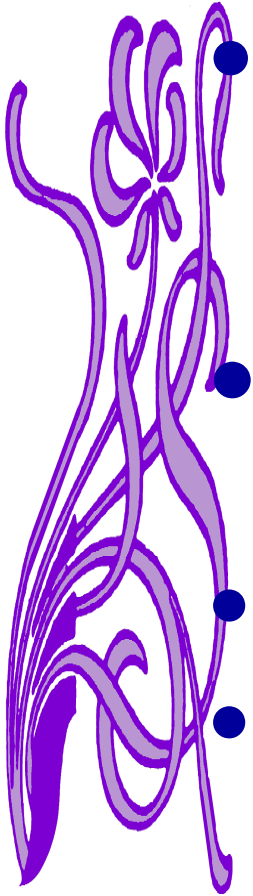
- Une prise en compte des connaissances, des compétences et des expériences antérieures
- Un regard critique sur les cohérences (et incohérences) entre croyances et pratiques, entre pensées et actions
- La réalisation d'ajustements dans l'action
- La prise en compte de ce qui émerge des idées, réactions, questions... du groupe
- L'initiation d'un processus d'autoréflexion
- L'initiation d'une démarche de réflexion collective.
- Le développement d'un sens éthique
- La création d'un climat de confiance, d'un contexte propice à la coconstruction



# Une réflexion

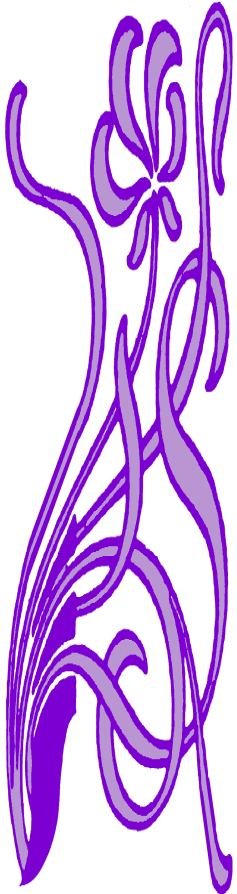
- Quelles conditions seraient à mettre en place dans votre organisation pour favoriser une démarche d'accompagnement d'un changement?

# Conditions



- Contexte conceptuel lié aux conditions favorisant l'accompagnement d'un changement
- Mise en place d'un accompagnement socioconstructiviste
- Cheminement vers une pratique réflexive
- Développement de compétences professionnelles

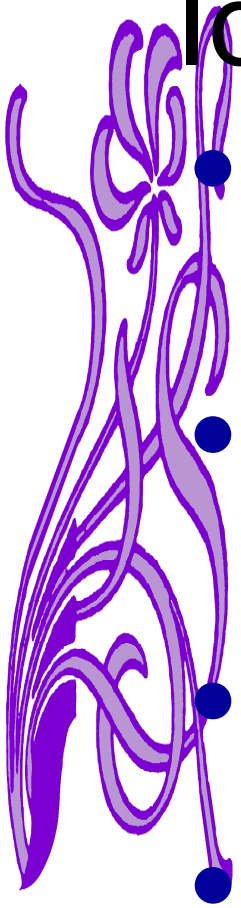
# Le modèle d'accompagnement proposé



## UN REGARD SUR LE LIVRE

- Partie 1: Prémises au modèle
  - Fondements et concepts
  - Visées et orientations
  - Accompagnement-recherche-formation
  - Organisation de l'accompagnement
  - Séquence de travail
  - Pratique réflexive
  - Moyens facilitant l'accompagnement et la pratique réflexive
- Partie 2: Modèle d'accompagnement professionnel issu d'une expérience
  - Conditions
  - Modélisation: grand schéma à la fin du guide
  - Répercussions

# Idées de moyens d'utilisation

- 
- Autoévaluation au plan du développement de ses compétences professionnelles
  - Évaluation dans une perspective d'aide au développement de compétences
  - Aide à la production d'un portfolio professionnel
  - Examen des compétences selon différents rôles ou différentes fonctions

# Conclusion



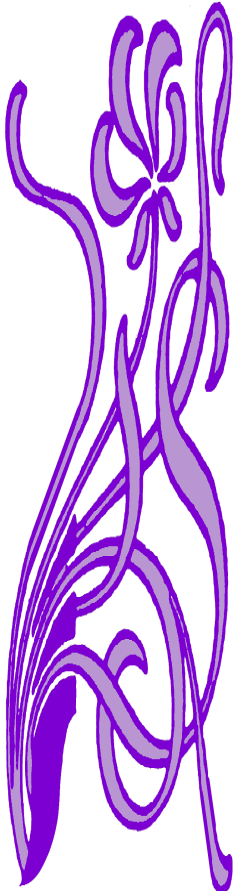
- Réinvestissement et passage à l'action à mettre en priorité
- Des compétences à reconnaître, à développer
- Leadership à exercer, à développer

UN SITE POUR PLUS D'INFOS ET DU MATÉRIEL

[www.uqtr.ca/louise.lafortune](http://www.uqtr.ca/louise.lafortune)

Rubrique « accompagnement-recherche d'un changement »

# Bibliographie



Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008a). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino et K. Bélanger (2008b). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement. Pour un leadership novateur*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage (2008c). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

## **Disponibles aussi en anglais.**

Lafortune, L. (2007). « Le travail en équipe de collègues pour une organisation du travail qui favorise le changement », dans M. Gather-Thurler et O. Maulini (dir.), *L'organisation du travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L., S. Ouellet, C. Lebel et D. Martin (dir.) (2008). *Réfléchir pour évaluer des compétences professionnelles à l'enseignement. Deux regards, l'un suisse, l'autre québécois*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. et A. Allal (dir.) (2008). *Jugement professionnel en évaluation. Pratiques enseignantes au Québec et à Genève*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L., M. Ettayebi et P. Jonnaert (dir.) (2007), *Observer les réformes en éducation*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Loiselle, J., L. Lafortune et N. Rousseau (dir.) (2006). *L'innovation en formation à l'enseignement. Pistes de réflexion et d'action*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Doudin, P.-A. et L. Lafortune (dir.) (2006). *Intervenir auprès d'élèves ayant des besoins particuliers : Quelle formation à l'enseignement?*, Québec, Presses de l'université du Québec.

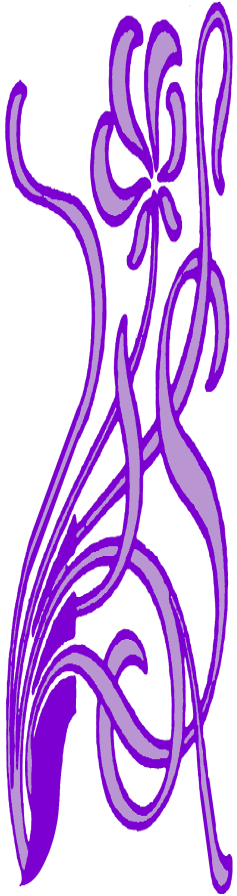
Lafortune, L., M.-F. Daniel, P.-A. Doudin, F. Pons et O. Albanese (dir.) (2005). *Pédagogie et psychologie des émotions. Vers la compétence émotionnelle*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. avec la collaboration de S. Cyr et B. Massé et la participation de G. Milot et K. Benoît (2004). *Travailler en équipe-cycle. Entre collègues d'une école*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. (dir.) (2004). *Le questionnement en équipe-cycle. Questionnaires, entretiens et journaux de réflexion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L. (2006). « Leadership pédagogique dans le contexte d'un renouveau : compétences et programme de formation », *Le point en administration scolaire*, p. 10-14.

Lafortune, L. et C. Deaudelin (2001). *Accompagnement socioconstructiviste. Pour s'approprier une réforme en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.



Accompagner un changement orienté: Quelles compétences développer?