

UN MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL D'UN CHANGEMENT

POUR UN LEADERSHIP NOVATEUR

Louise Lafortune

Avec la collaboration de Chantale Lepage,
Franca Persechino et Kathleen Bélanger

Préface de Sylvie Turcotte

Postface de Margaret Rioux-Dolan

Ainsi, les personnes réfléchissent et examinent leurs pratiques, les confrontent à celles des autres, mais aussi à celles qui sont associées aux fondements du changement à effectuer. Cette réflexion vient nécessairement remettre en question certaines façons de faire et peut même aller jusqu'à modifier celles tant des personnes accompagnées que celles des personnes accompagnatrices ou les amener à ajuster leur modèle de pratique. Les régulations se font souvent graduellement, par touches successives, puisque le modèle évolue au fil de la réflexion qui se construit avec d'autres, mais aussi à l'aide des adaptations réalisées par les personnes entre la démarche d'accompagnement et les actions qu'elles posent dans leur milieu entre les rencontres. Elles peuvent ainsi expérimenter, analyser et ajuster certains aspects associés à l'accompagnement de la mise en œuvre du changement. Elles sont en mesure d'observer et de discuter des problématiques et des questions posées et peuvent ainsi s'approprier davantage le changement pour mieux accompagner le milieu visé. En développant une pratique réflexive-interactive, elles en arrivent à des prises de conscience qui font évoluer leur modèle, qui l'améliorent de telle sorte que leur pratique s'en trouve généralement transformée. L'engagement dans une pratique réflexive-interactive devient un moyen privilégié pour favoriser un changement de pratiques. De plus, même si les aspects théoriques ne semblent pas toujours appréciés, ils sont essentiels pour favoriser une réflexion sur sa pratique. Selon Bodergat (2005, p. 47), les références théoriques « valent [...] par le pouvoir d'intelligibilité qu'elles apportent et par l'avancée décisive de la démarche qu'elles autorisent ». De plus, selon cet auteur, la théorie est nécessaire pour éviter les pièges de l'intuition, elle fournit des instruments d'analyse et donne du sens à la complexité. L'apport de la théorie montre l'importance du développement d'une culture associée aux fondements du changement à mettre en œuvre.

Encourager la création de réseaux favorables à la formation de communautés réflexives de pratique et d'apprentissage

L'accompagnement de groupes de personnes, tel que conçu dans le présent modèle, suppose l'intention de créer un réseau de personnes engagées dans le changement ou dans l'accompagnement de ce changement. Différents moyens sont proposés pour créer un contexte favorable à la formation de ce réseau.

- Accompagner des groupes et non des individus pour 1) favoriser la connaissance de ce qui se passe dans d'autres milieux que le sien ou d'autres équipes de travail ; 2) susciter l'interaction, des remises en question et des confrontations.
- Utiliser ce qui se fait dans une équipe pour ensuite s'en servir de façon améliorée avec un autre groupe et même, faire part de ces améliorations aux groupes en les explicitant ou en les justifiant.
- Éviter de comparer les groupes entre eux, mais montrer la nécessité de la contribution de différentes formes d'engagement ; faire ressortir comment cette contribution peut être utile à l'ensemble de la collectivité.
- Concevoir un site Internet et l'utiliser pour 1) présenter un résumé de ce qui se passe dans chacun des groupes, 2) fournir un calendrier indiquant la date des rencontres qui se tiendront à travers l'ensemble des équipes accompagnées, 3) déposer des documents qui montrent la contribution des groupes à la théorie qui émerge des rencontres ou du projet, 4) inciter à rétroagir sur les idées ou documents fournis de façon virtuelle, sur le site ou par courriel, pour continuer à réfléchir, pour enrichir les contenus, etc.
- Organiser des rencontres plus globales et réflexives-interactives sur des sujets qui émergent de l'accompagnement et qui peuvent intéresser des personnes non engagées directement dans ce projet afin de faire connaître le changement et ainsi, provoquer des retombées. Cela peut susciter la curiosité par rapport à ce qui se fait dans les groupes accompagnés et ce qui est expérimenté dans le travail quotidien.
- Organiser des rencontres de groupe qui permettent de partager (par exemple sous la forme de témoignages) les éléments du cheminement pour encourager le changement, pour montrer son réalisme et l'enthousiasme des personnes ou de certaines équipes.

Ces moyens contribuent à un apprentissage collectif et favorisent la création de communautés d'apprentissage où il devient possible d'apprendre des autres et avec les autres ; de plus, les réflexions collectives sur les pratiques suscitent l'établissement de communautés de pratique (pour partager les pratiques professionnelles, les discuter et les remettre en question).

La création d'un réseau entre les personnes accompagnatrices et accompagnées et entre les différents groupes engagés dans la démarche est un apport indéniable. Cependant, la seule volonté d'y arriver ne suffit

pas. Ce réseau s'instaure avec le temps, avec les interactions créées, avec le réinvestissement de ce qui se fait dans un groupe ou dans un autre groupe, avec l'organisation de rencontres comprenant des personnes de divers groupes, avec un site Internet qui permet de savoir ce qui se passe ailleurs, avec un matériel d'accompagnement qui explique les réactions des personnes accompagnées lors de son utilisation, etc. La préoccupation de créer un réseau est essentielle dès le début d'un projet même si les résultats ou les retombées de cette décision ne se manifesteront qu'après plusieurs mois, voire 1, 2 ou 3 ans. Il est cependant nécessaire de persévérer en continuant d'alimenter le réseau. Il constitue également un outil intéressant pour poursuivre les échanges et les partages après la réalisation d'un projet d'accompagnement du changement. Pour que ce genre de réseau fonctionne, les personnes sont invitées à manifester de l'ouverture et à changer leurs habitudes de cloisonnement.

Selon l'ampleur du projet d'accompagnement du changement, il peut s'avérer nécessaire et utile d'établir un partenariat. Cela aide à tirer profit des expertises et à développer un esprit de collaboration inscrit dans un climat de confiance mutuelle. Ce partenariat exige un engagement et une compréhension des différents rôles qui peuvent aussi être complémentaires. Par exemple, le milieu de la pratique est amené à comprendre les liens entre pratique et théorie, alors que le milieu scientifique a comme tâche de s'appliquer à trouver des moyens d'intégrer la théorie et la pratique en évitant de les traiter comme deux entités distinctes ou qui évoluent en vase clos. De plus, le milieu scientifique ou de la recherche a avantage à comprendre la pratique pour s'y adapter plutôt que d'exiger que la pratique corresponde à certains impératifs de recherche qui ne tiennent pas toujours compte de la réalité de la pratique. Le partenariat est complexe à mettre en place ; il ne va pas nécessairement de soi et dépasse largement la signature d'un contrat entre deux parties. Un partenariat se construit avec le temps, dans le respect mutuel des parties et la compréhension des exigences de l'accompagnement à réaliser. Il se développe en considérant les forces et les limites des partenaires mais aussi à force de réalisations collectives.

TROISIÈME ORIENTATION : LA COLLABORATION PROFESSIONNELLE

La collaboration professionnelle est intimement liée à la création de réseaux. Elle met en place des interactions qui supposent une coordination d'efforts collectifs, des discussions qui encouragent les prises de

décision collectives et les interventions concertées. Ces interventions sont analysées et régulées collectivement. Cela mène à une responsabilité partagée de l'accompagnement de collègues jusqu'au développement des compétences de ces mêmes collègues, mais aussi de ses propres compétences. Cette collaboration professionnelle se manifeste dans le soutien au travail en équipe de collègues et suppose des actions particulières.

Soutenir le travail en équipe de collègues

Plusieurs niveaux de collaboration professionnelle peuvent se développer compte tenu de l'organisation de l'accompagnement. Certaines actions peuvent favoriser cette collaboration.

- Même s'il n'est pas toujours facile de coanimer les rencontres d'accompagnement, des dyades d'accompagnement montrent 1) les avantages de la complémentarité des expertises, 2) la nécessité de la continuité (partage de l'expertise) lors de mouvements de personnel, 3) la dynamique créée par une équipe animatrice-formatrice-accompagnatrice à partir de diverses façons de faire et d'être. Ces dyades favorisent également les interactions lors de la préparation des rencontres (planification et anticipation).
- La direction de l'établissement, de l'organisation ou de l'entreprise ou la personne responsable de l'accompagnement peut jouer divers rôles dans l'équipe, ce qui permet de démontrer la nécessité d'une souplesse et d'une participation active à tous les niveaux de l'accompagnement du changement en tant que membres de l'équipe et ces personnes peuvent mieux comprendre les diverses tâches à réaliser. Cela s'effectue par 1) l'accompagnement des dyades et de la préparation des rencontres, incluant des rétroactions réflexives-interactives, 2) la création de liens entre les différentes équipes même si elles jouent des rôles différents, 3) l'animation des premières rencontres auxquelles l'équipe d'accompagnement qui prendra le relais assiste dans un but de formation, 4) des rencontres régulières de l'équipe accompagnatrice à laquelle peuvent s'ajouter d'autres personnes qui se font remarquer par leur engagement ou par leur expertise et qui peuvent servir de relève, 5) des animations régulières dans les équipes par la direction de l'accompagnement pour lui permettre de bien saisir la dynamique des groupes ou des personnes accompagnés.

- La création d'une équipe accompagnatrice qui intègre les fondements du changement visé. Cette équipe peut être réunie au début de la mise en place d'un projet d'accompagnement, mais elle devient vraiment une équipe lorsque les rencontres deviennent indispensables pour partager des expériences, pour préparer des rencontres, pour revoir les tentatives plus ou moins productives. Au début, c'est souvent l'équipe de direction accompagnatrice qui crée le lien entre les différentes personnes accompagnatrices ou entre les différentes équipes de travail. Au fil du temps, les équipes peuvent devenir indispensables l'une à l'autre tout en développant de plus en plus d'autonomie. Ces deux aspects ne sont pas contradictoires car l'autonomie professionnelle suppose l'acceptation du regard et de la critique de l'autre ou des autres, mais aussi l'acceptation du recours à l'autre pour des échanges, des expertises, des conseils, des rétroactions...
- Pendant les rencontres liées à l'accompagnement, le travail en équipe est souvent utilisé pour faire émerger des problématiques, pour résoudre des problèmes, pour discuter de mises en situation, pour réaliser des synthèses... Les personnes présentes se regroupent parfois selon leurs affinités ou selon leurs tâches professionnelles ; cependant, à d'autres occasions, elles seront invitées à se regrouper différemment afin de connaître d'autres façons de faire et de s'informer de ce qui se fait dans d'autres milieux ou équipes de travail.
- La mise en place du travail en équipe de collègues tire sa source dans la perspective dans laquelle le projet s'est développé. Il s'agit d'une « offre de partenariat » où le projet a certaines exigences. Ces dernières se situent au plan organisationnel sur : le nombre de rencontres par année, la durée des rencontres ; le contenu qui s'inscrit dans une perspective réflexive-interactive et qui porte sur la mise en œuvre du changement avec ses orientations, sur le renouvellement des pratiques professionnelles, sur le développement de compétences.... Cependant, les milieux ont aussi leurs exigences. L'expression de ces exigences permet d'amorcer une discussion afin d'arrimer l'offre aux demandes des partenaires. Des apprentissages sont réalisés autant par les personnes accompagnatrices qu'accompagnées et tout est mis en place dans les situations d'accompagnement proposées pour qu'il y ait des éléments de formation mutuels.

Les fondements du travail en équipe de collègues tel qu'il est pensé dans l'accompagnement d'un changement s'inscrit dans une perspective socioconstructiviste qui suppose une collaboration et un travail de coconstruction, de coformation et d'interformation entre les membres de l'équipe

ainsi que la prise en compte de la dimension affective. Dans ce cadre, travailler en équipe de collègues signifie : 1) coordonner ses efforts pour favoriser le développement de compétences professionnelles, et 2) exercer collectivement un contrôle et une régulation des décisions à prendre et des actions à poser (Lafortune, 2004d). Ce type de travail permet de tirer profit d'un regard externe sur son travail et sur le développement de son jugement professionnel. Cependant, il suppose une acceptation de ce regard de l'autre, du fait qu'un collègue puisse rétroagir à ses actions jusqu'à les remettre en question. Cela veut dire permettre à l'autre d'avoir accès, en quelque sorte, à son « intimité professionnelle ». En ce sens, les membres d'une équipe de collègues sont appelés à développer des qualités dont la principale est le respect des autres, qui mène à une confiance mutuelle ainsi qu'à une sécurité personnelle qui permettent de participer à des débats et à des expériences qui peuvent mener à des confrontations d'idées. Cela suppose un engagement dans des expériences collectives.

L'idée de travail en équipe de collègues est souvent associée à la recherche d'un but commun, d'une vision commune ou d'une compréhension commune. Dans le cadre du modèle d'accompagnement proposé, considérant une perspective socioconstructiviste, il apparaît difficile d'obtenir une vision ou une compréhension qui soient communes parce que les personnes construisent leurs représentations à partir de leurs expériences, de leurs acquis antérieurs et des compétences qu'elles ont développées préalablement, mais aussi parce qu'elles n'ont pas nécessairement le même cheminement ni la même expertise que leurs collègues. Ces différences sont parfois difficiles à accepter, mais elles peuvent aussi contribuer au développement des autres ; c'est pourquoi, il devient nécessaire de rester ouvert à la vision des autres. Cette ouverture permet souvent de mieux comprendre pourquoi des dissensions peuvent s'installer à l'intérieur de certains groupes, mais elle permet surtout de faire valoir la force collective d'un groupe. L'accompagnement socioconstructiviste privilégie une vision ou une compréhension partagée. Une vision partagée suppose un échange à propos des conceptions du changement, des débats d'idées qui peuvent susciter des confrontations, car les idées peuvent être différentes voire même parfois dérangeantes pour soi ou pour les autres. Confronter ne veut pas dire affronter, mais reconnaître que les échanges avec d'autres influencent les croyances et les pratiques. Dans l'action, la description des pratiques, les siennes et celles des autres, amène les personnes à examiner ou à se construire une vision de leur modèle d'intervention, à trouver les justifications nécessaires à sa présentation. Cet exercice n'est pas toujours facile à réaliser, mais il aide la ou les personnes à mieux comprendre leur action professionnelle. Il permet d'établir une certaine cohérence entre ce qu'une personne pense et ce qu'elle

fait. Elle peut ainsi garder un équilibre entre pensée et action pour rester en accord avec ses pratiques, mais s'ouvrir aussi à celles des autres pour mieux comprendre leurs gestes et leurs choix.

■ QUATRIÈME ORIENTATION : LE DÉVELOPPEMENT DU JUGEMENT PROFESSIONNEL

Dans la mise en œuvre d'un changement, l'évaluation occupe généralement une place importante. L'évaluation peut porter sur le degré d'application du changement à différents moments ; elle peut porter sur l'efficacité des moyens choisis pour appliquer le changement ; cela peut aider à reconnaître le cheminement des personnels visés par le changement ; enfin, elle peut porter sur l'efficacité ou la valeur des visées du changement. Une avenue pouvant être privilégiée dans le processus évaluatif du changement de pratiques professionnelles consiste à exercer et à développer un jugement professionnel dans diverses situations de prises de décisions dont l'évaluation fait partie. Cette avenue considère que le jugement professionnel peut s'exercer seul devant une décision à prendre ou devant une production, mais il se développe aussi en équipe en tirant profit du regard de l'autre. Le jugement professionnel est particulièrement essentiel à aborder dans le contexte du développement de compétences professionnelles. En ce sens, les professionnels et professionnelles de divers domaines font face à des problématiques complexes, inhabituelles, voire inédites. Ces problématiques ne peuvent donc pas être résolues à l'aide de procédures, de recettes ou de techniques préalablement éprouvées et pouvant être utilisées telles que proposées. Ce contexte oblige les professionnels et professionnelles à faire appel à leurs expertises (expériences et formation), à rechercher des solutions qui méritent d'être soumises à la discussion pour être validées, remises en question, améliorées..., ce qui aide à développer un sentiment de compétences relativement à ces solutions et ainsi, à pouvoir, lorsque cela est nécessaire, s'ajuster dans l'action en faisant référence aux commentaires de collègues.

Il est également nécessaire de préciser que l'exercice du jugement professionnel ne se limite pas à l'évaluation de productions, mais fait aussi référence à plusieurs gestes professionnels qui exigent des prises de décision. Ces dernières peuvent porter sur la façon d'aborder une personne pour lui communiquer des résultats difficiles à comprendre ou à accepter, la justification des moyens choisis pour favoriser le développement de compétences, l'explication de la mise à profit de pratiques professionnelles particulières, nouvelles ou innovatrices. Dans le présent

ORGANISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

Au début d'une démarche d'accompagnement d'un changement, les groupes accompagnés ont généralement un cheminement semblable, mais petit à petit les groupes commencent à se distinguer, tant en fonction des personnes accompagnatrices, des personnes accompagnées que des problématiques soulevées pour lesquelles les personnes accompagnatrices soutiennent les réflexions-interactions. En cours d'accompagnement du changement, de nouvelles personnes peuvent même se joindre au groupe alors que d'autres quittent (nouvelles affectations, départs à la retraite, etc.) et des demandes particulières sont formulées. Ce sont autant de raisons qui font que les cheminements d'un groupe à l'autre évoluent de façon différente.

■ DE GRANDES ACTIONS À RÉALISER

Pour organiser l'accompagnement de grandes actions peuvent être réalisées. En voici une liste¹ qu'on pourra adapter au contexte et aux situations.

1. Rappelons que ces étapes sont tirées d'un projet qui s'est déroulé sur plusieurs années auprès de plusieurs groupes issus de différentes régions du Québec. Elles pourraient différer selon le contexte d'accompagnement ou la transposition apportée au modèle.

- Présenter un projet d'accompagnement du changement qui laisse place à des ajustements à partir des discussions avec les groupes accompagnés (l'expliquer, réfléchir collectivement aux questions, envisager et proposer des ajustements, entrevoir des modifications, mêmes majeures...).
- Annoncer la forme d'accompagnement proposé et discuter des ajustements à faire pour les différents groupes.
- Former des équipes accompagnatrices, selon les besoins.
- Poser les actions nécessaires pour s'assurer du bon déroulement de la démarche d'accompagnement au plan des ressources humaines (former les personnes accompagnatrices, former le personnel de recherche, si nécessaire) et matérielles (élaborer des premières ébauches du matériel d'accompagnement nécessaire au travail dans les groupes, rassembler les documents théoriques pertinents).
- Se donner les moyens d'évaluer l'accompagnement de la mise en œuvre du changement et de son degré d'application.
- Commencer à mettre en place des conditions qui favorisent l'accompagnement du changement.
- Tenter de comprendre l'ouverture au changement et les résistances.
- Reconnaître et anticiper certaines répercussions de la démarche d'accompagnement.
- Commencer à comprendre et à préciser les compétences nécessaires à l'accompagnement.
- S'assurer que les personnes accompagnatrices développent et consolident leurs compétences et qu'elles aient une certaine longueur d'avance sur les groupes qu'elles forment à l'accompagnement ou qu'elles accompagnent.
- Tirer profit de la synergie des équipes accompagnatrices et accompagnées et en faire bénéficier les personnes visées par le changement.
- S'assurer qu'une pratique réflexive s'est concrétisée ou a été mise en œuvre.
- Aider les personnes accompagnatrices à prendre conscience du rôle qu'elles jouent.
- Commencer à évaluer l'accompagnement de la mise en œuvre du changement et le degré d'application du changement.

- Entrevoir des moyens de diffusion et de rayonnement de la démarche d'accompagnement, mais aussi de certaines répercussions du changement.
- Montrer certains éléments du développement des compétences professionnelles pour l'accompagnement du changement, mais aussi du renouvellement des pratiques professionnelles.
- Cheminer vers un modèle d'accompagnement partagé où des personnes accompagnatrices en viennent à se joindre à l'équipe qui prépare l'accompagnement du changement pour collaborer à la préparation des interventions, participer activement à l'animation, exercer et développer leurs compétences professionnelles pour l'accompagnement et contribuer à la réflexion plus globale sur le changement et son accompagnement.
- Dès les premières rencontres, susciter des témoignages et des partages d'expériences pour mieux connaître les personnes accompagnées, pour apprendre ce qui se fait dans le milieu de travail, mais aussi pour ajuster le contenu des rencontres afin d'être en continuité et en complémentarité avec les préoccupations des personnes accompagnées.
- Pendant les rencontres, prendre en note les sujets, thèmes ou problématiques qui émergent afin de soutenir le plus adéquatement possible les personnes accompagnées dans leurs questionnements et leurs problématiques lors de prochaines rencontres.
- Donner une priorité au passage à l'action, à des actions qui vont dans le sens des fondements du changement visé.
- Reconnaître l'évolution de l'engagement des personnes accompagnées et les soutenir dans la mise en œuvre de projets d'action qui correspondent aux attentes de leur milieu professionnel.
- Organiser des rencontres de suivi pour approfondir des sujets abordés dans les rencontres d'accompagnement ou pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de projets d'action. Ces suivis deviennent personnalisés (voir les explications ci-après).
- Faire en sorte que de nouveaux groupes soient graduellement accompagnés.
- Organiser des présentations réflexives-interactives, en y associant plusieurs groupes, afin d'aider les différents groupes à mieux comprendre le cheminement théorique du changement.

- Partager avec les différents groupes accompagnés les éléments de réflexion ou de théorisation émergente qui se construisent.
- Prendre conscience de l'autonomie qui se développe en rapport avec le changement et amener les personnes accompagnées à en prendre conscience.
- Peaufiner le matériel d'accompagnement à partir de ce qui se passe dans le milieu et des réactions aux activités réalisées.
- Considérer attentivement les répercussions du projet en faisant porter son regard au-delà des personnes visées directement par l'équipe accompagnatrice.

Deux éléments ressortent de cette liste et méritent des explications : il s'agit des suivis personnalisés et de l'autonomie réflexive-interactive.

Suivis personnalisés : Un suivi personnalisé est un processus dynamique et interactif qui suppose un soutien de petits groupes de personnes accompagnées dans leur réflexion sur une problématique issue de leur travail dans leur milieu professionnel, dans un but d'action en lien avec les fondements du changement. Accorder un suivi personnalisé suppose une participation à un groupe accompagné depuis un certain temps pour favoriser l'interaction avec d'autres personnes et une connaissance des actions d'autres personnes ou d'autres groupes.

Autonomie réflexive-interactive : L'autonomie réflexive-interactive s'observe à partir de certaines manifestations :

- Savoir quand et comment susciter des interactions ;
- Accepter que les autres puissent rétroagir à ses idées, à ses actions ;
- Pouvoir présenter les justifications de ses idées, de ses actions.
- Reconnaître les moments où :
 - la réflexion individuelle est nécessaire ;
 - les autres peuvent contribuer à sa réflexion ;
 - la compréhension théorie-pratique est utile, voire essentielle ;
 - la réflexion collective est nécessaire pour innover.

L'évolution des personnes accompagnées vers une autonomie réflexive-interactive est liée à la connaissance des fondements du changement visé, mais aussi à leur compréhension qui devient de plus en plus approfondie selon les types de formation fournie à la suite des discussions entre pairs ou personnes expertes.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE SOUPLE ET RIGOREUSE

La souplesse dans la structure organisationnelle d'un projet d'accompagnement professionnel met en évidence une façon d'apprivoiser des facteurs tels que la grande variété de personnes, les milieux de travail des différents groupes..., sans oublier le temps qui semble manquer à tous et à toutes dans une période de changements importants. La mise en synergie d'expériences variées de personnes œuvrant dans un même domaine favorise l'émergence de pistes de solutions favorables à la mise en œuvre d'un changement. D'autant plus que les pistes de solution sont intimement liées aux problématiques de chaque milieu concerné. Cette prise en charge progressive par les personnes de chaque groupe accompagné instaure efficacité et cohérence dans les gestes posés tant par les personnes accompagnées, par les personnes accompagnatrices que par toutes les personnes qui suivent de près ou de loin le cheminement de l'accompagnement du changement.

Comme on l'a déjà souligné, l'accompagnement se réalise en collaboration professionnelle avec les milieux accompagnés. Chaque groupe possède son propre cheminement qui se dessine au regard des besoins exprimés et anticipés, tout en exerçant un leadership. Les thématiques et les processus sont choisis par le groupe et l'équipe de personnes accompagnatrices. Les choix tiennent compte de ce qui se fait dans le milieu de travail, des expertises des personnes accompagnatrices et des orientations du changement.

Ce qui suit illustre de façon abrégée des aspects importants de la structure organisationnelle souple mais rigoureuse d'une rencontre de deux jours intégrée à une démarche d'accompagnement d'un changement. Cette proposition, qui permet de structurer une rencontre, se déploie aussi à l'image des personnes accompagnatrices et des personnes qu'elles accompagnent.

- 1 Planification (ouverte, souple) pouvant comporter plus d'une façon d'aborder les thématiques, sujets ou processus lors de la rencontre afin de pouvoir faire des ajustements en cours d'action ;
- 2 Choix éclairés de tâches, de situations d'accompagnement, de familles de situations et mises en liens interdisciplinaires qui permettent plus de cohérence entre les idées et les actions ;
- 3 Fiches permettant de favoriser la réflexion, la discussion, mais aussi la prise de notes et la conservation de traces ;

- 4 Préparation d'éléments conceptuels ou théoriques pour « en savoir plus », « développer une expertise » et « avoir une longueur d'avance » et ainsi, enrichir la culture associée aux fondements du changement ;
- 5 Préparation d'exemples ou d'idées de transposition dans la pratique ;
- 6 Validation du plan de travail avec la direction de l'accompagnement et/ou l'équipe de personnes accompagnatrices ;
- 7 Invitation aux personnes accompagnées à présenter à leurs collègues des expériences réalisées ou à réaliser pour obtenir des commentaires critiques et une rétroaction ;
- 8 Incitation à réaliser des expériences dans son milieu entre les rencontres et à en témoigner auprès de ses collègues ;
- 9 Incitation à élaborer des projets d'action, partage de certains aspects de ces projets, rétroactions et préparation des actions ;
- 10 Mise en action de processus d'accompagnement (faire des synthèses, réaliser des rétroactions, simuler des entretiens, observer le questionnement, etc.) ;
- 11 Participation à des moments de réflexion individuelle ou collective (seul, en petits groupes et en grand groupe) ;
- 12 Amorce d'un sujet en guise de préparation à une prochaine rencontre ;
- 13 Préparation collective du contenu du plan de travail de la prochaine rencontre ;
- 14 Consignation de fiches de réflexion à propos des apprentissages réalisés, des défis ou des expériences à tenter avant une prochaine rencontre ;
- 15 Réflexion à propos des apprentissages réalisés, des défis ou des expériences à tenter avant une prochaine rencontre ou sur les conditions qui facilitent l'accompagnement et les répercussions de l'accompagnement (ces fiches peuvent également être complétées en cours de rencontre) ;
- 16 Partage des commentaires portant sur l'un ou l'autre des aspects abordés aux cours des journées de rencontre.
- 17 Plan de travail des rencontres acheminé aux membres du groupe accompagné une ou deux semaines avant la rencontre.

Le tableau suivant décrit une structure type de deux journées de rencontre. Cette structure sert de balise et peut être ajustée selon le groupe accompagné.

1 ^{re} journée	Processus	2 ^e journée
<i>Avant-midi</i> Introduction de la rencontre. Introduction du thème théorique ou conceptuel choisi à l'aide de : Réflexions individuelles et collectives. Travail d'équipe. Mises en commun. Synthèses ou amorces de synthèses.	De façon transversale, prise en compte d'un processus comme le questionnement, la rétroaction, la synthèse, l'observation...	<i>Avant-midi</i> Retour sur le jour 1. Poursuite du travail en lien avec le thème théorique ou conceptuel. Réalisation de synthèses. Ou Poursuite du travail portant sur le passage à l'action sous diverses formes.
<i>Après-midi</i> Moment réservé aux partages d'expériences, aux témoignages, au travail sur les plans d'action. Réalisation de jeux de rôles, réflexions et travail en équipe sur des mises en situation. Idées de transposition, réflexions sur les réinvestissements. Prise en compte de sujets ou thématiques qui émergent tout au long de cette première journée. Synthèse, retour sur le déroulement de la journée ou apport théorique, s'il y a lieu.		<i>Après-midi</i> Amorce d'un sujet qui émerge de l'élaboration des projets d'action pour une prochaine rencontre. Retour sur la rencontre, synthèse, ou apport théorique, s'il y a lieu. Réflexion sur les apprentissages réalisés et les défis à relever entre les rencontres. Regard sur les thématiques ou sujets possibles pour la prochaine rencontre. Tour de table à propos de réflexions issues de la rencontre

Voici des dimensions importantes à prendre en compte lors de la préparation et de la réalisation d'une rencontre.

À garder à l'esprit

- S'assurer d'une communication réflexive-interactive qui favorise la réflexion, l'action, l'interaction et le cheminement des personnels accompagnés.
- Promouvoir le travail en collégialité, la collaboration professionnelle.

- Susciter et reconnaître les conflits sociocognitifs et en tirer profit.
- Susciter des prises de conscience tout au long du processus.
- Prendre en compte la dimension affective.
- Anticiper certaines réactions ou répercussions ; mettre en place des conditions favorables à l'accompagnement.
- Prévoir des régulations et ajustements en cours d'intervention.
- Modeler une pratique réflexive.
- Agir de manière éthique et critique.

Pour prendre en compte la complexité

- Construire pour soi (sa compréhension du contenu théorique ou conceptuel) tout en accompagnant un groupe de personnes qui tentent de construire leur compréhension.
- Amener les personnes à évoluer, à développer des compétences sans imposer sa vision, mais plutôt en favorisant le développement de leurs modèles pour accompagner la mise en œuvre du changement visé.
- Tenir compte des mouvements de personnel dans les équipes de travail, mais aussi dans les groupes accompagnés, ainsi que dans l'équipe accompagnatrice ou de direction.
- Même si les personnes accompagnées sont souvent placées en situation de déséquilibre cognitif au début ou en cours de rencontre, s'assurer de « boucler la boucle » ou une partie de cette « boucle » avant la fin de la rencontre pour favoriser l'évolution des idées au-delà du moment de la fin de la rencontre.
- S'interroger sur le leadership exercé comme personne accompagnatrice tout au long des rencontres, pendant l'ensemble des rencontres et sur la pertinence et la cohérence des actions à mettre en place auprès des personnes accompagnées.

Pour réfléchir sur son expérience professionnelle et faire réfléchir les personnes accompagnées

- Utiliser une écriture réflexive et professionnalisante (fiches à propos des apprentissages réalisés et des défis à relever à l'annexe I) :
 - pour que les personnes se distancient de l'action pour poser différents regards sur ce qui s'est passé, sur comment cela s'est passé, sur pourquoi cela s'est passé de telle façon, sur comment cette action peut être transposée dans une autre situation ;
 - pour préciser les défis que les personnes se donnent pour assurer le passage à l'action et pour favoriser un approfondissement vers l'autonomie.
- Passer de l'action de raconter (ou de se raconter), à la description et à l'explicitation (justification) de pratiques (expériences dans le milieu) en incluant la rétroaction.
- Remettre des documents avec des intentions de lecture précises comprenant un retour réflexif sur la lecture.
- Questionner sur le sens des actions, le comment et le pourquoi des actions, les effets ou conséquences des actions, les solutions envisagées pour une prochaine fois.
- Anticiper des réactions aux tâches et situations proposées pour apprivoiser un changement, éveiller la créativité.
- Démontrer sa crédibilité en tant que personne accompagnatrice au plan de sa culture professionnelle pour appuyer ou remettre en question des intuitions ou des réflexions.
- Partager des problématiques réelles liées à la mise en œuvre du changement. Présenter ces problématiques et les discuter dans une perspective de collaboration professionnelle – autant les personnes accompagnatrices que celles qui sont accompagnées peuvent contribuer à la réflexion et à l'interformation.

Pour réaliser un projet d'accompagnement structuré et structurant

- S'assurer de la formation-accompagnement de la personne ou de l'équipe accompagnatrice responsable ou de direction auprès des personnes accompagnatrices qui en accompagnent d'autres.
- Fournir des moments de formation de la personne ou de l'équipe responsable dans les équipes de travail accompagnées.
- Prévoir un certain nombre de jours et des modalités de travail :

- prévoir 8 à 12 jours de rencontres étalés sur deux années. Cela peut vouloir dire qu'il y aura possibilité d'une rencontre de deux jours pour amorcer la démarche et des rencontres d'une journée ou de demi-journées avec un bilan pouvant durer 1 ou 2 jours à la fin ;
- structurer les rencontres de façon à :
 - ♦ favoriser la participation active, réflexive et interactive,
 - ♦ prévoir du temps pour du modelage,
 - ♦ susciter des présentations d'expériences et de rétroactions,
 - ♦ donner du temps pour des moments d'écriture réflexive et « professionnalisante »,
 - ♦ prévoir un enregistrement des commentaires ou des discussions si un volet de recherche est prévu.
- Planifier en utilisant plusieurs regards et en prévoyant des ajustements en cours d'action ;
- Associer les actions à une perspective socioconstructiviste – qui ne veut pas du tout dire un « laisser-aller » – mais plutôt des moments de coconstruction où les synthèses allient théorie et pratique.
- Allier théorie et pratique vers l'action.
- S'assurer d'inclure la formation à la démarche d'accompagnement.
- Recueillir des commentaires comprenant des explications, des justifications, des échanges, des questionnements, des perspectives de régulation.
- Structurer des tâches et des situations : réflexion, interaction, retour, réinvestissement.
- Se donner des intentions claires et un fil conducteur défini et cohérent.
- Travailler avec les personnes accompagnatrices en vue de l'organisation d'un réseau.
- Développer une pratique réflexive-interactive tant chez les personnes accompagnées que chez les personnes accompagnatrices.
- Mettre en place une écriture réflexive pour aider à structurer la pensée et à faire des retours qui profitent tant à la personne qui exerce une écriture réflexive qu'aux personnes avec qui elle partage ses réflexions.
- Conserver des traces à un degré plus ou moins important selon la place accordée à la recherche :
 - rapport écrit de chaque rencontre par les personnes ou dyades accompagnatrices,

- notes prises lors des interventions,
 - enregistrement et écoute pour prise de notes élaborées afin d'analyser les effets de l'accompagnement et ainsi, faire des retours pertinents avec les personnes accompagnées,
 - notes retournées aux personnes accompagnées pour leur permettre de se reconnaître dans leur cheminement.
- Favoriser la réalisation de synthèses dans l'action tant par les personnes accompagnatrices que par les personnes accompagnées.

■ RÉALISATION D'UN ACCOMPAGNEMENT QUI MODÈLE L'ESPRIT DU CHANGEMENT

Au sein d'une équipe accompagnatrice se trouvent des personnes accompagnatrices qui travaillent en concertation, en collaboration avec l'équipe responsable de la mise en œuvre du changement. Lorsque les rencontres s'organisent, se planifient, ce sont ces instances qui sont interpellées. Puisqu'on est dans une perspective socioconstructiviste, il est important d'envisager ce modèle d'accompagnement dans un contexte d'environnement décroissant où le travail en collégialité est valorisé. Ce type de travail ne se décrète pas et ne s'impose pas, il se construit à l'aide d'expériences partagées, d'interactions, de coconstructions avec d'autres. Il se développe dans le temps à travers la confiance, l'écoute, le respect, etc.

Des interventions préparées selon le cheminement des groupes accompagnés

Le modèle d'accompagnement professionnel développé dans le présent livre prend appui sur l'idée que les personnes accompagnées ont déjà une expertise dans leur travail ; il met de l'avant un accompagnement qui les soutiendra dans le développement de compétences déjà existantes, dans le développement de compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un renouvellement ou d'un changement des pratiques professionnelles tel que prescrit par les orientations du changement.

Il est entendu que cette vision de l'accompagnement requiert une démarche à long terme, une organisation, une planification du temps et des tâches qui vont au-delà des rencontres ponctuelles de travail. *A contrario*, elle suppose une articulation rigoureuse, souple et réaliste de

l'acte d'accompagner qui permet à un plus grand nombre de personnes de s'y retrouver et d'adhérer autant à l'accompagnement proposé qu'au changement demandé. Selon Lafortune et Martin (2004), l'accompagnement socioconstructiviste qui est privilégié dans ce projet exige que

Dans l'action, la personne accompagnatrice met en branle un processus d'accompagnement comprenant des aspects de planification, [d'anticipation], d'observation (auto-observation), d'évaluation (autoévaluation) et d'ajustement (régulation). Après l'action, selon l'analyse de sa démarche d'accompagnement et de sa perception des résultats, la personne accompagnatrice ajuste ses croyances et ses pratiques (Lafortune et Martin, 2004, p. 52).

La nature même des sujets, des thèmes et des façons de les aborder facilite la communicabilité, la transposition et la viabilité de ce modèle d'accompagnement. De par sa perspective socioconstructiviste, ce modèle est un exemple d'ouverture, de prise en compte de la diversité. Chaque intervention est planifiée, réfléchie, conçue, développée et préparée en fonction du groupe de personnes accompagnées qui aura à la vivre. Le modèle allie pratique et théorie, conjugue processus et produit, anticipe des moments de réflexion personnels et des moments d'interaction pour permettre aux personnes accompagnées de faire des liens, de comparer ou encore de préciser leurs pensées par la verbalisation.

Une collaboration professionnelle dans l'organisation des interventions

Réaliser un accompagnement en collaboration avec d'autres peut être une manière favorable de soutenir des personnes. Lafortune et Martin (2004, p. 59), proposent de réaliser

un « accompagnement en équipe », surtout lors des premières expériences d'accompagnement, [car] un accompagnement en équipe permet une mise en commun d'habiletés et d'attitudes et l'utilisation de connaissances et d'activités complémentaires. C'est une façon efficace d'assurer un accompagnement dynamique, mais aussi un processus d'information des personnes accompagnatrices. Cette démarche de formation réciproque favorise le développement d'une culture pédagogique active.

Cela concourt à la coconstruction de compétences professionnelles pour l'accompagnement. De plus, il est important de prendre en compte les contraintes particulières qui se retrouvent dans un accompagnement

en équipe et « il est souhaitable de constituer des équipes de personnes accompagnatrices composées de [...] personnes ayant des ressources et des compétences complémentaires » (Lafortune et Martin, 2004, p. 69).

Au fur et à mesure que l'accompagnement se déroule, une place de plus en plus importante peut être laissée aux personnes accompagnées. Ce qui favorise tant l'engagement des personnes dans les tâches à accomplir que le développement d'un agir compétent en situation professionnelle. St-Arnaud (2003, p. 185) « affirme que plus l'acteur et l'interlocuteur agiront comme des individus autonomes, capables de faire des choix et de prendre leurs responsabilités, plus ils seront disposés à entretenir des rapports de coopération ». Des façons de faire propres à chaque groupe se dessinent ainsi au fur et à mesure que l'accompagnement se poursuit ; celles-ci sont écoutées et mises à l'essai. Bien sûr tout cela exige de la part des personnes accompagnatrices une interprétation fine, éclairée des gestes et expressions des personnes qu'elles accompagnent et, pour les personnes accompagnées, une écoute favorable aux besoins exprimés par leurs pairs. D'un groupe à l'autre les choses ne s'expriment pas nécessairement de la même façon et les solutions peuvent varier, même si le changement à réaliser est une réalité pour tous et toutes. Celui-ci se vit différemment selon les personnes et le contexte.

Des interventions en dyade

Le projet à la base de ce modèle a favorisé l'animation-formation-accompagnement en dyade. Il n'est pas toujours facile ni même possible de mettre en place une dyade compte tenu des contextes ou des milieux d'accompagnement. Pour respecter en partie le modèle proposé, il est par contre possible de soumettre la préparation d'une rencontre ou ses interrogations à ce sujet à des collègues qui peuvent rétroagir et tenir compte de ces rétroactions dans le travail d'accompagnement. Cependant, le modèle d'accompagnement professionnel proposé privilégie le travail en dyade, car il poursuit plusieurs buts : assurer une continuité, travailler en complémentarité, profiter d'une culture élargie par les connaissances antérieures de deux personnes, mettre à profit un soutien mutuel (dimension affective), s'encourager, utiliser un regard externe pour des analyses, des commentaires, des critiques, partager des tâches, aider à la discussion pour les choix de contenus, sur les manières d'intervenir et enfin, sur les stratégies à mettre de l'avant.

Ce travail en dyade est une forme de travail en collégialité, de collaboration professionnelle. Cette façon de travailler des personnes accompagnatrices permet davantage de saisir, de comprendre le modèle et d'exercer son rôle de personne accompagnatrice. Le travail en dyade offre aussi un « filet de protection » aux personnes ; cela leur donne une confiance supplémentaire.

Le travail en dyade favorise également le partage de bases théoriques, ce qui vient enrichir la culture de l'équipe. C'est un travail en collaboration dynamique qui aide chaque personne de la dyade à participer à la construction, à la justification ainsi qu'à la consolidation de son propre modèle d'intervention, l'encourageant ainsi à porter un regard éclairé sur l'accompagnement en général et le travail en équipe. Cette façon de faire concourt pour chaque partenaire au développement de ses compétences professionnelles dans l'exercice et le développement de son leadership d'accompagnement.

On peut dire que cette façon de faire favorise le partage des idées, facilite les décisions et le partage des responsabilités ou des aspects à promouvoir dans le changement à réaliser. Une structure en dyade souple soutient les prises de décision au regard des gestes et actions à mettre de l'avant lors des interventions professionnelles. Elle est de plus porteuse de principes inhérents au modèle qui orientent les actions : l'interaction, la collaboration professionnelle, la prise en compte du dynamisme de personnes appartenant à un contexte d'accompagnement et de l'influence que ces différents systèmes exercent entre eux.