

## Comment acquérir les compétences en animation de groupe de codéveloppement professionnel?

### *Des perspectives multiples*

*La présente édition de ce numéro thématique a été coordonnée par Michel Desjardins, coach, formateur et animateur de groupe de codéveloppement professionnel et président de l'AQCP.*

## L'accompagnement : une posture à adopter et une compétence à développer chez l'animateur de groupe de codéveloppement

### **Nathalie Lafranchise, Ph.D.**

Professeure, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal.



### **Maxime Paquet, Ph.D.**

Agent de planification, programmation et recherche, CIUSSS Mauricie-Centre-du-Québec;  
Chargé de cours, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal.



### **Marie-Josée Gagné**

Candidate à la maîtrise et assistante de recherche, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal.



## Table des matières

Introduction.....	2
Posture d'accompagnement .....	2
Compétence à accompagner et ses composantes.....	3
Démarche d'accompagnement d'animateurs .....	3
Conclusion.....	4
Références.....	5

## **Introduction**

Nos organisations perpétuellement changeantes et complexes exigent des ajustements fréquents qui défient notre capacité d'adaptation, obligent à constamment renouveler nos pratiques et parfois même à redéfinir notre identité professionnelle. Conséquemment, l'apprentissage et le développement continu constituent deux facettes de notre routine quotidienne. Or, les groupes de codéveloppement professionnel (GCP) offrent un espace collectif et réflexif favorisant l'apprentissage et le développement en continu. Ils permettent d'exposer nos préoccupations et nos défis, de questionner nos pratiques et de trouver collectivement des pistes de solutions et de réflexions pertinentes en vue d'apprendre et d'agir de manière efficace, tout en bénéficiant d'un soutien immédiat, renforçant ainsi notre capacité d'adaptation.

Si les partages et les échanges entre pairs font la force et la richesse d'un GCP, l'animateur d'un GCP joue également un rôle important. En effet, il a entre autres pour fonction de clarifier la méthode et le fonctionnement d'un GCP, les rôles et responsabilités ainsi que les valeurs sous-jacentes au GCP. Il a aussi pour fonction de stimuler le questionnement, l'engagement, les échanges et la réflexion, de faciliter la participation, le processus de résolution de problème et la collaboration et d'assurer un certain contrôle lors des séances du GCP. Selon les auteurs de cet article, ces fonctions d'animation sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes. L'adoption d'une posture d'accompagnement est donc ici proposée. Dans ce qui suit, la nature et la définition de la posture d'accompagnement sera développée, de même pour la compétence à accompagner qui y est associée. Les auteurs présentent aussi brièvement une démarche d'accompagnement et un instrument d'autoévaluation utilisés pour soutenir le développement d'une posture d'accompagnement.

## **Posture d'accompagnement**

Dans son ouvrage de 2004, Paul définit l'accompagnement comme étant « [...] un processus complexe, chargé affectivement, imposant une élucidation de sa relation à autrui, réflexion et distanciation [...], implication et engagement, distance et proximité [...] » (p.99). Il nécessite d'« être avec et aller vers », en respectant le rythme de la personne accompagnée (Paul, 2009a, p.95). Ces éléments laissent sous-entendre un profond respect de l'autre, de ses besoins. L'accompagnement se déploie dans un rapport symétrique et partenarial et où les capacités et le potentiel de l'accompagné sont reconnus (Paul, 2009b). L'engagement mutuel, la coopération, le dialogue, le partage et la complicité dans cet « aller avec et aller vers » sont des incontournables. De plus, le sens de cette relation ne peut émerger que dans l'intersubjectivité, mettant en lumière l'importance de la coconstruction d'un sens partagé de la relation et du chemin à parcourir (Paul, 2009a).

Cette conception de l'accompagnement s'accorde avec celle que propose Lafortune (2008a). En effet, elle conçoit l'accompagnement dans une perspective socioconstructiviste de l'apprentissage, c'est-à-dire reposant sur la croyance que les interactions sont essentielles pour susciter de nouveaux apprentissages. Elle définit l'accompagnement comme « une mesure d'aide et de médiation qui veut favoriser le cheminement des personnes en interaction dans un groupe en prenant en considération les dimensions cognitive, métacognitive, affective et sociale » (Lafortune, 2008b). L'accompagnement suppose un suivi et une continuité. La construction de nouvelles connaissances passe par l'activation d'expériences antérieures et des conflits sociocognitifs qui émergent des interactions dans le groupe (Lafortune et Deaudelin, 2001). À l'instar de Jonnaert (2002) et de Vygotsky (1978), Lafortune (2008a)

soutient que les connaissances ne peuvent être construites « que dans des situations ayant du sens » (p.15). L'accompagnement socioconstructiviste se manifeste à travers des attitudes, des connaissances, des stratégies, des habiletés et des expériences (Lafortune et Martin, 2004). Enfin, Lafortune (2008a) invite les personnes accompagnatrices à adopter une posture de facilitation plutôt que d'expertise, afin d'inciter les personnes accompagnées à jouer un rôle actif dans leur processus d'apprentissage.

En somme, les éléments soulevés plus haut sont à la base de la posture d'accompagnement proposée. Cette posture se caractérise par la volonté d'établir une relation de collaboration, de coopération et partenariale. Cette dernière doit être égalitaire, signifiante et empreinte de complicité avec la personne accompagnée. Elle se distingue par une reconnaissance des capacités et du potentiel de la personne accompagnée (approche humaniste), ainsi qu'un engagement actif dans un processus de coconstruction de la démarche d'apprentissage et de développement de toutes ses dimensions. Elle repose sur la croyance en l'importance des interactions, du dialogue et du rôle actif que doit jouer la personne accompagnée.

### **Compétence à accompagner et ses composantes**

La compétence est complexe et socio-construite. Elle se développe nécessairement en interaction avec l'environnement et dans l'action (Lafortune, 2008a). Elle se distingue de l'habileté simple. Elle se manifeste à travers un savoir agir intentionnel, immédiat, efficace, efficient, réussi et récurrent dans diverses situations sociales complexes de même famille, dans un contexte dynamique et spécifique (Fernandez, Dory, Sainte-Marie, Chaput, Charlin et Boucher, 2012; Jonnaert, 2002; Lafortune, 2004b, 2008a; Le Boterf, 1997; Legendre, 2005; Ministère de l'éducation du Québec, 2001). Enfin, les principales composantes reconnues par un grand nombre d'auteurs sont : des connaissances, des habiletés et des attitudes. Toutefois, d'autres ressources sont également mises à contribution (Fernandez et al., 2012; Jonnaert, 2002). Dans cet esprit, accompagner de manière compétente consiste à mobiliser intentionnellement, en situation, diverses ressources, dont des connaissances, des habiletés et des attitudes.

Dans le cadre d'une recherche financée par le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH), intitulée « [Impacts individuels et organisationnels d'une démarche d'accompagnement socioconstructiviste visant l'optimisation des GCP](#) », l'équipe de recherche s'est inspirée des travaux des auteurs mentionnés plus haut, particulièrement ceux de Lafortune (2008a, 2008b, 2008c), pour proposer six composantes de la compétence d'accompagnement : leadership d'accompagnement socioconstructiviste, pratique réflexive, dimension affective, projet d'action, pratique évaluative et jugement professionnel. Ces composantes comportent un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attitudes à intégrer et à mobiliser en situation d'accompagnement d'un GCP.

### **Démarche d'accompagnement d'animateurs**

Afin de favoriser le développement d'une posture d'accompagnement chez les 11 animateurs de GCP participant au projet, une démarche d'accompagnement a été développée et proposée. Elle comprend :

- une formation théorique et pratique de deux jours;
- du soutien à la préparation du lancement des GCP;
- une observation lors de la première animation suivant le lancement suivie d'une rétroaction écrite et d'un échange verbal;

- cinq à dix heures de coaching individuel, réparties sur toute la période du projet;
- quatre rencontres de GCP pour animateurs;
- un journal de bord à compléter;
- un courriel de groupe de type forum d'échanges;
- des lectures dirigées;
- trois autoévaluations suivies d'un échange verbal.

L'autoévaluation est réalisée à partir d'un instrument élaboré par les chercheurs principaux de l'étude, à la suite d'une démarche de revue de documentation et d'un processus de coconstruction ayant impliqué les chercheurs, professionnels et étudiants participant au projet (validité d'apparence et de contenu). Les 101 principaux énoncés de l'instrument se subdivisent en fonction de deux compétences et de 13 composantes:

#### Compétence d'animation d'un GCP

1. Clarification (10 énoncés)
2. Facilitation (11 énoncés)
3. Contrôle / organisation (11 énoncés)
4. Stimulation (5 énoncés)
5. Écoute (6 énoncés)
6. Questionnement (8 énoncés)
7. Rétroaction (8 énoncés)

#### Compétence d'accompagnement d'un GCP

8. Leadership d'accompagnement socioconstructiviste (16 énoncés)
9. Pratique réflexive (4 énoncés)
10. Dimension affective (12 énoncés)
11. Projets d'action (4 énoncés)
12. Pratiques d'évaluation (3 énoncés)
13. Jugement professionnel (3 énoncés)

Une échelle de réponse inspirée des travaux de Benner (2005) permet de situer le niveau de maîtrise de répondant pour chacun des énoncés relatifs aux composantes des deux compétences, et ce, de manière évolutive. Le répondant s'autoévalue en fonction de six niveaux de compétence (un septième niveau, c'est-à-dire le niveau 0, concerne l'absence de connaissance ou de maîtrise d'un élément de compétence). Aux énoncés principaux s'ajoutent des énoncés sociodémographiques et des questions ouvertes permettant aux répondants de préciser leurs réponses aux énoncés principaux. La prochaine étape à franchir sera d'évaluer la validité de construit (statistique) de l'outil et d'y apporter les modifications nécessaires en fonction des résultats obtenus et des commentaires des répondants.

#### **Conclusion**

La posture d'accompagnement ainsi que la compétence y étant associée sont des aspects importants, voir essentiels pour favoriser les apprentissages et le développement des participants à un GCP. Les travaux en cours permettront de mieux comprendre comment soutenir leur développement (quelle démarche, quels outils) et quels sont les répercussions des GCP.

## Références

- Barbot, M. J. (2006). Rôle de l'enseignant-formateur: l'accompagnement en question, *Mélanges CRAPEL*, 28, 29-46.
- Benner, P. (2005). *De novice à expert. Excellence en soins infirmiers*. Paris : Masson.
- Fernandez, N., Dory, V., Sainte-Marie, L.-G., Chaput, M., Charlin, B., et Boucher, A. (2012). Varying conceptions of competence : an analysis of how health sciences educators define competence, *Medical Education in Review*, 46(4), 357-365.
- Jonnaert, P. (2002). *Compétences et socioconstructivisme. Un cadre théorique*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Lafortune, L. (2008a). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement : pour un leadership novateur*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (2008b). *Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (2008b). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (2006). Accompagnement-recherche-formation d'un changement en éducation : un processus exigeant une démarche de pratique réflexive, *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, 5, 187-202.
- Lafortune, L. (2004a). Des intuitions constructivistes. Dans P. Jonnaert et D. Masciotra (dir.), *Constructivisme choix contemporains, hommage à Ernst von Glasersfeld* (p.187-196). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L. (2004b). *Travailler en équipe-cycle. Entre collègues d'une école*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L., et Deaudelin, C. (2002). *Accompagnement socioconstructiviste : pour s'approprier une réforme en éducation*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L., Jacob, S., et Hébert, D. (2000a). *Pour guider la métacognition*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Lafortune, L., Jacob, S., et Hébert, D. (2000b). Vers une formation continue dans une optique métacognitive. Dans R. Pallascio et L. Lafortune (dir.), *Pour une pensée réflexive en éducation* (p. 209-232). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L., et Lepage, C. (2007). Une expérience d'accompagnement socioconstructiviste d'un changement en éducation : des orientations à réinvestir dans d'autres contextes. Dans L. Lafortune, M. Ettayebi et P. Jonnaert (dir.), *Observer les réformes en éducation* (p. 33-52). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L., et Martin, D. (2004). L'accompagnement : processus de coconstruction et culture pédagogique. Dans M. L'Hostie et L.-P. Boucher, (dir.), *L'accompagnement en éducation. Un soutien au renouvellement des pratiques* (p. 47-62). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Lafortune, L., St-Pierre, L., et Martin, D. (2005). Compétence émotionnelle dans l'accompagnement. Dans L. Lafortune, M.-F. Daniel, P.-A. Doudin, F. Pons et O. Albanese (dir.), *Pédagogie et psychologie des émotions : vers la compétence émotionnelle* (p. 87-118). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Le Boterf, G. (1997). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : Éditions d'organisation.

Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin.

Ministère de l'Éducation du Québec (2001). *La formation à l'enseignement : les orientations, les compétences professionnelles*. Québec : Gouvernement du Québec.

Payette, A., et Champagne, C. (1997, 2010). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Paul, M. (2009a). Accompagnement. *Recherche & formation*, 62, 91-108.

Paul, M. (2009b). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20(2), 11-63

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan.