

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | 13 |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | 15 |
| <b>REMERCIEMENTS</b> .....   | 17 |
| <b>PRÉFACE PAR LORRAINE SAVOIE-ZAJC</b> .....  | 19 |
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | 23 |
| Pertinence de la recherche-action en filigrane à une démarche<br>d'accompagnement à partir d'un projet professionnel<br>d'intervention (PPI) ..... | 23 |
| Section 1 : L'accompagnement .....   | 24 |
| Section 2 : Au cœur des projets professionnels<br>d'intervention (PPI) en milieux scolaires .....  | 24 |
| Section 3 : Démarche de recherche-action .....   | 25 |
| <br><b>SECTION 1</b>   |    |
| <b>PROJET D'ACCOMPAGNEMENT<br/>EN MILIEU SCOLAIRE</b> .....  | 27 |
| <br><b>CHAPITRE 1</b>  |    |
| <b>L'ACCOMPAGNEMENT</b> .....  | 31 |
| <b>1.1</b> ACCOMPAGNEMENT individuel ou collectif, une définition ..   | 31 |
| <b>1.1.1</b> ACCOMPAGNEMENT, une posture épistémologique<br>humaniste, cognitiviste et socioconstructiviste .....                                  | 31 |
| <b>1.1.2</b> ACCOMPAGNEMENT, l'essence d'une démarche<br>individuelle ou collective .....  | 33 |
| <b>1.1.3</b> ACCOMPAGNEMENT pour une transition<br>personnelle en contexte professionnel .....   | 33 |
| <b>1.1.4</b> ACCOMPAGNEMENT, relation de confiance<br>selon trois principes éthiques .....   | 34 |
| <b>1.1.5</b> L'ACCOMPAGNEMENT, développer<br>une intelligence de situation .....   | 35 |

## CHAPITRE 2

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SE PLACER EN PROJET D'ACCOMPAGNER UNE PERSONNE OU UN COLLECTIF EN PROJET... au sein d'un établissement scolaire .....</b>      | <b>39</b> |
| <b>2.1</b> PROJET, une définition.....  | 40        |
| <b>2.2</b> AVOIR un PROJET ou ÊTRE en PROJET, un dispositif ou une posture.....   | 41        |
| <b>2.3</b> SE PLACER EN PROJET D'ACCOMPAGNER LE PROJET DE, entre une posture relationnelle et une dynamique interactionnelle..... | 43        |
| <b>2.3.1</b> PROJET d'accompagnement .....  | 43        |
| <b>2.3.2</b> Accompagnement de PROJET.....  | 44        |
| <b>2.3.3</b> SE PLACER EN PROJET D'ACCOMPAGNER UNE PERSONNE OU UN COLLECTIF EN PROJET : une posture reformatée .....              | 47        |
| <b>2.4</b> CONDUITE À PROJET, une démarche itérative.....   | 49        |
| <b>2.4.1</b> Analyser .....   | 51        |
| <b>2.4.2</b> Planifier .....  | 54        |
| <b>2.4.3</b> Opérationnaliser.....  | 55        |
| <b>2.4.4</b> Réguler .....  | 55        |
| <b>2.5</b> CONDUITE à PROJET et CULTURE de COLLABORATION : un agir collectif, en équipe .....                                     | 57        |

## CHAPITRE 3

|   |           |
|---|-----------|
| <b>L'ACCOMPAGNEMENT... pour développer une posture réflexive..</b>                            | <b>59</b> |
| <b>3.1</b> CHANGEMENT, AJUSTEMENT OU TRANSFORMATION DE LA PRATIQUE : de quoi s'agit-il? ..... | 59        |
| <b>3.2</b> BOUCLES DE RÉFLEXIVITÉ, de l'ajustement à la transformation des pratiques.....     | 61        |
| <b>3.2.1</b> BOUCLE 1 (B1), soi et la situation .....   | 63        |
| <b>3.2.2</b> BOUCLE 2 (B2), soi et ses ressources .....                                       | 63        |

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| <b>3.2.3</b>      | BOUCLE 3 (B3), soi et sa pratique .....  | 64 |
| <b>3.2.4</b>      | BOUCLE 4 (B4),<br>soi et son développement professionnel .....   | 65 |
| <b>3.3</b>        | ACCOMPAGNEMENT, un cadre conceptuel itératif<br>pour soutenir le passage de la réflexion à la réflexivité..... | 66 |
| <b>3.3.1</b>      | ACCOMPAGNEMENT, une démarche.....  | 67 |
| <b>3.4</b>        | LE PROJET PROFESSIONNEL D'INTERVENTION,<br>un dispositif pour adopter une posture réflexive .....              | 68 |
| <b>3.4.1</b>      | LE PPI, son processus réflexif.....  | 70 |
| <b>3.4.2</b>      | PPI, un espace commun pour soutenir la réflexion<br>et la réflexivité.....                                     | 71 |
| <br>              |  |    |
| <b>CHAPITRE 4</b> |  |    |
|                   | <b>OPÉRATIONNALISATION, démarche d'accompagnement et PPI ..</b>  | 73 |
| <b>4.1</b>        | CONTEXTE OPÉRATIONNEL, créer un rythme de travail.....   | 74 |
| <b>4.1.1</b>      | MODALITÉS DE DÉMARRAGE, un cadre sécuritaire   | 74 |
| <b>4.2</b>        | DÉMARCHE d'ACCOMPAGNEMENT en soutien à l'analyse<br>de la pratique .....                                       | 80 |
| <b>4.2.1</b>      | La phase de préparation.....   | 82 |
| <b>4.2.2</b>      | La phase de réalisation.....   | 83 |
| <b>4.2.3</b>      | La phase d'intégration et d'introspection.....   | 84 |
| <b>4.3</b>        | DÉMARCHE d'ANALYSE de la PRATIQUE, menant à la<br>réflexivité : phase de réalisation .....                     | 87 |
| <b>4.3.1</b>      | Démarche d'analyse de la pratique en collectif<br>ou en individuel.....  | 87 |
| <b>4.3.2</b>      | Démarche d'analyse de la pratique en continu<br>ou en 4 colonnes.....  | 98 |

## CHAPITRE 5

|   |            |
|---|------------|
| <b>L'ART DU QUESTIONNEMENT menant à la réflexivité.....</b>   | <b>101</b> |
| <b>5.1 PRISE DE RECUL, RÉFLEXION et RÉFLEXIVITÉ :</b><br>dimensions soutenues par l'art du questionnement.....    | 101        |
| <b>5.1.1</b> Rappel du passage de la réflexion à la réflexivité.....  | 102        |
| <b>5.2 ÉCOUTER, QUESTIONNER et RÉTROAGIR :</b><br>de la réflexion à la réflexivité .....                          | 104        |
| <b>5.3 ÉCOUTER, QUESTIONNER et RÉTROAGIR –</b><br>posture méta chez la personne accompagnatrice.....              | 110        |
| <b>5.4 ÉCOUTER, SE QUESTIONNER et RÉTROAGIR –</b><br>posture métaréflexive chez la personne accompagnatrice ..... | 112        |
| <b>CONCLUSION SECTION I : L'ART DE L'ACCOMPAGNEMENT .....</b>   | <b>113</b> |

## SECTION 2

|  |            |
|--|------------|
| <b>LE PROJET PROFESSIONNEL D'INTERVENTION (PPI) :</b><br><b>DISPOSITIF ENTRE ACCOMPAGNEMENT ET RECHERCHE .....</b> | <b>115</b> |
|--|------------|

## CHAPITRE 6

|   |            |
|---|------------|
| <b>UN ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF</b><br><b>ET SCOLAIRE EN MOUVANCE .....</b>  | <b>119</b> |
| <b>6.1</b> Enjeux sociologiques .....   | 119        |
| <b>6.2</b> Enjeux neuropsychologiques.....  | 120        |
| <b>6.3</b> Enjeux politiques.....   | 120        |
| <b>6.4</b> Constat des retombées de cette mouvance<br>sur le leadership de la direction d'établissements scolaires<br>ou de centres de formation..... | 121        |
| <b>6.5</b> Des méta-analyses qui démontrent la place<br>de la direction au regard de la réussite.....   | 122        |
| <b>6.6</b> Responsabilités éducatives de la direction .....   | 123        |
| <b>6.7</b> Utilité de développer des réseaux d'entraide .....   | 123        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>6.8</b> Sortir du cadre pour voir autrement et agir avec compétence .....  | 123 |
| <b>6.9</b> Travailler en étroite collaboration .....  | 124 |
| <b>6.10</b> Contexte institutionnel des conseillères/conseillers<br>pédagogiques ou des professionnels accompagnateurs..... | 124 |
| <b>6.11</b> Réponse à la problématique.....   | 125 |

## CHAPITRE 7

|   |     |
|---|-----|
| <b>PROJET 1 :</b><br><b>CENTRE DE FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES (FGA)</b> .....  | 127 |
| <b>7.1</b> Contexte :<br>un environnement éducatif et scolaire en mouvance.....   | 127 |
| <b>7.2</b> Analyse de la situation de départ .....  | 128 |
| <b>7.2.1</b> Quel est le portrait des apprenants ? .....  | 128 |
| <b>7.2.2</b> Quelle est la place des membres de l'équipe-école<br>pour répondre au profil des apprenants ? .....  | 128 |
| <b>7.2.3</b> Quelles sont les observations de la direction ? .....  | 129 |
| <b>7.2.4</b> Qu'est-ce qui amène la direction à<br>se questionner sur la situation ? .....  | 129 |
| <b>7.2.5</b> Quelle est l'intention de développement<br>professionnel de la direction dans le cadre<br>de ce projet ? .....                             | 129 |
| <b>7.3</b> Identification de la situation visée par la direction.....   | 129 |
| <b>7.3.1</b> Quelles sont les actions clés mises de l'avant<br>en début de projet ? .....   | 130 |
| <b>7.4</b> Illustration des spirales dans lesquelles s'inscrit<br>la démarche d'analyse de la pratique du PPI 1 selon<br>6 spirales et leurs axes ..... | 130 |
| <b>7.4.1</b> An 1 .....   | 131 |
| <b>7.4.1</b> An 2 .....   | 133 |
| <b>7.4.1</b> An 3 .....   | 136 |

## CHAPITRE 8

|  |     |
|--|-----|
| <b>PROJET 2 :</b><br><b>PROJET AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE :</b><br><b>PRIMAIRE – SECONDAIRE</b> ..... | 139 |
| <b>8.1</b> Contexte : un projet conjoint<br>pour répondre à la réalité du milieu .....                         | 139 |
| <b>8.2</b> Analyse de la situation de départ .....   | 139 |
| <b>8.3</b> Identification de la situation visée.....   | 140 |
| <b>8.4</b> Poser un regard diagnostique sur la<br>situation réelle en lecture .....                            | 140 |
| <b>8.5</b> Communiquer le portrait réel de la réussite<br>des élèves en lecture .....                          | 140 |
| <b>8.6</b> Une mise en projet pour réfléchir aux stratégies<br>d'enseignement-apprentissage .....              | 141 |
| <b>8.7</b> La naissance d'une démarche collaborative.....  | 141 |
| <b>8.8</b> À l'an 3, quelques retombées sur les<br>pratiques enseignantes.....                                 | 142 |

## CHAPITRE 9

|   |     |
|---|-----|
| <b>PROJET 3 :</b><br><b>ÉMERGENCE D'UNE RÉELLE COLLABORATION AU SEIN</b><br><b>D'UN CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE</b> ..... | 143 |
| <b>9.1</b> Contexte : des tables administratives au détriment<br>du développement professionnel (2014 – 2019).....        | 143 |
| <b>9.2</b> Analyse de la situation de départ .....  | 144 |
| <b>9.3</b> Identification de la situation visée.....  | 144 |
| <b>9.3.1</b> 2015-2016 : un premier ajustement, table des<br>directions adjointes (D. adj.) .....                         | 144 |
| <b>9.3.2</b> 2016-2017 : un premier ajustement,<br>table des directions .....   | 145 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| <b>9.3.3</b> | 2017-2018 : vers le développement d'une seule équipe de direction au secondaire..... | 146 |
| <b>9.3.4</b> | 2018-2019 : saisir les opportunités .....  | 146 |
| <b>9.3.5</b> | Passage à l'action .....   | 148 |
| <b>9.3.6</b> | Un bilan hors du commun .....  | 152 |
| <b>9.3.7</b> | Prospectives pour 2019-2020.....   | 152 |

## CHAPITRE 10

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
|             | <b>DISCUSSION RELATIVE AUX DIVERS PROJETS MENÉS ET LEUR ÉMERGENCE VERS UN ÉTABLISSEMENT APPRENANT .....</b>      | <b>153</b> |
| <b>10.1</b> | Les cinq disciplines de Senge (2016).....  | 154        |
| <b>10.2</b> | L'établissement apprenant de Bouvier et al. (2014) .....   | 156        |
| <b>10.3</b> | Trois grands piliers pour susciter l'émergence d'un établissement apprenant .....                                | 157        |
| <b>10.4</b> | La complémentarité des expertises par l'aplanissement momentané de la hiérarchie des rôles et des fonctions..... | 162        |

## SECTION 3

|  |  |            |
|--|--|------------|
|  | <b>PROJET DE RECHERCHE-ACTION.....</b> | <b>165</b> |
|--|--|------------|

## CHAPITRE 11

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
|               | <b>RECHERCHE-ACTION .....</b>                       | <b>169</b> |
| <b>11.1</b>   | RECHERCHE-ACTION, ses origines.....                 | 169        |
| <b>11.2</b>   | RECHERCHE-ACTION, une définition .....              | 169        |
| <b>11.2.1</b> | Savoirs produits en recherche-action.....           | 170        |
| <b>11.2.2</b> | But de toute recherche-action.....                  | 171        |
| <b>11.3</b>   | RECHERCHE-ACTION, trois postulats et une visée..... | 171        |
| <b>11.3.1</b> | Trois postulats de la recherche-action.....         | 172        |
| <b>11.4</b>   | RECHERCHE-ACTION, épistémologie et posture .....    | 173        |

## CHAPITRE 12

|   |     |
|---|-----|
| <b>RECHERCHE-ACTION, MÉTHODE EN FILIGRANE AU PROJET D'ACCOMPAGNEMENT DE PERSONNES EN PROJET</b> ..... | 175 |
| <b>12.1</b> MÉTHODE DE RECHERCHE-ACTION, en filigrane à la démarche d'accompagnement .....            | 175 |
| <b>12.1.1</b> Échantillonnage.....  | 176 |
| <b>12.1.2</b> L'opérationnalisation de la recherche-action (RA), en cours de collecte de données..... | 179 |
| <b>12.1.3</b> RECHERCHE-ACTION, son art du questionnement ...   | 182 |

## CHAPITRE 13

|   |     |
|---|-----|
| <b>RECHERCHE-ACTION, LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES</b> ..... | 185 |
| <b>13.1</b> TRIANGULATION des outils de collecte de données.....    | 185 |
| <b>13.1.1</b> Le projet professionnel d'intervention (PPI) .....    | 187 |
| <b>13.1.2</b> Le compte rendu (CR).....                             | 193 |
| <b>13.1.3</b> La fiche d'intégration et d'introspection (FI).....   | 193 |
| <b>13.1.4</b> Le journal de bord de la personne chercheuse .....    | 194 |
| <b>13.2</b> TRIANGULATION, démarche d'analyse de contenu.....       | 194 |
| <b>13.2.1</b> Méthode d'analyse de données.....                     | 196 |

## CHAPITRE 14

|  |     |
|--|-----|
| <b>TRANSFÉRABILITÉ des données et rendre compte de celles-ci...</b>                          | 201 |
| <b>14.1</b> Transférabilité et famille de situations .....                                   | 201 |
| <b>14.2</b> Rendre compte des résultats : communication professionnelle ou scientifique..... | 202 |
| <b>14.2.1</b> La communication professionnelle.....  | 202 |
| <b>14.2.2</b> La communication scientifique.....   | 203 |
| <b>CONCLUSION DE LA SECTION 3</b> .....  | 203 |



|   |     |
|---|-----|
| Le projet professionnel d'intervention, un premier cadre structurant..                | 204 |
| Les boucles d'apprentissage et de réflexivité, un deuxième<br>cadre structurant ..... | 204 |
| L'importance de conserver des traces, un troisième cadre structurant..                | 205 |
| <b>CONCLUSION</b> .....   | 207 |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....  | 213 |