

Ce chapitre examine comment l'accompagnement des leaders pédagogiques peut transformer la gestion du changement en milieu scolaire pour favoriser le bien-être et la réussite de tous. Voici un résumé exhaustif des concepts et stratégies clés présentés.

1. Vers une définition de l'accompagnement

L'accompagnement en éducation ne se limite pas à une simple transmission de consignes ; il s'agit d'un processus **synergique et dynamique** entre le leader et la personne accompagnée.

- **Une posture socio-constructiviste** : Le changement bouscule les croyances et crée des conflits sociocognitifs. L'accompagnement permet d'aborder les résistances par des discussions collectives critiques pour harmoniser les pratiques aux nouvelles exigences.
 - **Un processus malléable** : Bien qu'il englobe des termes comme le mentorat, le coaching ou le tutorat, l'accompagnement doit s'adapter aux besoins, au contexte et à la capacité d'autonomie de l'individu.
 - **Le principe de "marcher avec"** : Sémantiquement, accompagner signifie se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui.
-

2. La communication : Levier de l'adhésion

Pour réussir le changement, le leader doit porter une attention particulière à la qualité de son discours et au dialogue.

L'articulation du discours

Le discours est une action qui amorce le changement. Une proposition de changement efficace doit comporter quatre types d'énoncés:

1. **Les prémisses** : Justification, valeurs et idéaux du projet.
2. **Les conditions et effets** : Modalités de mise en œuvre et impacts prévus (ex: formation, budget).
3. **Le contexte** : Caractéristiques organisationnelles actuelles.
4. **La proposition** : Conclusion de l'argumentation invitant à l'action.

Le dialogue pour la coélaboration de sens

Le leader, particulièrement s'il est externe, aide à cerner les écarts de perception.

- **Vision partagée** : Il est indispensable que tous les acteurs partagent une intention commune dès le départ.
 - **Stratégies de questionnement** : Pour clarifier les incertitudes, le leader utilise la reformulation, l'exploration, l'élucidation et la confrontation.
 - **Compromis éthique** : Les décisions collectives visent à dénouer les dilemmes et à situer les actions par rapport aux valeurs souhaitées.
-

3. Stratégies de coréflexivité et de coconstruction

L'accompagnement en groupe est souvent plus bénéfique que l'individuel pour construire des connaissances par l'interaction avec les pairs.

Le rôle du leader-accompagnateur

Le leader doit créer un climat de confiance, d'humilité et de respect mutuel. Il soutient l'apprentissage par l'**analyse réflexive critique** des pratiques constatées. Les moyens privilégiés incluent :

- **L'alternance** : Allers-retours entre la théorie et la pratique.
 - **Le modelage** : Arrimage entre le discours de l'accompagnateur et ses propres actions concrètes.
 - **La rétroaction** : Réflexive et interactive pour valider la progression.
-

4. Passer de la réflexion à la réflexivité

Une transformation durable des pratiques exige de dépasser la simple analyse de problème pour atteindre une réelle **réflexivité**.

- **Réflexion vs Réflexivité** : La réflexion se concentre souvent sur la résolution de problèmes à court terme. La réflexivité, elle, amène l'individu à réfléchir sur ce qui teinte ses actions et ses réactions en profondeur.
- **L'art de questionner** :
- **À éviter** : Les questions fermées (ex: "As-tu réfléchi à... ?") ou le "Pourquoi", qui peut mettre l'interlocuteur en mode défensif.

À privilégier : Les expressions comme "**En quoi**", "**Comment**" ou "**Quelles sont les raisons qui expliquent**", car elles favorisent la prise de recul et la transformation des pratiques

Voici les valeurs fondamentales ainsi que les facteurs influençant la réussite du changement, tels qu'identifiés dans les recherches présentées par les auteurs.

Valeurs essentielles du leader-accompagnateur

Pour instaurer un climat propice au changement, le leader doit incarner et promouvoir des valeurs relationnelles et éthiques fortes :

- **L'humilité** : Nécessaire pour établir une relation de confiance avec le personnel
 -
 - **L'authenticité** : Le discours et le dialogue doivent être empreints de sincérité pour être crédibles.
 -
 - **Le respect mutuel** : Essentiel pour maintenir l'engagement des personnes accompagnées.
 -
 - **L'acceptation des différences** : Le leader doit accueillir la diversité des points de vue et des rythmes d'apprentissage.
 -
 - **La confiance réciproque** : Elle agit comme un socle pour optimiser la circulation de l'information et la qualité des relations.
 -
 - **L'ouverture au changement** : Une posture indispensable pour favoriser l'innovation pédagogique.
 -
 - **L'estime et la valorisation** : Reconnaître la valeur des membres du personnel encourage leur implication.
 -
 - **L'engagement** : Une valeur clé pour soutenir la persévérance dans le processus de transformation.
-

Leviers et résistances au changement

La mise en œuvre d'un changement organisationnel est un équilibre délicat entre des forces facilitatrices (leviers) et des obstacles (résistances).

Les leviers (Facilitateurs)

- **La communication de qualité** : Utiliser un discours bien articulé qui justifie le changement par des valeurs et des idéaux.
-
- **Le dialogue et la coélaboration de sens** : Permettre aux acteurs de comprendre l'intention de départ pour tendre vers un objectif commun.
-
- **Le questionnement réflexif** : Privilégier des formulations comme « En quoi » ou « Comment » qui encouragent une prise de recul profonde.
-
- **L'accompagnement socioconstructiviste** : Favoriser les interactions et les réflexions collectives pour transformer les connaissances en groupe.
-
- **Le modelage** : L'accompagnateur doit prêcher par l'exemple en alignant son propre discours sur ses actions concrètes.
-
- **Le recours à un leader externe** : Sa présence peut apporter des angles d'analyse nouveaux et faciliter l'acceptation du changement.

Les résistances (Obstacles)

- **Les conflits sociocognitifs** : Le passage de l'acquisition de connaissances au développement de compétences bouscule les croyances établies.
-
- **Le manque de connaissances** : Les enseignants peuvent résister par crainte de ne pas posséder les compétences nécessaires à l'innovation pédagogique.
-
- **La divergence de valeurs** : Une décision collective peut ne pas se traduire en action si elle contredit les valeurs individuelles des acteurs.
-
- **Les réactions défensives** : L'utilisation de questions fermées ou du « Pourquoi » peut braquer les individus, les poussant à justifier leurs actions plutôt qu'à les analyser.
-
- **Les erreurs de perception** : Les incertitudes ou les croyances erronées non clarifiées freinent l'engagement initial.