



## Quelles sont les conditions d'efficacité d'un accompagnement professionnel de qualité ?



**Laurie Gagné**  
B. Éd., étudiante à la maîtrise en psychopédagogie, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval



**Aude Gagnon-Tremblay**  
M. A., étudiante au doctorat en psychopédagogie, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval



**Line Massé**  
Ph. D., professeure, Département de psychoéducation, Université du Québec à Trois-Rivières

### Introduction

Le milieu de l'éducation doit s'adapter de plus en plus aux besoins multiples et variés des élèves qu'il accueille. Dès leur entrée sur le marché du travail, les enseignants sont ainsi invités à s'impliquer dans une démarche de développement professionnel puisque celle-ci peut influencer positivement leur engagement dans la profession et leur relation avec les élèves (Conseil supérieur de l'éducation, 2014). L'accompagnement professionnel vise justement à aider une personne afin qu'elle intègre différents savoirs nécessaires à la réalisation de son travail et qu'elle s'épanouisse dans celui-ci (Rondeau et Jutras, 2019). Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, comment assurer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement professionnel mis en place en milieu scolaire afin de favoriser le bien-être du personnel scolaire ?

Cet article décrira d'abord les principaux dispositifs d'accompagnement professionnel selon leur cible, soit les élèves en difficulté ou les membres de l'équipe-école. Puis, il présentera certaines conditions de mise en œuvre, et enfin, il exposera leurs conditions d'efficacité. Un tableau synthèse présentant les principaux dispositifs d'accompagnement professionnel conclura l'article.

### Quels sont les différents dispositifs d'accompagnement professionnel ?

L'accompagnement professionnel peut être centré sur l'élève en difficulté, ou encore, sur l'enseignant et les membres de l'équipe-école.

#### LES DISPOSITIFS CENTRÉS SUR L'ÉLÈVE EN DIFFICULTÉ

Parmi les dispositifs centrés sur l'élève, tous se basent sur la résolution collaborative de problème. Trois principaux modèles sont retrouvés. La consultation comportementale se base sur l'approche comportementale. L'accompagnateur aide la personne qui consulte à identifier ce qui influence l'apparition et le maintien des comportements problématiques d'un élève, puis à trouver des moyens pour prévenir leur apparition (interventions proactives), diminuer leur fréquence et leur intensité (interventions réactives) ou les remplacer par des comportements plus appropriés (Massé et al., 2021).

Enfin, la consultation comportementale conjointe s'apparente au dispositif précédemment présenté, mais implique la participation d'un accompagnateur, de l'enseignant et des parents de l'élève. Ainsi, elle vise l'identification du problème ou des comportements problématiques selon plusieurs points de vue. Pour ce faire, une analyse conjointe du contexte d'apparition, des facteurs prédisposants et des facteurs précipitants est réalisée dans le but de mettre en place des interventions qui soutiendront l'élève. Une évaluation conjointe de l'intervention est également réalisée par toutes les personnes impliquées (Massé et al., 2021).

Ensuite, la consultation issue de la santé mentale permet une meilleure compréhension des différents facteurs de risque et de protection impliqués dans la problématique que rencontre un élève. Ce dispositif améliorerait aussi l'objectivité de l'enseignant. Pour ce faire, les rencontres de consultation utilisent différentes techniques : discussions, transmission d'informations, observation et coaching (Massé et al., 2021).

#### LES DISPOSITIFS CENTRÉS SUR L'ENSEIGNANT ET L'ÉQUIPE-ÉCOLE

Parmi les dispositifs centrés sur l'enseignant et l'équipe-école, on retrouve la consultation multidisciplinaire et l'équipe de soutien. Ces dispositifs impliquent généralement un enseignant qui demande le soutien de professionnels, de paraprofessionnels et d'au moins un administrateur scolaire. Ceux-ci participent à une étude de cas par résolution de problème et planifient ensuite du soutien pour l'enseignant et la famille. Un intervenant pivot supervise ce processus.

Afin d'augmenter les connaissances, l'utilisation des pratiques ciblées, le sentiment d'efficacité personnelle ou encore les attitudes des enseignants à l'égard de la profession, il est également possible de mettre en place un dispositif d'accompagnement et de formation (Massé et al., 2021). Afin d'être pertinent pour le milieu, celui-ci doit impliquer de l'apprentissage actif, des exercices d'intégration ainsi que de la rétroaction.

Enfin, de nombreux milieux scolaires utilisent également le tutorat, le coaching et le mentorat comme dispositifs d'accompagnement (Gagnon et al., 2021). Ces dispositifs peuvent être mis en place de façon formelle et organisée ou de façon spontanée et informelle entre des individus partageant des préoccupations similaires. Le tutorat se définit comme une relation d'aide entre deux pairs qui implique des échanges. Le coaching inclut quant à lui un expert qui cible un objectif précis pour la personne souhaitant développer différentes compétences. Enfin, le mentorat se définit comme l'accompagnement d'une personne débutante par une personne plus expérimentée.

### Quels sont les effets de l'accompagnement professionnel sur les élèves et le personnel scolaire ?

Du côté des élèves, on constate une meilleure adaptation socioaffective, de meilleures attitudes et une augmentation du rendement scolaire (Massé et al., 2021). Du côté des enseignants ou du personnel scolaire, on observe une meilleure connaissance de la problématique rencontrée par le jeune, une meilleure collaboration au sein de l'équipe-école, l'augmentation du sentiment d'efficacité personnelle, une diminution du stress et du sentiment d'isolement de la personne ou du groupe de personnes accompagnées ainsi qu'une diminution du nombre de références à différents services spécialisés (Massé et al., 2021). D'autres

auteurs soulignent aussi que l'accompagnement professionnel favoriserait une meilleure insertion professionnelle, une meilleure rétention du personnel, un plus grand sentiment d'appartenance, une meilleure réflexion sur les pratiques ainsi que de meilleures attitudes par rapport à l'école et l'inclusion (Gagnon et al., 2021 ; Massé et al., 2021).

## Pistes d'action pour amorcer un changement

### QUELLES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ASSURENT LEUR EFFICACITÉ ?

Afin d'assurer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement professionnel mis en place par les enseignants et les membres de l'équipe-école, certaines conditions de mise en œuvre doivent être respectées. D'abord, il importe que le dispositif d'accompagnement professionnel choisi soit cohérent avec les besoins de l'enseignant et de l'équipe-école. Pour ce faire, une analyse des besoins du milieu doit être réalisée à priori afin de déterminer des objectifs pertinents. À ce sujet, la professeure-chercheuse Line Massé de l'Université du Québec à Trois-Rivières souligne l'importance de collaborer avec les différentes personnes impliquées

Tableau 1.  
Principaux dispositifs d'accompagnement

CENTRÉS SUR L'ÉLÈVE	
<b>Consultation comportementale</b>	L'enseignant et l'accompagnateur repèrent des comportements problématiques et les analysent afin de mieux comprendre leurs fonctions. Ils planifient et mettent enfin en œuvre des interventions proactives et réactives.
<b>Consultation issue de la santé mentale</b>	L'accompagnateur guide l'enseignant afin de développer ses connaissances (p. ex. discussion de cas), ses habiletés et sa confiance (p. ex. observations, coaching) ou encore son objectivité (p. ex. évaluation fonctionnelle des comportements) par rapport à une problématique de santé mentale.
<b>Consultation comportementale conjointe</b>	Variante du modèle de consultation comportementale qui implique trois parties : accompagnateur, parents et enseignants.
CENTRÉS SUR L'ENSEIGNANT ET LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE-ÉCOLE	
<b>Consultation multidisciplinaire et équipe de soutien</b>	L'enseignant qui demande du soutien est accompagné par un autre professionnel, des membres du personnel scolaire (p. ex. TES), au moins un administrateur scolaire, l'élève concerné ainsi que ses parents. Un intervenant pivot effectue un suivi régulier avec l'enseignant.
<b>Accompagnement et formation</b>	Un formateur favorise un apprentissage actif par l'entremise d'exercices d'intégration, de capsules de formation et de rétroaction.
<b>Tutorat</b>	Relation d'entraide mutuelle entre deux pairs dans laquelle un tuteur aide un tuteuré moins expérimenté de même niveau.
<b>Coaching</b>	Un expert, le coach, définit des objectifs de développement ciblés pour un individu.
<b>Mentorat</b>	Une personne plus expérimentée, le mentor, guide et soutient une personne accompagnée, le débutant. Elle vise le développement de la personne sur le plan du savoir-être (attitudes et comportements), des savoirs et du savoir-faire.

→ La médiagraphie commentée est disponible en page 52

dans la démarche d'accompagnement. Plus précisément, les rôles et les mandats de l'accompagnateur et de la personne accompagnée doivent être clarifiés avant la mise en place du dispositif et être réévalués durant celui-ci. Au sujet de l'accompagnateur, il doit détenir une expertise de contenu, autant sur la problématique vécue par l'enseignant que sur les interventions probantes en éducation ou en santé mentale, ainsi qu'une bonne connaissance du milieu scolaire dans lequel il exercera son rôle (Massé et al., 2021). Enfin, une formation en accompagnement, en rôle-conseil ou en préparation au rôle à jouer (tuteur ou mentor) s'avère également un atout.

Enfin, la professeure-chercheuse Line Massé souligne l'importance de la participation volontaire des participants et de la promotion du dispositif d'accompagnement par la direction. De même, une démarche flexible axée sur les besoins des acteurs scolaires, la possibilité de participer à des dispositifs d'accompagnement avant l'apparition de difficultés ainsi que la libération de tâches afin de participer aux rencontres d'accompagnement sont des éléments incontournables à la mise en place et au succès des dispositifs d'accompagnement professionnel (Massé et al., 2021).

## Conclusion

En somme, l'accompagnement professionnel permet de répondre à des besoins professionnels particuliers et de favoriser ainsi la réussite éducative des jeunes. Qu'il soit mis en place de façon formelle et structurée ou qu'il se développe de façon spontanée et informelle entre les individus, l'accompagnement professionnel favoriserait le bien-être et l'engagement des enseignants dans leur profession.

Afin d'outiller les milieux scolaires intéressés par l'accompagnement professionnel et faciliter le choix du dispositif répondant le mieux à leurs besoins, un tableau synthèse regroupant les différents mandats et dispositifs d'accompagnement professionnel présentés dans cet article est disponible en annexe.

### MOTS-CLÉS :

Accompagnement professionnel, enseignant, dispositifs, conditions d'efficacité, conditions de mise en œuvre

## BIBLIOGRAPHIE

- Conseil supérieur de l'éducation. (2014). *Le développement professionnel, un enrichissement pour toute la profession enseignante*. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2019/11/2014-06-le-developpement-professionnel-un-enrichissement-pour-toute-la-profession-enseignante.pdf>
- Gagnon, C., Desmarais, M-É, Trépanier, M. et Gagnon-Tremblay, A. (2021). Le tutorat, le coaching et le mentorat : les dispositifs de développement professionnels s'appuyant sur l'assistance par un pair. Dans N. Gaudreau, N. S. Trépanier et S. Daigle (dir.), *Le développement professionnel en milieu éducatif : des pratiques favorisant la réussite et le bien-être* (p. 199-231). Presses de l'Université du Québec. [https://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3271\\_9782760555532.pdf](https://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3271_9782760555532.pdf)
- Rondeau, K. et Jutras, F. (2019). *L'accompagnement du développement personnel et professionnel en éducation*. Presses de l'Université du Québec. <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.2307/j.ctvggx4d4>
- Massé, L., Daigle, S., Trépanier, N. S., Grenier, C. et Gagnon-Tremblay, A. (2021). *Dispositifs basés sur l'assistance professionnelle*. Dans N. Gaudreau, N. S. Trépanier et S. Daigle (dir.), *Le développement professionnel en milieu éducatif : des pratiques favorisant la réussite et le bien-être* (p. 166-198). Presses de l'Université du Québec. [https://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3271\\_9782760555532.pdf](https://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3271_9782760555532.pdf)