

L'ART DU QUESTIONNEMENT menant à la réflexivité...

Si la visée d'un accompagnement individuel ou collectif sert l'analyse, l'ajustement voire la transformation de la pratique, l'art du questionnement devient quant à lui l'outil privilégié pour soutenir ce passage réflexif.

Au sens littéraire, « l'art » se définit par une aptitude acquise ou innée, un talent à faire quelque chose (Antidote, 9^e éd.). De manière méthodologique, l'art se caractérise par un ensemble de stratégies, de règles ou de techniques relatives à une activité (Dictionnaire de L'Académie française, 9^e éd.). L'art peut aussi être vu et perçu comme un idéal esthétique et éthique ou, encore, comme un sens de l'harmonie.

Le « questionnement » quant à lui, peut être entendu comme la façon de poser des questions (Antidote, 9^e éd.). Plus précisément, le questionnement repose sur le fait de se questionner par rapport à un problème, une situation ou encore sur soi. En ce sens, le questionnement s'inscrit dans une démarche menant à une forme d'introspection, de réflexion voire de réflexivité.

« L'art du questionnement », dans le cadre des travaux menés, repose justement sur cette capacité à utiliser une méthode qui s'inscrit dans l'activité : l'analyse de la pratique. Il a recours aux stratégies que sont : écouter, questionner et rétroagir. L'art du questionnement repose tout autant sur la façon d'accompagner de manière éthique et harmonieuse auprès de la personne accompagnée ou des membres d'un collectif qui choisissent de poser un regard sur leur façon d'être et d'agir par rapport à une situation qui leur est propre. En ce sens, l'art du questionnement se veut une stratégie facilitante pour permettre une prise de recul, une réflexion et, éventuellement, une réflexivité dans un contexte harmonieux et éthique. Le présent chapitre vient mettre en lumière la façon de mettre à profit ces diverses stratégies, dans un contexte spécifique, tout en faisant des liens explicites avec les dimensions « prise de recul », « réflexion » et « réflexivité ».

5.1 PRISE DE RECUL, RÉFLEXION et RÉFLEXIVITÉ : dimensions soutenues par l'art du questionnement

L'analyse des multiples projets d'accompagnement menés jusqu'ici dans le cadre de nos travaux démontre qu'à partir du projet professionnel d'intervention (PPI), l'art du questionnement devient la stratégie privilégiée pour assurer le passage de la réflexion à la réflexivité, menant ainsi les participants à vivre une prise de recul. Rappelons que la « prise de recul » exige d'accepter de prendre un moment d'arrêt et suppose de réfléchir. Cette « réflexion » passe par l'observation, l'analyse et la planification des actions à mener pour répondre à une situation. À l'instar d'Argyris et Schön (2002), la « réflexivité » commande une distanciation plus complexe, incluant une prise de recul soit après avoir agi sur une situation, poser un regard *sur* l'action, soit pour planifier les étapes à venir, poser un regard *pour* l'action, soit lorsque nous agissons, poser un regard *dans* l'action. Plus spécifiquement, cette prise de recul se vit en relation avec les schèmes identitaires (valeurs, croyances, etc.) propres à la personne.

5.1.1 Rappel du passage de la réflexion à la réflexivité

Au 3^e chapitre, nous avons avancé qu'adopter une posture réflexive suppose de vivre une réelle prise de conscience des schèmes qui nous habitent, les dimensions cognitives, affectives, professionnelles et identitaires, en tant qu'acteur dans le milieu et comme personne accompagnée. Le but est d'être en mesure d'ajuster, voire de transformer, ses pratiques professionnelles (Le Boterf, 2008, 2013 ; Zapata, 2004). Cette prise de conscience porte notamment sur les croyances, les valeurs, les idéologies personnelles ainsi que sur les savoirs acquis qui s'inscrivent dans ce que nous sommes : notre identité professionnelle. Or ces schèmes ont certes une influence directe ou indirecte sur notre façon d'agir ou de réagir (Zapata, 2004) à tout événement professionnel, devenant alors une situation singulière (Guillemette et Monette, 2019 ; Vacher, 2014). Adopter une posture réflexive signifie de s'arrêter un moment pour mieux prendre conscience de ce que Donnay et Charlier (2006) nomment « sa grammaire du monde », ou Bourdieu son « habitus » (dans Perrenoud, 2008). La prise de conscience de ce qui nous habite permet un réel ajustement des pratiques, lorsque ces dernières s'harmonisent et deviennent en cohérence avec notre grammaire du monde. Par ailleurs, une prise de recul qui amène la personne à s'interroger sur cet habitus, à y apporter un nouvel éclairage, à le questionner, à l'adapter ou à le transformer, influe nécessairement sur sa façon d'être et, par conséquent, sur son agir. Il est alors question d'une réelle transformation de la pratique.

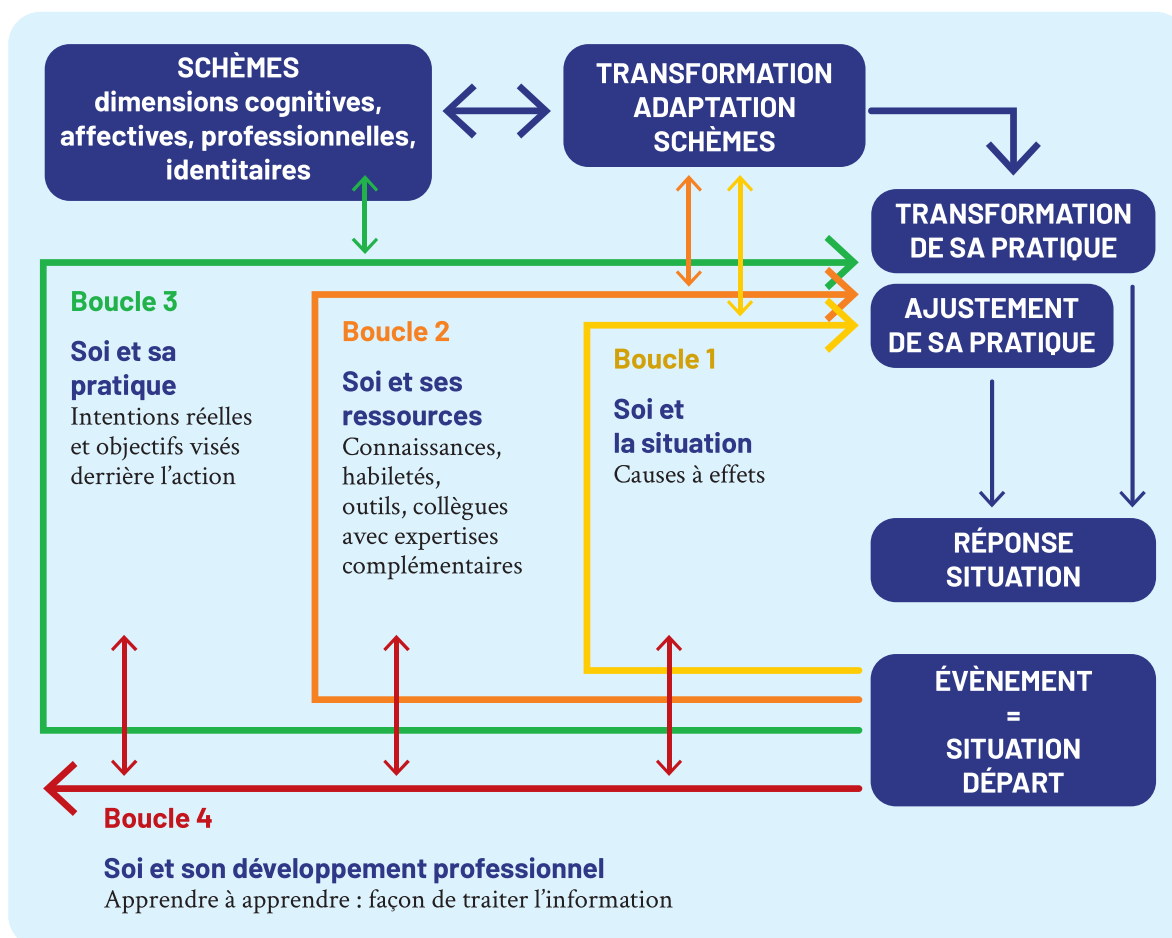
Rappelons (figure 23) que les boucles de réflexivité – B1, soi et la situation ; B2, soi et ses ressources ; B3, soi et sa pratique ; et B4, soi et son développement professionnel – peuvent servir de dispositif d'accompagnement pour soutenir l'écoute, le questionnement et la rétroaction ; le tout afin de permettre à toute personne ou aux membres d'un collectif de vivre une telle prise de recul, soit dans la coconstruction et la coformation, y compris la confrontation d'idées entre pairs.

Ces boucles, jumelées à la démarche d'analyse de la pratique et selon les quatre modalités (relationnelle, professionnelle, opérationnelle et éthique¹), permettent précisément de soutenir cette prise de recul menant à une réelle réflexivité. Ainsi, la personne accompagnatrice qui se place en projet d'accompagner la personne ou le collectif en projet, comme décrit au chapitre 2, suscite un dialogue en utilisant l'art du questionnement, processus menant la personne accompagnée ou les membres d'un collectif à adopter progressivement une posture réflexive.

Plus spécifiquement et comme illustré à la figure 24 (page 104), le dialogue s'installe entre la personne accompagnée ou le collectif et la personne accompagnatrice par rapport à trois dimensions distinctes et interreliées : 1) sur l'objet même du projet, le PPI ; 2) sur la façon dont la personne accompagnée met en œuvre ce PPI ; et enfin 3) sur la façon avec laquelle la personne accompagnatrice soutient ce processus.

1. Voir les définitions de ces thèmes au chapitre 3 du présent ouvrage. Pour la suite de ce chapitre, rappelons que l'éthique accorde une importance à la sollicitude, à l'autonomie et à la bienveillance.

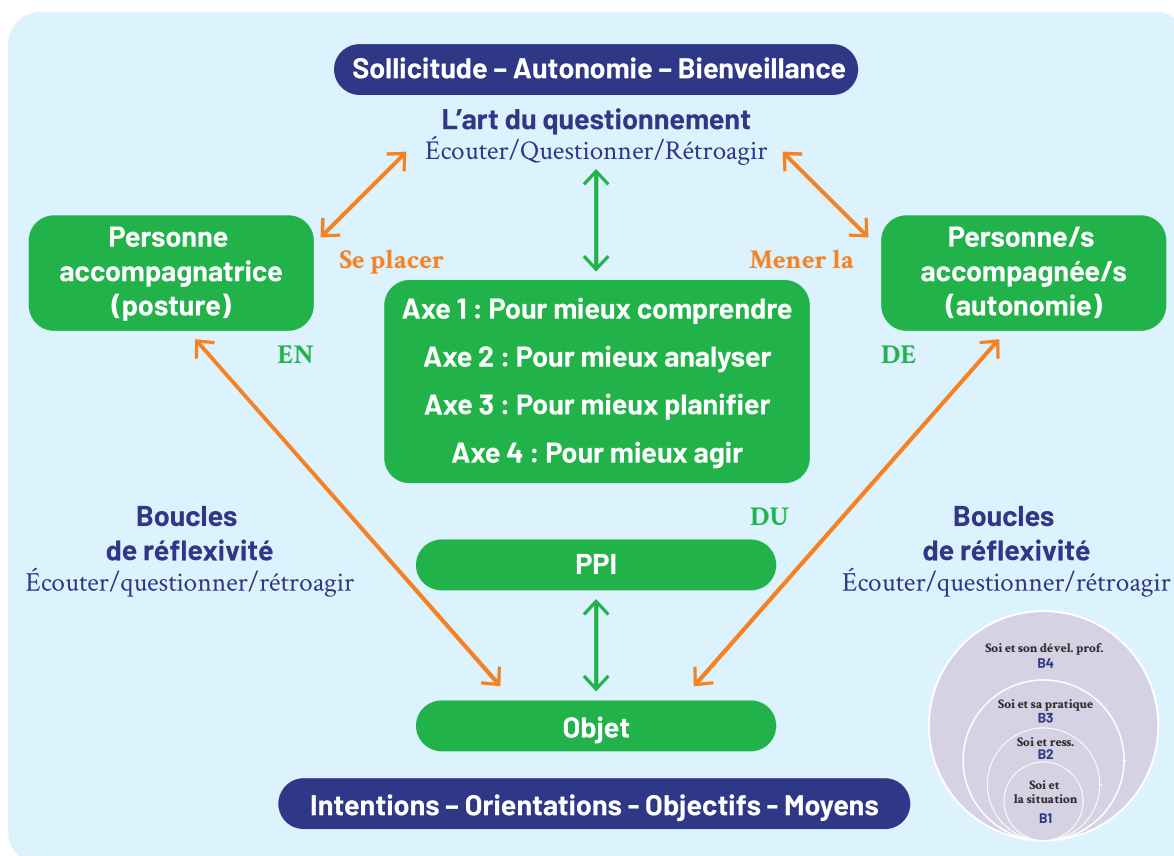
Figure 23 Boucles de réflexivité



L'écoute, la façon de questionner et la rétroaction deviennent donc des stratégies mises à profit au sein du dialogue (figure 24 : flèches orange). Elles s'inscrivent dans la démarche de l'analyse de la pratique décrite au chapitre précédent, selon les 4 axes que sont « observer et questionner pour mieux comprendre » (axe 1), pour « mieux analyser » (axe 2), pour « mieux planifier » (axe 3) et pour « mieux agir » (axe 4).

L'écoute comprend aussi des moments de silence, souvent nécessaires afin de laisser place au traitement de l'information par la personne questionnée. Ce silence se veut aussi une façon de donner un rythme, sans se placer en mode interrogatoire. Rappelons que pour sortir d'un mode interrogatoire, il y a lieu d'éliminer les expressions « est-ce que ? » ainsi que « pourquoi ? », et de les remplacer par des questions ouvertes qui ne suggèrent aucune réponse. Poser de vraies questions suppose donc que la personne qui y a recours ne détient aucune réponse ou n'attend aucune réponse spécifique.

Figure 24 L'art du questionnement pour créer un dialogue



L'art du questionnement s'observe alors par la façon dont les trois stratégies que sont « écouter, questionner et rétroagir » s'inscrivent dans le dialogue qui prend forme entre la personne accompagnée et l'accompagnateur, et interagissent avec les boucles de réflexivité (figure 24 : B1 à B4).

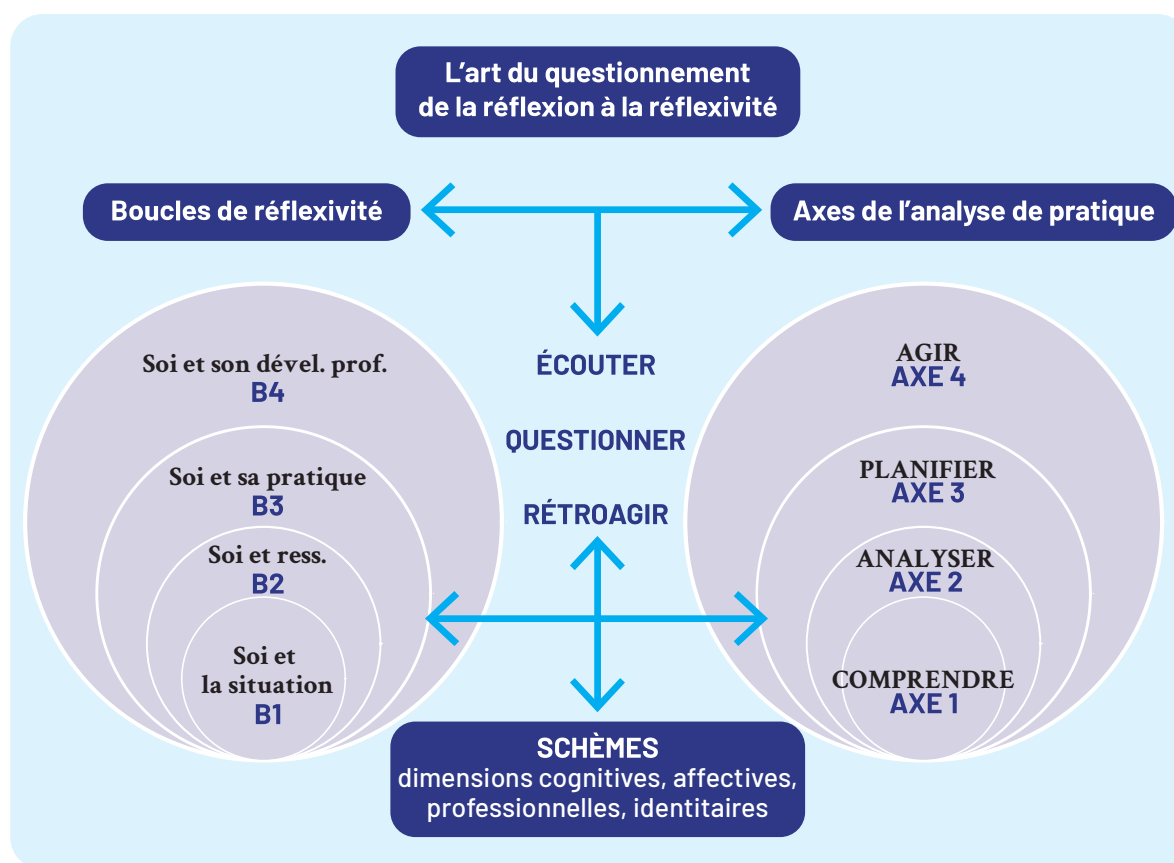
Il en va de même pour les quatre axes de la démarche d'analyse de la pratique, en lien avec le PPI et la personne accompagnée qui le met de l'avant. C'est donc aux confins de cette dynamique qu'un réel dialogue s'installe, propre à soutenir le développement de la posture réflexive. Voyons concrètement la façon de passer de la réflexion à la réflexivité, au moyen de cette dynamique de questionnement.

5.2 ÉCOUTER, QUESTIONNER et RÉTROAGIR : de la réflexion à la réflexivité

Selon les travaux menés dans le milieu, plusieurs types de questions permettent à la personne accompagnée de passer d'une boucle de réflexivité à une autre. Posées de manière itérative, elles favorisent une première mise à distance. D'abord, des questions ou des rétroactions centrées sur la réflexion apparaissent favorables alors qu'éventuellement le questionnement porte davantage sur le développement d'une posture réflexive. De manière plus spécifique et comme illustré à la figure 25, l'art du questionnement se décline selon que la personne accompagnée et les personnes accompagnatrices

au sein d'un collectif cherchant à comprendre la situation (axe 1), à l'analyser (axe 2), à soutenir l'identification des pistes d'action (axe 3), ou encore à poser un regard sur leur développement professionnel (axe 4). Cette fois, nous croisons chaque axe de la démarche d'analyse de la pratique (axes 1 à 4) avec les boucles de réflexivité (B1 à B4), en lien avec les schèmes (cognitifs, affectifs, professionnels et identitaires) qui les habitent.

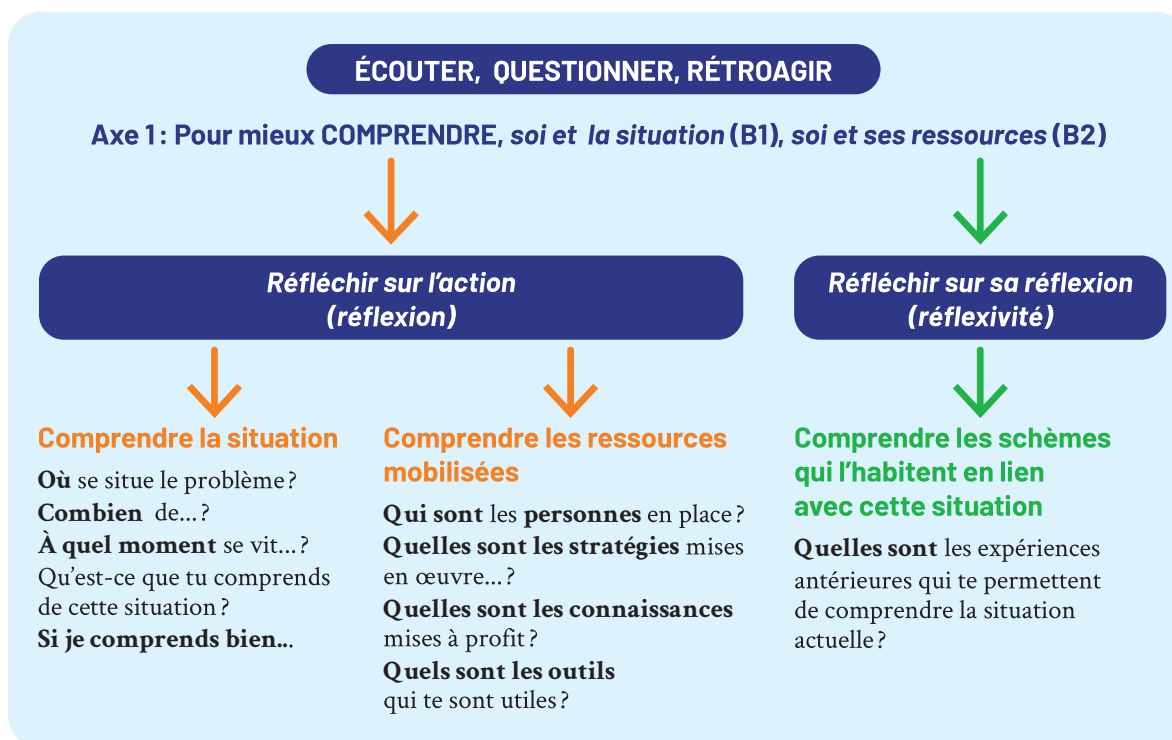
Figure 25 L'art du questionnement, de la réflexion à la réflexivité



C'est alors que se dégagent des questions clés mettant en évidence les stratégies que sont écouter, questionner et rétroagir². Il s'agit d'abord d'écouter, de questionner ou de rétroagir avec la personne accompagnée, pour mieux observer et comprendre un évènement (axe 1), en essayant de décoder les schèmes qui l'habitent dans sa façon de saisir la situation ou les ressources mises en place : soi et la situation (B1), et soi et ses ressources (B2). La figure 26 vient mettre en lumière une telle dynamique, tout en présentant, à titre d'exemples, les questions susceptibles de soutenir une personne à prendre une posture méta (réfléchir sur, dans ou pour l'action), pour ensuite faire naître la posture réflexive au sens d'Argyris et Schön (2002), sa capacité à poser un regard sur ce qui sous-tend ses réflexions, sa façon de réfléchir sur le projet.

2. Ces exemples sont tirés des divers PPI documentés et analysés au sein des cohortes, alors que les mots interrogatifs sont classés à partir de leur fréquence d'apparition.

Figure 26 Questions et rétroactions pour comprendre (axe 1) : soi et la situation (B1) et soi et ses ressources (B2)



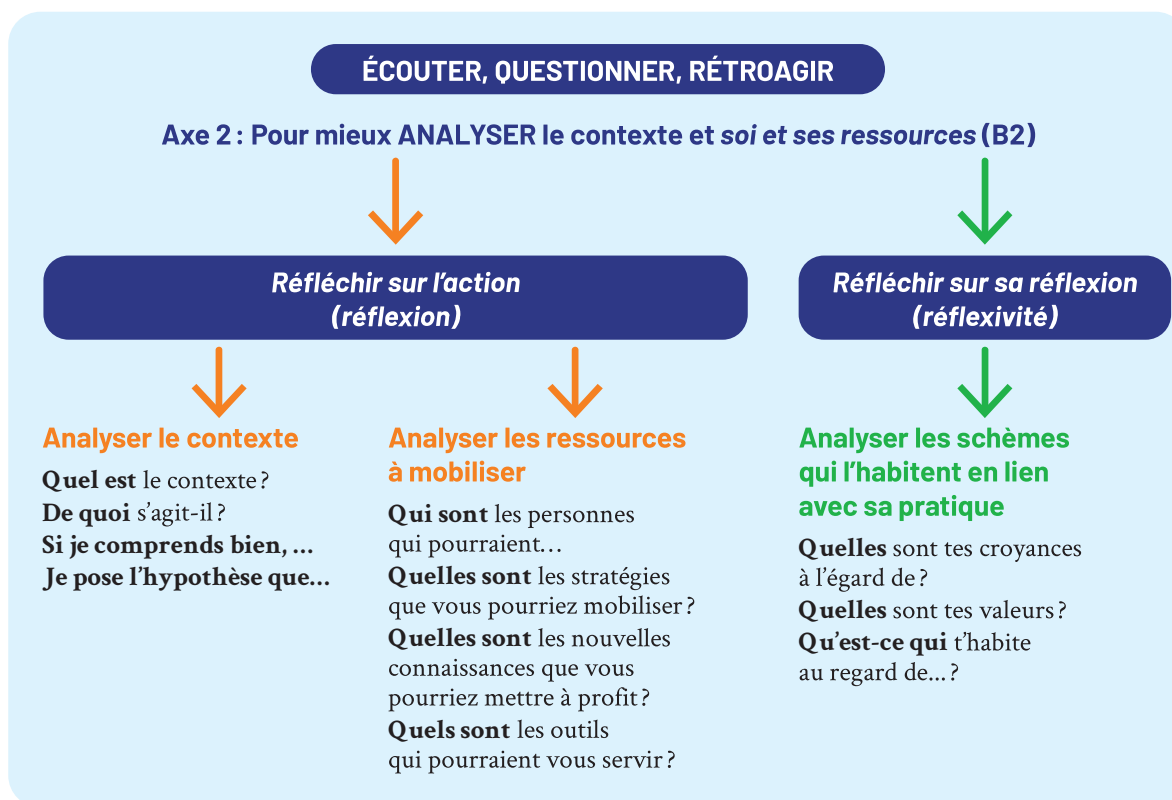
Les questions proposées démontrent bien la différence entre réfléchir pour *comprendre* la situation – *Qu'est-ce que tu comprends de la situation?* – ou les ressources (externes ou internes) en place – *Quelles sont les stratégies mises en place?* – par rapport à réfléchir pour comprendre sa façon de réfléchir à cette situation – *Quelles sont les expériences antérieures qui te permettent de comprendre la situation actuelle?*

Dans un premier cas, la personne est en mesure de prendre du recul ou un pas de côté pour regarder la situation telle qu'elle la comprend, tout en nommant les ressources déjà en place pour y répondre. Par la suite, nous la renvoyons à ce qui l'habite, ses expériences lui permettant de se situer par rapport à cette situation ou suivant les ressources qu'elle utilise.

C'est dans le cadre de cet axe que l'expression « *si je comprends bien...* » sert à résumer et à créer un effet miroir ou à refléter la compréhension de la situation et ainsi donner une rétroaction à la personne narratrice, lui permettant d'analyser la situation autrement.

Ajoutons que la formulation de ces diverses questions se conjugue au présent de l'indicatif puisque nous demandons à la personne accompagnée d'observer cette situation en sortant de ces perceptions initiales pour mieux analyser les ressources et les schèmes qui l'habitent par rapport à cette situation dans l'ici et maintenant. D'autres questions subséquentes servent à analyser (axe 2) la situation dans son contexte singulier (B1) ainsi que les ressources que la personne accompagnée possède, dans lesquelles elle peut puiser et mettre en pratique (B2 – figure 27).

Figure 27 Questions et rétroaction pour analyser (axe 2) : soi et la situation (B1) et soi et ses ressources (B2)

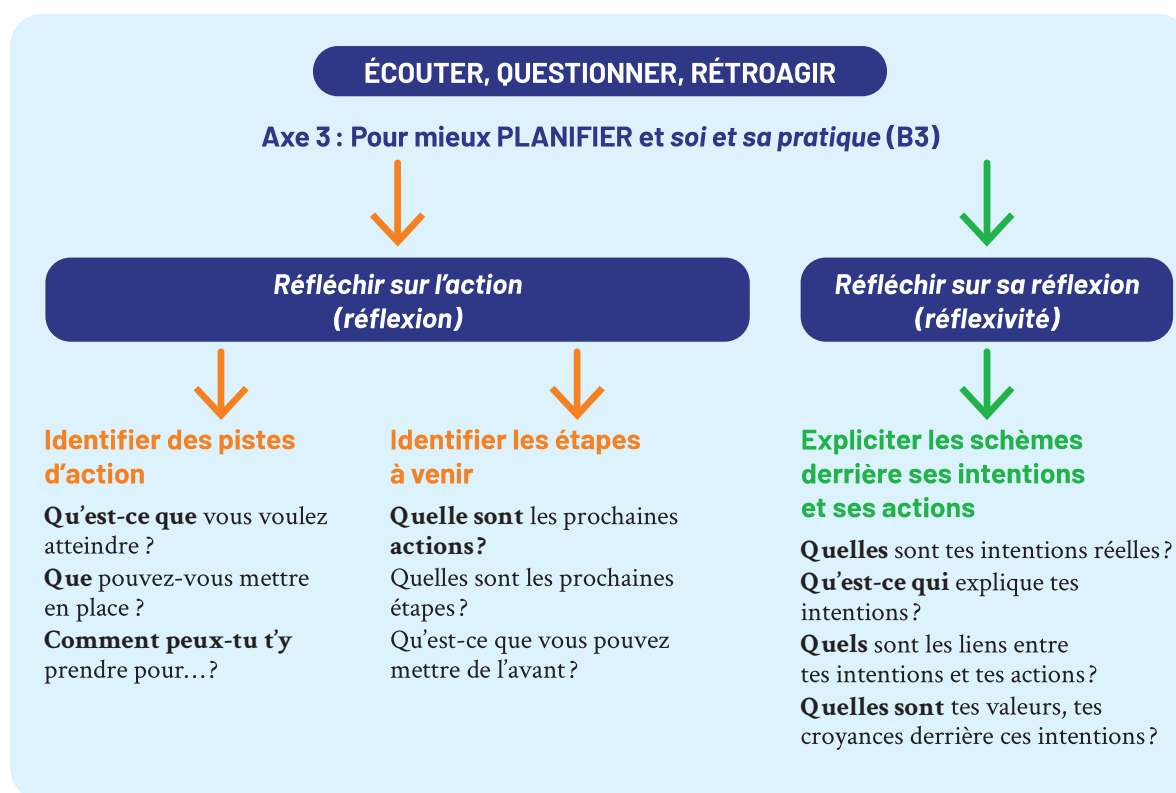


Cette fois, les questions sont le plus souvent conjuguées au présent du conditionnel : – *Quelles sont les stratégies que vous pourriez mobiliser?* ou encore – *Quels sont les outils qui pourraient vous servir?* Elles permettent alors de se projeter dans le temps et l'espace, d'identifier les possibilités au regard de la situation. Des réponses telles que – *Je pourrais déjà réinvestir...* ou – *Je pourrais..., mais je ne sais pas comment faire* ou encore – *Si nous développons la compétence... au sein des membres de l'équipe-école, nous pourrions...* permettent déjà à la personne accompagnée de faire des choix éclairés et de prendre parti. Elle identifie alors de nouvelles ressources qu'elle peut mettre à profit ou encore, de nouvelles stratégies ou connaissances qu'elle désire développer pour répondre adéquatement à la situation. C'est lors de l'analyse que la rétroaction prend tout son sens, suivant l'expression qui débute par « *Je pose l'hypothèse que...* », au sens d'Étienne et Fumat (2014), et non pas de donner une piste d'action, un avis ou un conseil.

À ce stade de la démarche d'analyse de la pratique, la personne narratrice et accompagnée est aussi amenée à poser un regard sur ses schèmes qui, cette fois, lui permettent de préciser les croyances – *Quelles sont tes croyances?* – ou les valeurs – *Quelles sont tes valeurs?* – ou les idéologies qui ont une incidence – *Qu'est-ce qui t'habite?* – et étant relié à l'objet de réflexion, son projet et le choix des ressources qu'elle privilégie pour y répondre. La personne accompagnée peut dès lors identifier les intentions ou les schèmes qui l'habitent et qui viennent teinter sa façon de réfléchir à la situation ou d'identifier ses pistes d'action (B1 et B2), tout en posant un regard sur l'action (axe 2).

La prise de conscience des croyances, des valeurs ou des idéologies qui habitent la personne vient éclairer le plus souvent la façon de comprendre la situation. Par conséquent, elle est en mesure d'identifier sa propre zone proximale de développement au regard de la façon de répondre à la situation, ou encore celle des personnes avec qui elle mène le projet. Le lien avec les besoins reliés au développement professionnel devient alors concret (B4). Pour planifier les prochaines actions susceptibles de faire évoluer son projet, la personne porteuse de son PPI est amenée à planifier, à poser un regard pour l'action (axe 3) : soi et sa pratique (B3). Cette fois, les questions (figure 28) portent sur les intentions réelles derrière sa pratique.

Figure 28 Questions pour planifier (axe 3) : soi et sa pratique (B3)



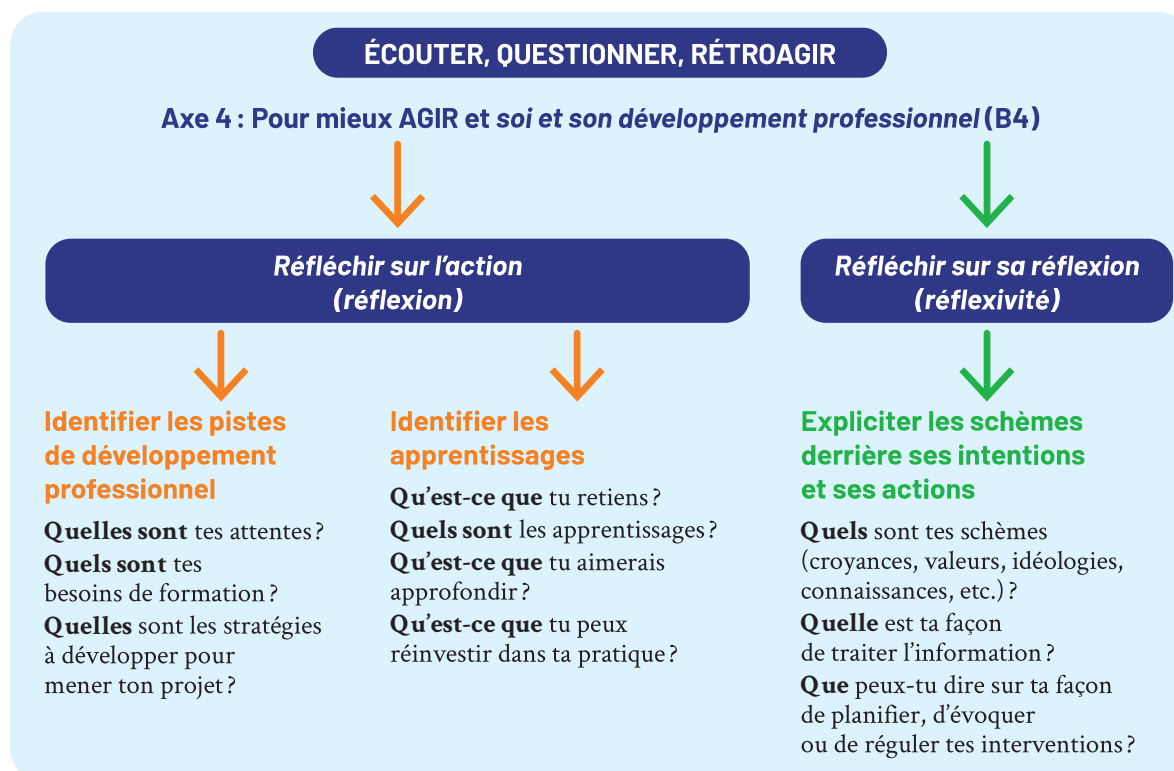
Questionner pour planifier les actions implique de faire émerger les pistes d'action susceptibles de répondre à la situation, et ce, selon la personne accompagnée et non point selon les personnes qui l'interrogent au sein du collectif ni de la part de la personne accompagnatrice. Il s'agit alors de remettre en question ou de postuler des hypothèses de compréhension qui mettent en lumière les diverses possibilités. Sur le plan réflexif, les questions veulent faire émerger les liens entre ce qui habite la personne et ses intentions, toujours en lien avec les schèmes qui, le plus souvent, s'y cachent. En ce sens, les questions telles que – *Quelles sont tes intentions réelles ?* ou – *Qu'est-ce qui explique tes intentions ?* viennent mettre en lumière la cohérence ou l'incohérence entre les schèmes, sa grammaire du monde et les actions. C'est souvent à ce moment que la personne réalise les ajustements nécessaires à sa pratique pour se placer en résonance avec les schèmes qui l'habitent, et parfois de les revisiter, de les remettre en question et, par conséquent, de transformer sa pratique.

Rappelons que l'axe 4 de la démarche de l'analyse de la pratique se vit dans l'action, à savoir la mise en œuvre des actions planifiées, faisant suite aux rencontres d'analyse de la pratique. Une fois en action sur le terrain, la personne accompagnée continue alors de s'observer, de s'interroger quant à son agir : regard dans l'action (axe 4). Elle peut alors reprendre les questions posées en boucles 1, 2 ou 3 dans son journal de bord (démarche d'analyse de la pratique en 4 colonnes), comme présenté au chapitre 4.

L'art du questionnement en phase d'intégration et d'introspection dans toute démarche d'accompagnement peut, cette fois, permettre à chaque personne de poser un regard sur son développement professionnel (B4). Cette fois, la personne narratrice de son PPI et ses collègues-accompagnateurs sont invités à prendre conscience de leur façon d'apprendre et de traiter l'information : poser un regard sur leur propre développement professionnel (B4). Les questions proposées à la figure 29 mettent en lumière les adaptations nécessaires ou les ajustements pertinents pour adopter une telle posture afin d'aller plus loin dans sa propre démarche de développement professionnel (B4).

Cette fois, les questions cherchent à mettre en valeur les apprentissages de la personne accompagnée et de ses collègues l'ayant soutenu dans le processus de l'analyse de la pratique, par rapport aux possibilités de transfert dans leur pratique respective. Ce sont les stratégies de l'ordre cognitif que chaque personne nomme d'abord, les stratégies qu'elle se propose de mettre de l'avant pour répondre à la situation. Les questions réflexives amènent tant la personne accompagnée que les collègues accompagnateurs à mieux identifier leurs propres stratégies métacognitives, telles que définies au chapitre 1 du présent ouvrage, à savoir leur capacité à comprendre leur propre façon de planifier les actions, de les évoquer, de les mettre en œuvre et de les réguler.

Figure 29 Questions d'intégration et d'introspection : soi et son développement professionnel



Accompagner une personne ou les membres d'un collectif à vivre ce passage de la réflexion à la réflexivité exige pour la personne accompagnatrice de se placer à son tour en mode réflexion, en posture méta et réflexive, alors en posture métaréflexive, au sens de Vacher (2015).

5.3 ÉCOUTER, QUESTIONNER et RÉTROAGIR – posture méta chez la personne accompagnatrice

Écouter, questionner ou rétroagir oblige la personne accompagnatrice à être présente à la personne accompagnée. La présence à l'autre exige d'abord une présence à soi (Cormier, 2006), à savoir la capacité de mettre de côté l'ensemble des préoccupations autres que celles qui l'habitent et de se placer entièrement en mode écoute.

Il s'agit aussi de se sentir à l'aise avec l'ambiguïté ou l'incompréhension qui peut émaner du dialogue questions-réponses. Dans le cadre de la démarche décrite au chapitre précédent, la personne accompagnatrice-animatrice, tout comme les collègues accompagnateurs, sont appelés à se repositionner pour poser de nouvelles questions qui amènent la personne accompagnée-narratrice à clarifier sa pensée et non pas à répondre ce qu'elle croit qu'on attend d'elle. Au contraire, les collègues-accompagnateurs tout comme la personne accompagnatrice-animatrice accueillent toutes les réponses, sans jugement, puisque le but est d'amener la personne accompagnée-narratrice à dégager ses propres ressources, à identifier ses propres pratiques susceptibles de répondre à la situation, voire à nommer l'évolution de son propre développement professionnel, incluant l'identification de ses besoins de formation, le cas échéant.

Aussi, toute personne accompagnatrice peut utiliser la rétroaction pour compléter l'écoute et les questions et ainsi apporter à la personne accompagnée un effet miroir. La stratégie du résumé utilisant la locution « *si je comprends bien...* » ou l'hypothèse de compréhension paraphrasée par « *je pose l'hypothèse que...* » permet notamment de soutenir la personne accompagnée à se mettre au balcon, à poser un pas de côté pour bien saisir ce que son interlocuteur comprend de la situation, les ressources disponibles ou les pratiques susceptibles de répondre à la situation. En ce sens, dans la démarche que nous proposons, chaque personne accompagnatrice est appelée à se placer en posture méta tout au long de la démarche d'écoute, de questionnement et de rétroaction. Des questions d'ordre générique (tableau XVIII) guident la mise à distance et la formulation des questions par la personne accompagnatrice à l'intention de la personne narratrice de son projet, la personne accompagnée.

Tableau XVIII Questions : posture pour accompagner

Questions génériques pour passer d'une boucle de réflexivité à une autre boucle

1. L'accompagné et la situation (B1)

Quel est l'objet de la situation ou du projet professionnel de la personne ?

Qu'est-ce qui explique cette situation ?

Qu'est-ce que je comprends de la situation ?

Qu'est-ce qui soulève mon questionnement au regard de cette situation ?

2. L'accompagné et ses ressources (B2)

Quelles sont les ressources internes (savoirs, savoir-faire, attitudes, etc.) ou externes (outils, personnes, réseau) que possède la personne ou qui peuvent venir en aide pour répondre à la situation ?

Quels sont les outils de formation susceptibles de soutenir la réflexion ?

Quels sont les référents théoriques qui peuvent contribuer à soutenir la réflexion ?

Quels sont les savoirs professionnels qui peuvent nourrir la réflexion ?

3. L'accompagné et sa pratique (B3)

Quelles sont les pratiques susceptibles de mieux répondre à la situation ?

Qu'est-ce qui semble provoquer un malaise par rapport à cette situation ?

Quelle est l'intention d'action véritable de l'acteur ?

4. L'accompagné et son développement professionnel (B4)

Qu'est-ce que la personne accompagnée retient ?

Quels sont ses besoins de soutien, d'accompagnement ou de formation ?

En quoi cette expérience lui apporte-t-elle de nouvelles connaissances sur sa façon d'être, d'apprendre, d'organiser ou de planifier ses idées ?

Dès lors, pour toute personne accompagnatrice, ces quelques questions proposées servent de guide et non de recette ou de précepte, et ce, dans sa propre réflexion lorsqu'elle se place en posture d'accompagner la personne ou le collectif en projet. En ce sens, on dira que la personne accompagnatrice se place donc en mode méta, en appui à l'art du questionnement. Cette disposition particulière exige alors qu'elle se positionne elle-même en posture méta quant à sa propre façon de réfléchir sur sa propre pratique : en mode métaréflexif.

5.4 ÉCOUTER, SE QUESTIONNER et RÉTROAGIR – posture métaréflexive chez la personne accompagnatrice

Se placer en posture d'accompagnement exige aussi dès lors pour la personne accompagnatrice de poursuivre son propre développement professionnel quant à sa façon d'assurer le processus réflexif chez la ou les personnes qu'elle accompagne. Pour ce faire, elle est conviée à poser un regard sur elle-même. Le tableau XIX présente quelques questions susceptibles de guider la personne accompagnatrice sur sa façon d'accompagner.

Tableau XIX Regard métaréflexif chez la personne accompagnatrice

Questions métaréflexives sur ma façon d'accompagner	
1. Soi et la situation (B1)	Comment m'y prendre pour bien saisir la situation telle qu'elle est comprise par la personne accompagnée ?
2. Soi et ses ressources (B2)	Comment m'y prendre pour faire nommer de nouvelles ressources (outils de formation, référents théoriques, savoirs professionnels) et faire cheminer la réflexion ?
3. Soi et sa pratique (B3)	Quelles sont mes valeurs, mes croyances, mes idéologies au regard de l'accompagnement ? Quelles sont mes intentions lorsque j'accompagne ? Comment puis-je questionner pour faire cheminer la réflexion par rapport à la situation, les ressources, la pratique dont les intentions et les schèmes ? Quelle est ma façon d'écouter, de questionner ou de rétroagir ?
4. Soi et son développement professionnel (B4)	Quelle est ma façon d'accompagner ? Quelles sont mes forces comme accompagnatrice ? Que dois-je développer pour mieux écouter, questionner ou rétroagir ? Que puis-je peaufiner dans ma façon d'accompagner ?

Ces questions qui s'inscrivent aussi dans les boucles de réflexivité, lui servent pour poser un regard *sur* sa pratique ou encore, en cours du processus d'accompagnement, *dans* sa pratique. Ainsi, l'art du questionnement tel qu'il est illustré dans le présent chapitre démontre bien en quoi ou comment l'accompagnement ne s'improvise pas. Au contraire, développer cet art d'accompagner demande ouverture, rigueur et éthique.

CONCLUSION SECTION I : L'ART DE L'ACCOMPAGNEMENT

À la lumière des éléments présentés au travers des cinq derniers chapitres, nous observons que l'accompagnement s'actualise par une démarche méthodologique rigoureuse englobant un ensemble de stratégies, de règles ou de techniques. La qualité de l'accompagnement chez une personne accompagnatrice s'observe par des aptitudes, des stratégies et des attitudes le plus souvent acquises, parfois innées.

Considérant la définition retenue de l'art qui, rappelons-le, est un idéal esthétique et éthique visant l'harmonie, exigeant des aptitudes, une sorte de talent à faire quelque chose et qui se caractérise par un ensemble de stratégies, de règles ou de techniques relatives à une activité, il y a lieu d'affirmer que l'accompagnement dans son actualisation devient pour la personne accompagnatrice, un art.

Développer l'art de l'accompagnement demande patience et temps, nul ne peut devenir maître en la matière du jour au lendemain, c'est un travail qui exige le développement d'un savoir-faire et d'un savoir-être de longue haleine, pour ne point dire d'une vie. Il s'agit d'abord de travailler sur soi afin de pouvoir aider l'autre à travailler sur lui.

On ne peut donc pas s'improviser personne accompagnatrice : accompagner exige de développer un agir éthique, bienveillant et méthodologique. Au départ, la personne accompagnatrice sera elle-même accompagnée pour développer ses propres stratégies. Il y a aussi lieu de vivre des rencontres d'accompagnement, d'être accompagné à accompagner, en quelque sorte, afin de pouvoir se réguler. Il s'agira d'oser écouter dans un but de comprendre, de poser des questions dans un but d'analyser, et ce, tout en demeurant indulgent envers soi-même.

Rappelons que l'écoute, sinon être à l'écoute, est d'abord et avant tout la porte d'entrée pour bien situer la personne et ainsi poser de vraies questions, celles pour lesquelles nous n'avons pas de réponses préconçues. Ces questions ouvriront la porte à un réel dialogue qui, progressivement, se qualifiera de réflexif. La façon d'accompagner, de se placer en posture d'écoute, de questionnement et de rétroaction deviennent des savoir-agir qui s'apprennent et se développent *par* la pratique et *dans* la pratique pour devenir éventuellement sien.

Conséquemment, l'art de l'accompagnement exige de se situer. Ce qui oblige la personne accompagnatrice à accepter de poser un regard sur sa propre façon de travailler, à poser un regard *sur, dans* et *pour* sa pratique afin de se préparer d'une rencontre à l'autre. Nous parlerons alors d'adopter une posture, soit celle de « se placer en projet d'accompagner la personne ou un collectif en projet ».

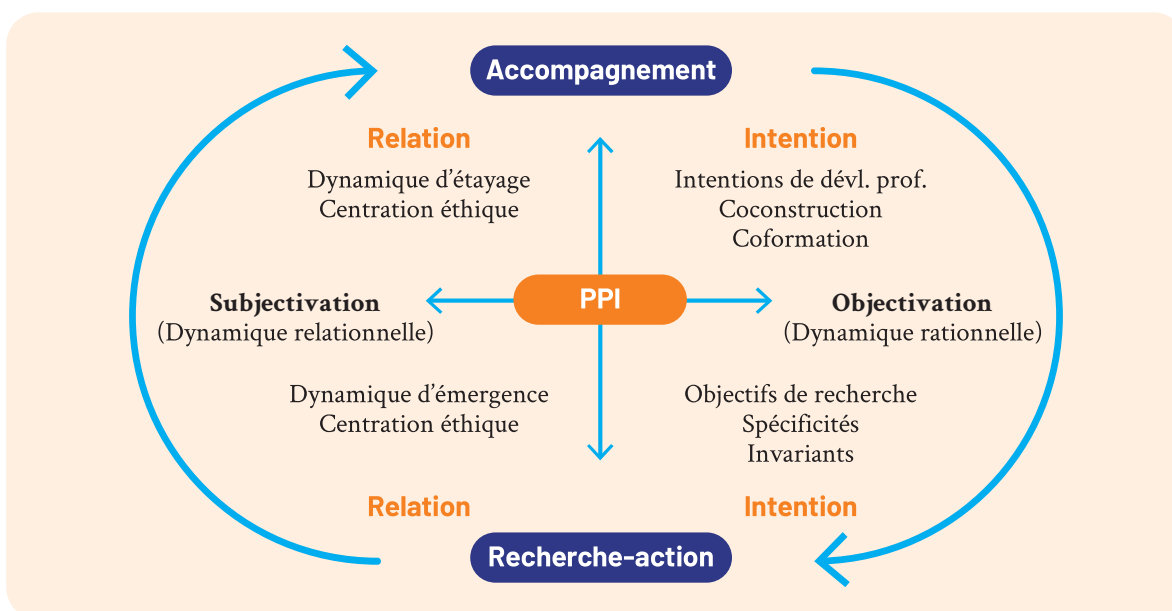
La prochaine section se veut une illustration du type de projet à partir de trois contextes professionnels vécus à travers cet art qu'est l'accompagnement de PPI.

S E C T I O N 2

Le projet professionnel d'intervention (PPI) : dispositif entre accompagnement et recherche

À la section 1 de la présente monographie, nous avons convenu de la place qu'occupe le projet professionnel d'intervention (PPI) dans une démarche d'analyse de la pratique et d'accompagnement. Dans la section 3, notre regard porte davantage sur le PPI comme outil de collecte et d'analyse de données dans le cadre d'une démarche de recherche-action. Dans la présente section, de réels PPI sont donnés en exemples. Nous choisissons délibérément de présenter leur double fonction : accompagnement et recherche. C'est la raison qui nous incite à présenter le PPI comme un dispositif pivot entre l'accompagnement et la recherche, comme illustré à la figure 30.

Figure 30 Le PPI : dispositif pivot entre l'accompagnement et la recherche



Pour visualiser l'utilisation du PPI dans la démarche d'analyse de la pratique, nous nous proposons de déplier un premier PPI, le projet 1, tout en mettant en lumière la description du contexte, l'analyse de la situation de départ et la présentation de la situation visée à l'aide de questions clés (mises en lettres majuscules dans le texte). Par la suite, nous déclinons ce même projet à partir des six (6) spirales d'analyse de la pratique correspondant au nombre de fois qu'il est présenté aux collègues. Nous divisons aussi chaque spirale pour mieux montrer comment celle-ci s'insère dans cette démarche d'analyse de la pratique selon ses quatre axes, soit : 1) questionner et observer, 2) analyser, 3) planifier et 4) agir. En réalité, la description de ce PPI, sous l'angle de l'accompagnement, correspond au processus de réflexion suivi par son autrice. Au sens de l'accompagnement, ce sont les questions posées qui illustrent, en quelque sorte, la prise de recul de l'autrice au regard de sa démarche réflexive par son PPI.

Nous avons choisi d'illustrer les deux projets subséquents (projets 2 et 3) sous forme de récits. Il s'agit alors d'insister sur leur contenu singulier au moyen d'une problématique professionnelle générale, que nous déclinons globalement au moment de la présentation des trois projets retenus.

C'est donc à travers la déclinaison des 3 PPI¹ choisis comme exemples, et croisés avec 89 autres PPI² analysés dans le cadre de notre démarche en tant que chercheuse, que nous dégageons des éléments de réponses selon une perspective de recherche-action propre à la discussion. Ainsi, au sens de la recherche, ce sont ces éléments de réponses documentés et discutés qui correspondent à l'objet de recherche. Dans ce contexte, il s'agit de chercher à comprendre comment les pratiques de gestion (DÉ) ou d'accompagnement professionnel (CP) peuvent mener une équipe-école, un Centre de formation générale pour adultes ou un Centre de services scolaire vers l'émergence d'un établissement apprenant (Bouvier *et al.*, 2018). En réponse à cette question, nous présentons trois piliers nécessaires à l'émergence de cet établissement apprenant et nous discutons de deux conditions inhérentes à tout établissement apprenant.

La présente section se veut donc une illustration de PPI concrets, fruit d'une démarche d'accompagnement, documentés et analysés au moyen d'une démarche de recherche-action et menant à des constats relatifs à notre objet : l'établissement apprenant. Avant de présenter les trois PPI de manière singulière, nous présentons la problématique professionnelle générale qui a guidé l'accompagnement ainsi que l'objet de la recherche.

-
1. Les autrices et les auteurs de ces trois PPI ont accepté leur diffusion à titre d'exemples.
 2. La présentation de l'échantillonnage élargie est présentée au chapitre 8 de la section 3.