



**HAL**  
open science

## Accompagnement d'une innovation : quelles compétences pour l'accompagnant ?

Bruno Perrault

### ► To cite this version:

Bruno Perrault. Accompagnement d'une innovation : quelles compétences pour l'accompagnant ?. Former des enseignants et des formateurs par l'enseignement supérieur : l'innovation dans les dispositifs et les pratiques, Université Reims, Sep 2002, Reims, France. hal-04368269

**HAL Id: hal-04368269**

**<https://hal.science/hal-04368269v1>**

Submitted on 31 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Colloque *Former des enseignants et des formateurs par l'enseignement supérieur :  
l'innovation dans les dispositifs et les pratiques***

**Reims 19 et 20 septembre 2002.**

**Titre de la communication :**

**Accompagnement d'une innovation : quelles compétences pour l'accompagnant ?**

**Bilan d'une expérimentation en école primaire**

**Auteurs :**

Perrault, B. enseignant-formateur à l'IUFM Nord-Pas de Calais, doctorant en sciences de l'éducation.

**Résumé**

Cette publication tente de conceptualiser une démarche d'accompagnement de deux acteurs porteurs d'un projet. Une école primaire souhaitant mettre en place et exploiter un intranet pédagogique sollicite l'IUFM Nord Pas de Calais pour l'accompagner dans son projet. L'IUFM, engagé dans une réflexion de rénovation de son dispositif de formation des professeurs du 1<sup>er</sup> degré imagine une formation continuée dans l'école et par son projet pour les enseignants de l'école élémentaire ainsi qu'une formation professionnelle semi-intégrée pour les stagiaires PE2.

Après avoir décrit le dispositif mis en place ainsi que les intérêts et les limites de l'expérimentation, je caractérise tout d'abord la situation étudiée en termes d'innovation complexe et instable. Je poursuis en abordant les compétences mobilisées par l'accompagnant. Je termine en évoquant le changement de posture épistémologique requise par la démarche d'accompagnement dans ce type de situation.

**Mots-clés :** accompagnement, innovation, compétences, savoir en émergence.

## **1. INTRODUCTION : RENCONTRE DE 2 ACTEURS PORTEURS D'UN PROJET**

### **1.1. Une école élémentaire engagée dans un projet de développement d'un intranet pédagogique...**

Engagés depuis plusieurs années dans des démarches d'individualisation et d'intégration des Nouvelles Technologies Educatives dans leurs pratiques pédagogiques, les enseignants d'une école élémentaire voient, avec l'arrivée d'un nouvel enseignant auparavant IFITEC<sup>1</sup>, l'opportunité de réorganiser leur parc d'une quarantaine d'ordinateurs en réseau intranet et d'en expérimenter des usages en pédagogie. Très rapidement, ce projet soulève de nombreuses questions d'ordre technique, pédagogique, économique mais aussi organisationnelle. Quel réseau mettre en place pour disposer d'un instrument pédagogique efficace ? Stable sur le plan informatique et économiquement viable ? Quels logiciels adoptés ? Pour quelle nouvelle organisation pédagogique ? ... Parallèlement, ce type de projet requiert à la fois temps et compétences de la part des enseignants en place... Le Directeur fait part de ses interrogations à l'inspecteur de la circonscription... Tous deux sollicitent l'IUFM pour accompagner l'expérimentation. L'IUFM me mandate en qualité de praticien chercheur sur des questions liées à l'ingénierie et à des problématiques de recherche en éducation. Au delà d'un simple compte rendu d'expérimentation, c'est la dialectique entre ingénierie et recherche que cette publication tente de mettre en valeur.

### **1.2. Un IUFM engagé dans une réflexion de refonte de son dispositif de formation des Professeurs des Ecoles...**

L'IUFM Nord Pas de Calais voit dans cette demande la possibilité de repenser la formation professionnelle des stagiaires Professeurs des Ecoles de l'IUFM et la formation continuée des enseignants du 1<sup>er</sup> degré. La Direction de la Technologie de l'Information et de la Communication associée à la Direction des Etudes envisagent 3 axes de développement dans le plan de formation des Professeurs des Ecoles : favoriser l'émergence de compétences professionnelles collectives, créer une synergie entre formation professionnelle et formation continuée, donner plus de place au projet personnel de formation des stagiaires.

#### *1.2.1. Favoriser l'émergence de compétences collectives en formation professionnelle des professeurs du 1<sup>er</sup> degré*

Depuis plusieurs années, la formation (Plan de formation des Professeurs des Ecoles, 1998) des Professeurs des Ecoles dispensée dans les IUFM durant les troisième et quatrième semestres du cursus est professionnelle et de type alterné. Elle articule formation en centre IUFM, stages en école élémentaire et mémoire professionnel. Ce dernier comporte une production écrite doublée d'une soutenance. Il est demandé au stagiaire de montrer sa capacité à développer une problématique puis à l'appliquer dans une école ; enfin à mener une réflexion structurée sur sa pratique. Le stagiaire bénéficie de l'encadrement d'un directeur de mémoire. Ce sont les stages qui donnent à la formation des PE2 leur caractère d'alternance ; l'objectif étant de faire découvrir aux stagiaires les différents cycles du primaire et les secteurs spécialisé. Cette découverte devant être progressive dans la durée et la difficulté, le stagiaire commence tout d'abord à observer ; c'est le stage de pratique accompagnée qui se déroule sur 3 semaines en début d'année. Du statut d'observateur, le stagiaire passe à celui d'acteur à l'occasion du stage en responsabilité de 2 fois 4 semaines.

---

<sup>1</sup> Instituteur Formateur en Informatique et TEchnologie de Communication

Si ce dispositif de formation permet de découvrir l'école élémentaire, il ne favorise pas un réel apprentissage de la dimension collective du métier d'enseignant. En effet, au cours de cette année de formation professionnelle, les stagiaires évoluent d'une école à l'autre sans vraiment s'intégrer aux équipes en place. De plus, les problématiques développées dans le cadre du mémoire ne se font jamais en cohérence avec un projet d'école ou d'équipe. Pour finir, les stagiaires n'ont guère la possibilité de collaborer entre eux puisque les uns et les autres sont disséminés dans diverses écoles de l'Académie....

### *1.2.2. Individualiser des parcours de formation des stagiaires PE*

Le parcours de formation professionnelle des Professeurs des Ecoles en IUFM peut être qualifié de contraint. A l'exception de quelques modules optionnels d'une durée relativement courte, la formation des stagiaires en centre IUFM juxtapose des modules disciplinaires et généraux sans lien véritable entre eux. Par ailleurs, le plan de formation des Professeurs des Ecoles ne prend pas suffisamment en compte la diversité des origines des stagiaires recrutés. Enfin, il ne permet pas la construction par le stagiaire d'un parcours individualisé de formation au service d'un projet professionnel qui lui est propre. « L'individualisation des parcours de formation (...) relève encore du vœux pieux. » (Comité National d'Evaluation, 1998, page 46)

### *1.2.3. Créer une synergie entre Formation Continué et Formation Professionnelle*

Le dispositif de formation continuée des enseignants et celui professionnel des stagiaires IUFM sont spécifiques. La spécificité tient dans leur finalité respective. Pour les uns, il s'agit de construire une professionnalité quand pour les autres, l'objectif est normalement d'acquérir de nouvelles compétences rendues nécessaires par les évolutions inhérentes à toutes activités professionnelles. La spécificité tient aussi au fait que les uns – les enseignants - sont plutôt détenteurs de compétences professionnelles alors que les autres – les stagiaires - seraient plutôt riches de connaissances théoriques actualisées. Par ailleurs, ces dispositifs sont cloisonnés : à aucun moment, les uns comme les autres se retrouvent rassemblés pour collaborer d'égal à égal sur des problématiques communes...

## **2. LES 2 ACTEURS IMAGINENT UN DISPOSITIF ACCOMPAGNE**

### **2.1) Pour les PE2, une formation professionnelle semi-intégrée**

L'IUFM a communiqué auprès des stagiaires PE2 le dispositif expérimental imaginé. Six d'entre eux ont été recrutés sur la base d'un projet personnel intégrant les TICE mais aussi en fonction de leurs compétences dans ce domaine. Compte tenu de la dimension informatique du projet, les stagiaires PE2 engagés dans cette démarche ont été dispensés du module TICE et du module de FGP optionnelle. De par la caractéristique de la formation des PE2, ce dispositif n'a pas intégré le stage en responsabilité.

Les 6 stagiaires ont été réunis en binômes interactifs. Chaque binôme a effectué le stage de pratique accompagnée dans un cycle sous la responsabilité d'un des maîtres du cycle. Les 3 enseignants qui ont encadré les stagiaires se sont vus attribuer le statut de Maître d'Accueil Temporaire.

Le projet personnel de chacun des stagiaires s'est déroulé dans le cadre du mémoire professionnel et a trouvé son point d'ancrage dans la même école. Dans le but de favoriser les interactions entre binômes et l'équipe en place, un thème commun aux 3 binômes a été adopté : « TICE et Individualisation ». Les activités attendues de la part des stagiaires étaient en lien avec les attentes de l'école à savoir : développer des activités utilisant l'outil informatique, créer et tester des contenus d'enseignement à mettre en ligne à destination des élèves, travailler sur l'organisation

pédagogique utilisant les réseaux... Les 6 stagiaires étaient encadrés par 2 directeurs de mémoire, professeurs à l'IUFM.

## **2.2) Pour l'équipe en place, une formation continuée intégrée dans l'école, par et pour son projet**

Venant s'ajouter à la contribution des stagiaires PE2, l'IUFM a proposé aux enseignants de l'école d'accueil une formation dans l'école et par son projet sur des besoins de formation définis au préalable par et avec l'équipe. Cette formation, confiée à 2 professeurs de l'IUFM, n'a pu s'opérationnaliser faute de véritables demandes de l'équipe en place. En tout état de cause, l'organisation du travail des professeurs de l'école d'accueil rendait très difficile voire impossible la mise en œuvre d'une quelconque formation.

Pendant l'expérimentation, le chef de projet est parvenu à réunir les stagiaires et quelques professeurs de l'école. Tantôt pour re-préciser quelques aspects du dispositif ; une seule fois pour échanger sur des aspects purement pédagogiques : les professeurs exposant aux stagiaires leur représentation de l'individualisation et des techniques pour la mettre en œuvre ; les stagiaires proposant quant à eux des logiciels susceptibles de répondre aux besoins de l'école. Il faut toutefois reconnaître que la synergie espérée entre professeurs et professeurs stagiaires s'est révélée plutôt timide...

## **2.3) Un accompagnement de l'expérimentation**

L'IUFM a nommé un chef de projet chargé d'accompagner l'expérimentation. Seuls les professeurs stagiaires et les professeurs de l'équipe d'accueil ont bénéficié de cet accompagnement. Aucune disposition particulière n'a été envisagée pour les professeurs de l'IUFM.

Pour les stagiaires, l'accompagnement s'est exclusivement déroulé pendant l'expérimentation dans le cadre de leur mémoire professionnel. Il a eu lieu dans l'école d'accueil pendant les horaires de classe sous la forme de réunions de travail rassemblant des stagiaires volontaires exprimant le besoin d'être aidés et conseillés sur des objets identifiés.

En ce qui concerne les professeurs de l'école d'accueil, l'accompagnement s'est fait essentiellement en amont de l'arrivée des stagiaires. Il a visé principalement à (re) travailler sur le projet de l'équipe : définir les échéances, les étapes intermédiaires, revoir à la baisse des objectifs souvent trop ambitieux... mais aussi à préparer l'accueil des stagiaires et leur intégration dans le projet de l'école.

Enfin, quelques réunions de régulation planifiées en fin de journée et réunissant les tuteurs de mémoire, les professeurs et les stagiaires ont été provoquées et animées par le chef de projet.

## **3. CONCLUSION : QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DE CETTE EXPERIMENTATION ?**

### **3.1. L'intranet pédagogique, une innovation complexe et instable**

Si comme Françoise Cros (2001), on définit l'innovation comme un processus qui a pour intention une action de changement et pour moyen l'introduction d'un élément ou d'un système dans un contexte déjà structuré, on peut considérer la situation étudiée comme une innovation. En outre, cette situation peut être qualifiée de complexe<sup>2</sup> dans la mesure où elle met en interaction des compétences variées et souvent nouvelles pour les acteurs. Enfin, on peut la considérer comme instable car reposant sur la volonté d'acteurs pour certains à la poursuite d'objectifs personnels pour

---

<sup>2</sup> Au sens de *complexus* ou *ce qui est tissé ensemble* selon Edgar Morin

d'autres à l'engagement et à la motivation évoluant au fur et à mesure de l'avancement du projet - l'équipe, initialement composée de 6 personnes, s'est réduite à 2 en fin d'expérimentation.

### **3.2. Pour l'accompagnant, des compétences multiples...**

Dans un tel contexte, l'accompagnement mobilise un ensemble élargi de compétences. Les entretiens menés en fin d'évaluation en précisent quelques-unes :

☞ **L'accompagnant est un médiateur**

« ...Il a joué un rôle de médiateur entre les différents acteurs engagés... »<sup>3</sup>

☞ **L'accompagnant est un organisateur**

« ... Il a assuré la cohérence du dispositif... »

☞ **L'accompagnant est aussi conseil**

« ... il nous a été d'une grande aide dans la (re)formalisation de notre projet... »

☞ **L'accompagnant peut, enfin, être formateur**

« il nous a fait découvrir des logiciels en cohérence avec notre projet... »

### **3.3. ... doublées d'un changement de posture épistémologique**

Si l'accompagnant peut être formateur, l'accompagnement requiert un changement de posture épistémologique. En effet, introduire un intranet pédagogique dans une école soulève de nombreuses questions pour lesquelles certaines réponses restent à inventer ; on peut parler à ce propos de savoir en émergence ou encore ce que Daniel Poisson (1998) nomme savoirs singuliers contextualisés... Aussi, l'accompagnant-formateur n'est pas tant celui qui transmet un savoir préexistant à l'objet qu'il accompagne qu'une aide ou un facilitateur dans la construction d'un savoir à produire par l'ensemble des acteurs.

---

<sup>3</sup> Les phrases entre guillemets sont extraites des entretiens semi-directifs menés en fin d'expérimentation auprès des professeurs de l'école d'accueil

#### **4. BIBLIOGRAPHIE**

**Comité National d'Evaluation des établissements publics à caractères scientifique, culturel et professionnel, mai 1998** : rapport d'évaluation de l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres Nord Pas-de-Calais

**Cros Françoise, 2001** : l'Innovation scolaire, INRP

**Plan de formation des Professeurs des Ecoles et des maîtres de l'Enseignement Spécialisé. janvier 1998** : cahier de documents de référence n° 9

**Poisson D, 1998** : l'ingénierie pour l'autoformation éducative, in Courtois, B. et Prévost, H. coord., *Autonomie et formation au cours de la vie*, Lyon Chronique Sociale pp 226-231