



©Auteur.e.s. Cette œuvre, disponible à  
<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a346>, est distribuée  
sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International  
<http://creativecommons.org/licences/by/4.0/deed.fr>

Salem **Amamou**  
Université de Sherbrooke (Canada)

Anderson **Araújo-Oliveira**  
Université du Québec à Montréal (Canada)

Andréanne **Gagné**  
Université de Sherbrooke (Canada)

François **Vandercleyen**  
Université de Sherbrooke (Canada)

# Construire une culture de l'accompagnement pour soutenir les personnels scolaires

<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a346>

## CHRONIQUE • Formation initiale et continue

### Introduction

Dans un contexte éducatif en profonde mutation, caractérisé par une pénurie de personnel, une surcharge de travail et des défis psychosociaux croissants, l'accompagnement apparaît comme un levier pour soutenir le développement professionnel et le bien-être des personnels scolaires. C'est autour de cette thématique qu'a été organisé un symposium sur « L'accompagnement en formation initiale et continue des personnels scolaires : un levier pour le développement professionnel et le bien-être », tenu dans le cadre du 12<sup>e</sup> Colloque international en éducation en 2025. L'événement a rassemblé 16 communications scientifiques mettant en lumière une diversité de dispositifs et de pratiques d'accompagnement déployés à différentes échelles du système éducatif, de la formation initiale à l'insertion professionnelle, en incluant le soutien aux directions d'établissement scolaire. Cette chronique propose une synthèse critique de l'événement à partir de trois axes qui ont émergé des discussions : (1) accompagner pour durer dans la profession; (2) naviguer dans la diversité des postures d'accompagnement, parfois en tensions; (3) former, soutenir et reconnaître les personnes qui accompagnent. La figure 1 propose une cartographie des communications, mettant en évidence les liens entre chaque présentation et les trois axes retenus. Chaque item est accompagné de mots-clés permettant d'en saisir l'objet. La liste des communications est présentée dans un tableau en annexe de cette chronique.

## Accompagner pour durer dans la profession

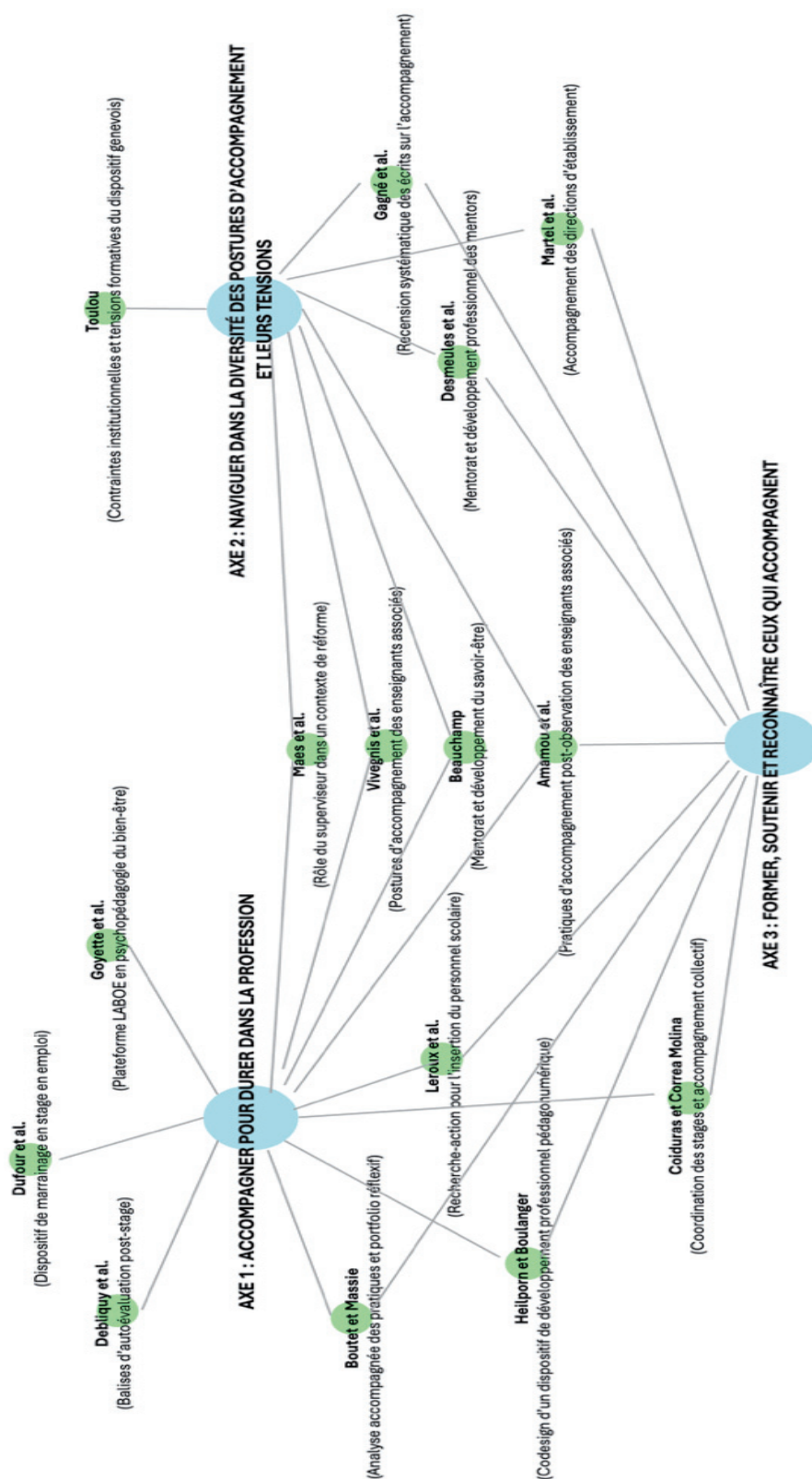
Le premier axe émerge d'un constat commun : l'accompagnement, lorsqu'il repose sur des pratiques alignées sur ses principes fondamentaux et s'inscrit dans des dynamiques collectives soutenues par les milieux de formation ou de pratique, joue un rôle déterminant dans la professionnalisation et la pérennisation des personnels scolaires. Offrir un soutien structurant lors des moments charnières de la carrière, notamment lors de l'insertion professionnelle, permet de se projeter durablement dans le métier en renforçant à la fois le bien-être et le sentiment de compétence. Dans cette perspective, la réflexivité, soutenue notamment par des dispositifs d'analyse de pratiques (Boutet et Massie, 2025; Leroux et al., 2025), d'évaluation (Amamou et al., 2025; Maes et al., 2025) ou encore d'autoévaluation post-stage (Debliquy et al., 2025), apparaît comme un levier. Elle permet aux personnes accompagnées de réinterroger à la fois leurs pratiques et leur savoir-être (Beauchamp, 2025), d'y trouver du sens et de construire progressivement une posture professionnelle autonome et ajustée (Messier et al., 2025; Vivegnis et al., 2025). Cette démarche réflexive s'ancre également dans des projets de recherche-action collaborative (Leroux et al., 2025) ou de codesign (Heilporn et Boulanger, 2025), marquée par la diversité des devis méthodologiques exposés. Cette logique se retrouve aussi dans des initiatives comme LABOE (Goyette et al., 2025), qui propose une plateforme de ressources en psychopédagogie du bien-être, dans les démarches d'accompagnement collectif en milieu scolaire (Coiduras et Correa Molina, 2025) ou dans le dispositif d'enseignantes « marraines » mis en place pour les stagiaires en situation d'emploi (Dufour et al., 2025). Ces initiatives envisagent l'accompagnement comme un cheminement partagé et fondé sur la collaboration et le soutien mutuel, visant à renforcer à la fois le développement professionnel des personnels scolaires et leur bien-être au travail.

## Naviguer dans la diversité des postures d'accompagnement, parfois en tensions

Le deuxième constat met en évidence la diversité des postures et les tensions inhérentes aux pratiques d'accompagnement. Les travaux de Beauchamp (2025), Gagné et al. (2025), Maes et al. (2025), Toulou et Vivegnis et al. (2025) soulignent la coexistence de rôles multiples — observer, évaluer, soutenir, former, guider, modéliser, etc. — qui exigent des accompagnateurs une capacité constante d'ajustement aux contextes professionnels, aux dynamiques relationnelles et aux contraintes institutionnelles. Cette pluralité de rôles engendre des tensions récurrentes entre des logiques de soutien, de conformité (à des standards) et de certification, notamment lorsque l'accompagnement se déploie dans des cadres prescriptifs, tels que les stages (Amamou et al., 2025; Maes et al., 2025).

Figure 1

Cartographie des contributions des communications aux axes du symposium



Pour naviguer à travers ces tensions, les communications d'Amamou et al., Desmeules et al. et Vivegnis ciblent notamment l'importance d'une posture de soutien centrée sur l'écoute, la reconnaissance de la singularité des acteurs et la coconstruction du sens de l'expérience vécue. En parallèle, les contributions de Maes et al. (2025) et Toulou (2025) soulignent la persistance de pratiques à visée normative, prescriptive ou évaluative, parfois contraintes par le temps, l'utilisation d'outils imposés ou l'ambiguïté des rôles. Gagné et al. (2025), Maes et al. (2025), Martel et al. (2025) et Toulou (2025) insistent sur l'importance de clarifier les rôles, fonctions et responsabilités des acteurs de l'accompagnement afin de déterminer si l'on s'inscrit véritablement dans les fondements d'une démarche d'accompagnement ou s'il s'agit d'un vœu pieux. Une telle clarification est essentielle pour ajuster les pratiques, élaborer un modèle cohérent d'accompagnement adapté au contexte ou, le cas échéant, reconnaître qu'il s'agit d'une autre forme de soutien professionnel, telle que la supervision, l'encadrement ou le tutorat.

## **Former, soutenir et reconnaître les personnes qui accompagnent**

À partir des perspectives exposées par les personnes conférencières, un troisième constat se dégage selon lequel accompagner constitue une compétence professionnelle à part entière, qui exige non seulement une reconnaissance institutionnelle, mais aussi une réflexion approfondie sur ce que représente une formation à l'accompagnement. Les résultats d'Amamou et al. (2025), de Gagné et al. (2025), de Martel et al. (2025) et de Desmeules et al. (2025) ont révélé que les accompagnateurs, qu'il s'agisse des enseignants associés, des mentors, des directions accompagnatrices ou des superviseurs universitaires, exercent encore trop souvent ce rôle sans préparation spécifique, sans dispositif structurant et sans véritable reconnaissance de la part des institutions. Or, ces acteurs occupent une place centrale dans les trajectoires de professionnalisation des personnes accompagnées. Pour exercer cette fonction avec rigueur et discernement, il est nécessaire de développer une conscience professionnelle de l'acte d'accompagner, adapter leurs pratiques aux besoins individuels et aux contextes variés, tout en disposant d'espaces dédiés à l'analyse réflexive de leur propre pratique. À cet égard, plusieurs travaux mettent en lumière des dispositifs et des démarches prometteuses, tels que les entretiens d'auto-confrontation (Desmeules et al., 2025) ou les formations centrées sur la posture d'accompagnement (Gagné et al., 2025), qui permettent de rendre intelligible l'agir accompagnant et d'en soutenir le développement professionnel (Boutet et Massie, 2025).

Cependant, la formation à l'accompagnement ne peut se limiter à des dispositifs ponctuels ou à des injonctions descendantes. Elle suppose une inscription durable dans des dynamiques collectives et institutionnelles qui offrent aux accompagnateurs une reconnaissance formelle et un soutien concret dans l'exercice de leur rôle. Plusieurs communications ont ainsi souligné l'importance de cultiver des espaces collectifs favorisant le partage de savoirs-accompagné, la construction de repères professionnels communs et le développement d'une culture partagée de l'accompagnement (Boutet et Massie, 2025; Coiduras et Correa Molina, 2025; Desmeules et al., 2025; Gagné et al., 2025; Heilporn et Boulanger, 2025; Leroux et al., 2025).

## Conclusion

Ce symposium nous invite à (re)penser l'accompagnement, non pas comme un simple acte ponctuel, mais comme une culture professionnelle à coconstruire, un levier stratégique pour assurer le développement professionnel et le bien-être en contexte scolaire. Il s'agit d'un engagement à la fois structurel et relationnel, qui s'incarne dans des dispositifs pérennes, des postures ajustées aux besoins des personnes accompagnées et aux enjeux du milieu, ainsi qu'une reconnaissance explicite de cette fonction essentielle.

Les 16 communications ont mis en évidence une diversité de dispositifs et de pratiques d'accompagnement visant à soutenir le développement professionnel et le bien-être du personnel scolaire. Ces dispositifs et pratiques témoignent d'un passage significatif de la recherche sur les professionnels à la recherche avec les professionnels. Cette transition marque une évolution dans les modes de production des savoirs scientifiques et professionnels, favorisant une plus grande pertinence des interventions mises en œuvre et une meilleure adéquation aux besoins du terrain.

Trois conditions clés émergent des travaux :

- Reconnaître l'accompagnement comme une composante à part entière du développement professionnel et non comme une activité périphérique ou accessoire;
- Soutenir les accompagnateurs, par la formation, la concertation et l'institutionnalisation de leur rôle au sein des organisations éducatives;
- Créer des environnements capacitants, propices à l'autonomie, à la réflexivité critique et à l'inscription durable dans des dynamiques collectives d'apprentissage.

En ce sens, pour que l'accompagnement contribue au développement professionnel et au bien-être des personnels scolaires, il nécessite d'être pensé comme une démarche cohérente, en phase avec les besoins spécifiques des acteurs éducatifs et intégrée aux structures existantes. Cette façon de concevoir l'accompagnement permettrait non seulement de renforcer la qualité de la formation, mais aussi de favoriser une meilleure rétention du personnel dans un contexte souvent marqué par l'instabilité des équipes et la diversité des profils professionnels.

Enfin, deux défis majeurs subsistent quant à la pérennité et à l'appropriation des dispositifs présentés :

- Comment assurer leur durabilité au-delà des projets de recherche, sans dépendre exclusivement des équipes universitaires ?
- Comment favoriser leur intégration durable dans les pratiques des milieux éducatifs, afin qu'ils deviennent des outils institutionnalisés du développement professionnel ?

Répondre à ces questions exige une volonté collective d'inscrire les pratiques d'accompagnement dans une logique de partenariat durable, de soutien structuré et d'engagement partagé entre chercheurs, praticiens et décideurs. C'est à cette condition qu'une culture de l'accompagnement pourra véritablement émerger, s'affirmant comme un levier de transformation et de résilience pour les systèmes éducatifs. Construire une telle culture, c'est créer les conditions nécessaires pour soutenir durablement les personnels scolaires et tenter de répondre aux défis complexes et contemporains du milieu éducatif.

**Tableau 1**

*Liste des communications présentées dans le cadre du Symposium*

	Auteurs	Titre
1	Andréanne Gagné, Nathalie Gagnon, Lucie Dionne et Guillaume Madore	L'accompagnement en stage, un concept de moins en moins nébuleux
2	Marie Beauchamp	Le mentorat pour favoriser le développement du savoir-être
3	Marc Boutet et Marie-Hélène Massie	Accompagner pour expliciter les pratiques d'enseignement et soutenir leur évolution
4	Noémie Debliquy, Catherine Deschepper et Stéphane Colognesi	Les balises d'écriture de l'autoévaluation post-stage : des moyens de soutien pour le développement professionnel et le bien-être des enseignant-es en formation
5	Salem Amamou, Anderson Araújo-Oliveira, Élyane Lizotte, Jean-François Desbiens, Vincent Bernier et Edouard Derigaud-Seguin	Les pratiques d'accompagnement effectives des personnes enseignantes associées lors des entretiens post-observation
6	Amélie Desmeules, Bernard Wentzel et Érika Gauvin	Démarche d'accompagnement de personnes enseignantes mentores : trois trajectoires de développement professionnel
7	Jordi Coiduras et Enrique Correa Molina	L'accompagnement collectif des stagiaires : une expérience qui relève la dynamique individuelle et collective de la formation initiale des enseignants
8	Geneviève Messier, Mohamed Amine Mahhou et Anderson Araújo-Oliveira	Comment l'accompagnement en stage contribue-t-il au développement professionnel des futures personnes enseignantes ? Points de vue des personnes stagiaires en éducation préscolaire et en enseignement primaire
9	Olivier Maes, Marie Ganzitti, Catherine Paschal, Jade Hustache, Sandrine Lothaire et Dylan Dacht	Le superviseur, un accompagnateur ? Ou comment les formateurs d'enseignants perçoivent-ils leurs rôles superviseurs ?
10	Isabelle Vivegnis et Catherine Provencher	L'agir enseignant associé : éclairage issu de l'investigation des postures d'accompagnement en contexte de stage
11	Lyne Martel, Véronique Barbeau et Isabelle Branco	L'accompagnement lors de l'insertion professionnelle, c'est aussi bon pour les directions d'établissement scolaire !
12	Nancy Goyette, Caroline Mc Carthy, Caroline Langlais, Coralie Beaumont et Gisèle Denoncourt	Soutenir le développement des personnels scolaires en psychopédagogie du bien-être par la plateforme évolutive LABOE
13	Mylène Leroux, Brigitte Gagnon, Nancy Goyette et Jérôme Train	Faire le chemin avec les milieux scolaires pour mieux soutenir les personnels scolaires en insertion professionnelle
14	France Dufour, Karine Labelle, France Dubé et Matthieu Petit	Favoriser le développement professionnel et le bien-être des stagiaires de 4 <sup>e</sup> année en situation d'emploi : implantation et évaluation d'un dispositif d'accompagnement
15	Simon Toulou	L'accompagnement vu au travers de dispositifs : le cas du dispositif de formation en enseignement secondaire à Genève
16	Géraldine Heilporn et Carolanne Boulanger	Codesign d'un dispositif de développement professionnel enseignant en partenariat avec un programme public enrichi au secondaire

## Pour citer cet article

Amamou, S., Araújo-Oliveira, A. Gagné, A. et Bernier, V. Vandercleyen, F. (2025). Construire une culture de l'accompagnement pour soutenir les personnels scolaires [Chronique]. *Formation et profession*, 33(2), 1-7.  
<https://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a346>